

Somogyi Miklós

**TALÁLD KI,
VALÓSÍTSD MEG,
LÉGY SIKERES!**

Innovációmenedzsment
ismeretek és tapasztalatok

Budapest, 2021

© Somogyi Miklós, 2021

ISBN

Minden jog...

Nyomdai előkészítés: Kurucz Klári

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
Az innováció jelentősége és hazai helyzete	9
Innovatív ötletek, kutatás-fejlesztési eredmények	20
Ötletek, kutatás-fejlesztési eredmények fajtái és keletkezésük	21
Ötletadók, ötletgazdák, kutatók, fejlesztők és feltalálók	29
A szellemi tulajdon védelme	32
Innovációmenedzserek	46
Projektötletek, kutatási eredmények gyűjtése, szűrése	49
Az ötlettől az üzleti sikerig folyamat lépései	59
A fejlesztést megelőző fázis	62
Fejlesztési fázis	66
A termék piacra vitele	74
A tervezés jelentősége és fontossága	82
Piackutatás	82
Marketing	87
Az üzleti modell, az értékesítés megtervezése és az értékesítési csatornák	94
Üzleti terv és megvalósíthatósági tanulmány készítése	99
Prezentáció és üzleti tárgyalások	108
Vállalkozás alapítás és vállalkozásfejlesztés	111
Startup és spin-off vállalkozások alapításának kérdései	111
Cégalapítás előtti lépések, eldöntendő kérdések	113
Vállalkozásalapítási alapismeretek	114
Vállalkozások működtetésének és fejlesztésének legfontosabb kérdései	124
Innováció menedzsment projektek finanszírozása	132
Saját forrás	135
Pályázatok	136
Hitelek	136
Intézményi magvető tőke	137
Vállalati befektetők, inkubátorházak	138
Közösségi finanszírozás	139
Üzleti angyalok	140
Kockázati tőketársaságok	141

Licenc és know-how értékesítés	144
A licenc és know-how értékesítés előkészítése	147
A licenc és know-how értékesítés főbb lépései	149
Az üzleti siker szintjei és lehetőségei	154
A hazai innovációmenedzsment intézményrendszer	165
A hazai innovációmenedzsment jövője	178
Az innovációs ügynökségek feladatai	182
Javaslatok a hazai innováció fejlesztésére	188
Honnan hová juthatunk?	196
Definíciók, fogalmak és rövidítések jelentése	198
Tárgymutató	201
Felhasznált irodalom	203
Melléklet – A megemlített innovációs ötletek	205

Bevezetés

Az innovációt sokan sokféleképpen definiálták már. A kifejezés eredeti forrása a latin *inno-vo*, megújít, illetve *in-novare* kifejezés, ami azt jelenti: újlásban. Az innovációnak számos területe és széles szakirodalma van, de ez a könyv csak azzal a folyamattal foglalkozik, amely egy új termék-, eljárás- vagy szolgáltatásötlet, kutatási eredmény megszületésétől a megvalósításig, azaz a piaci bevezetésig tart. Az innovációmenedzsment mindazon tevékenységet jelenti, amely az innováció megvalósítási folyamatát segíti.

Kinek szól a könyv? Ebben a könyvben igyekeztem minden olyan tudást, ismeretet és tapasztalatot összegyűjteni, illetve rendszerezni, ami segítheti az új ötletek és kutatási eredmények üzleti hasznosítását. Reményeim szerint jól használhatják az ötletgazdák, kutatók és fejlesztők, az innovációs projektek gazdái, az innovációmenedzserek, a kkv-k vezetői, valamint az üzleti angyalok, befektetők, és talán az innovációs intézményrendszer munkatársai is. Ez a könyv nem tankönyvnek készült, nem is tudományos eredményeket összefoglaló, értékelő és bemutató mű, hanem a több évtizedes innovációmenedzsment területén szerzett tapasztalataim összefoglalása.

Az innovációmenedzsment nagyon összetett és sokrétű feladat, ahol az üzleti sikerhez akár többféle út is vezethet, aminek során többször kerülhetünk rövidebb-hosszabb zsákutcába. Az egyes folyamatokra, feladatokra sok esetben nem lehet kizárólagos megoldásokat adni, sokan valljuk, hogy az ötlettől a piacig vezető úton sokszor a kreativitás és a kitartás segít legyőzni a nehézségeket. A felmerülő kérdéseket, problémákat és elkerülhető buktatókat talán sikerült több oldalról megvilágítani. Egy-egy fejezetben számos kérdés is szerepel, aminek a megvitatása, megválaszolása segíthet a projektet megvalósító csapatnak a helyes döntések meghozatalában.

Több mint negyven éve foglalkozom innovációval, gépészmérnök vagyok, voltam kutató, kutatóintézeti igazgató, sikeres, illetve tönkrement vállalkozó, innovációs központ stratégiai igazgatója, befektetési tanácsadó, befektetési társaság igazgatója, részese lehettem másokkal közösen kidolgozott szabadalmaknak, készítettünk és értékesítettünk know-how-kat, licenceket, segítettem számos ötlet és kutatási eredmény piaci bevezetését, azaz tapasztalatokat szereztem az innovációmenedzsment gyakorlatilag összes területén. Egyik alapítója és több mint egy évtizedig elnökségi tagja voltam a Magyar Innovációs Szövetségnek. Az elmúlt negyven évben több száz innovatív ötletet és kutatási eredményt volt alkalmam megismerni és különböző szinten segíteni ezeknek a projekteknek a piacra kerülését. Széles körűnek gondolt, az innovációmenedzsment szinte összes területére kiterjedő személyes tapasztalataim alapján határoztam el, hogy az ismereteimet, gondolataimat megpróbálom összefoglalni, közreadni. A könyv írása közben jöttem rá, hogy mennyire hiányosak az ismereteim, így sok részletkérdéssel kapcsolatban gyűjtöttem különböző információkat, beszélgettem más szakértőkkel. A különböző fejezetekben elkerülhetetlen módon vannak apróbb ismétlések, mert a különböző szem-

pontú megközelítés miatt több oldalról is vizsgálom a folyamatokat, de remélem, hogy ez csak olyan mértékű, ami jobban segít feldolgozni az információkat. Fontos kérdés például, hogy egy innovációs ötletet mikor érdemes, mikor célszerű szabadalmaztatni, ez a kérdés például többször, több helyen előkerül.

Ez a könyv elsősorban a jelenlegi magyarországi társadalmi és gazdasági környezetben próbál hasznos ismereteket összegyűjteni az innovációmenedzsment gyakorlatából elsősorban sokéves gyakorlati tapasztalatok összefoglalásával. Az innováció jelentőségének és a hazai helyzetének, jelenlegi problémáinak vázlatos áttekintése után a különböző innovatív ötletek, kutatási eredmények, valamint az innovációs folyamatok szereplői kerülnek bemutatásra, majd az ötlettől az üzleti sikerig folyamat legfontosabb lépéseivel ismerkedhetünk meg. Külön fejezetek szólnak az innovációmenedzsment folyamatának kritikus elemeiről, a tervezésről, a vállalkozásalapításról, a projektek finanszírozásáról, illetve a licenc- és know-how-értékesítésről. Az üzleti siker szintjei és lehetőségei talán a könyv legfontosabb fejezete. A hazai innovációmenedzsment intézményrendszerének bemutatása után a tizedik fejezetben az innovációmenedzsment jövőjével kapcsolatban számos olyan megválaszolatlan kérdést fogalmazódott meg, amelyek megválaszolása lehetővé tenné a hazai innováció helyzetének pontosítását. Több innovációs szakértő által megfogalmazott néhány problémára, hiányosságra bemutatásra kerültek megoldási javaslatok, ezek közül a legfontosabb a működő, információkat gyűjtő és szolgáltató, valamint kapcsolatokat építő innovációs ügynökségek kérdése.

Sokunk meggyőződése, hogy a gazdasági felzárkózás egyik legjobb lehetősége a termék-, eljárás- és szolgáltatásinnováció! Évek óta foglalkoztat többünket, hogyan lehetünk Európa egyik leginnovatívabb nemzete. Sokan hiszünk benne, hogy a sok ötlet és kevés piacra juttatott termék országából a tengernyi innovációs ötlet és sok új termék országát fogjuk megvalósítani az emberekben meglévő kreatív magyar szellem, gondolkodás és az új ötletekben rejlő lehetőségek jobb kihasználásával. Számos innovációmenedzserrel, szakértővel egyetértünk abban, hogy az innováció lehet az ország gazdasági fejlődésének egyik motorja, ezért fontos, hogy olyan módszereket találjunk, adaptáljunk, illetve fejlesszünk, amelyek alkalmasak lehetnek a hazai ötlettől a piacig tartó folyamat gyorsítására.

Szeretném, ha úgy tekintenének erre a könyvre, és úgy is használnák, mint az innováció művezetésére szolgáló kiadványt. Ha a termék-, eljárás- és szolgáltatásinnovációban találkozunk valamilyen problémával, megoldandó feladattal, és fellapozzák, áttekintik a megfelelő fejezetet, és kapnak egy új gondolatot vagy inspirációt a továbblépéshez, akkor a könyvem elérte a célját. Igyekeztem néhány olyan valós történetet is beépíteni az egyes fejezetekbe, amelyek talán színesítik, olvasmányosabbá teszik a leírtakat. Ezek a részek *dőlt betűvel* szerepelnek a könyvben, a mellékletben többségében megtalálhatják az ezekhez a részekhez kapcsolódó szabadalmak, termékfejlesztési projektek rövid leírásait is. A kiemelten fontosnak tartott szakszavak, kifejezések jelentését a könyv végén találják a „Definíciók, fogalmak és rövidítések” cím alatt, utána pedig következik a tárgymutató, ami segíthet megtalálni az olvasót érdeklő legfontosabb információkat.

Azok a jó könyvek és előadások, amelyek egy-egy mondatára, gondolatára vagy üzenetére évek múlva is emlékezünk, ha az a tudás és ismerethalmaz, amit el akartunk sajátítani, szinte észrevétlenül épült be a saját gyakorlatunkba, gondolkodásunkba. Gondolják meg! Hány könyvet olvastunk, hány előadáson, továbbképzésen vettünk részt az elmúlt

Évtizedekben, és ebből a rengeteg ismeretből, információból vajon mire emlékszünk? Remélem, hogy az innováció iránt érdeklődő minden olvasó talál valami hasznosat, elgondolkodtatót vagy célul kitűzhető inspirációt, amiért érdemes volt elolvasni részben vagy egészben ezt a könyvet.

Köszönetnyilvánítás

Évek óta kacérkodtam az ötlettel, hogy egy könyvben összefoglalom az innovációban szerzett tapasztalataimat. Visszanéztem a jegyzeteimet és kiderült, hogy az első vázlatokat és gondolatokat már 2016-ban megfogalmaztam. Ha nincs a 2020-s tavaszi önkéntes karantén, akkor lehet, hogy a kézirat még mindig nem készült volna el.

A köszönetnyilvánítások sorát talán első munkahelyemmel a Gépipari Technológiai Intézetnél kell kezdenem, mert az ott gépipari kutatóként eltöltött több mint két évtized meghatározó volt az innovációval kapcsolatos tapasztalataim kialakulásában. A sikeres majd tönkrement vállalkozóként eltöltött években sokat tanultam a műszaki fejlesztés és kivitelezés területén. Örömmre szolgált, hogy 2004-től részt vehettem a Polgárné Májér Ildikó által megálmodott és megvalósított ipari park fejlesztésben és a CHIC Közép-magyarországi Innovációs Központ innováció és vállalkozásfejlesztési projektjeiben, aminek keretében több mint ezer innovációs ötlet megvalósítását segítettük.

Amikor elkészültem az első tartalomjegyzékekkel és az első fejezetekkel, rá kellett jönnöm, hogy bár az innováció különböző területein dolgoztam egész életemben, de számos részletkérdéssel kapcsolatban hiányosak az ismereteim, ezért igyekeztem a különböző kérdésekkel kapcsolatban újraolvasni a szakirodalom különböző fejezeteit és folyamatosan konzultáltam az egyes rész kérdések kiváló hazai szakértőivel.

Az első fejezetekkel kapcsolatos észrevételeket, útmutatásokat, biztatást Vámos György barátomtól kaptam. Sokan sokféleképpen segítették a munkámat szinte lehetetlen felsorolni mindenkit, akitől valamilyen formában észrevételt, jobbító javaslatot kaptam. A szellemi tulajdonvédelemmel kapcsolatos fejezetben Pintz György és Kocsis Péter pontosította az általam leírtakat. A vállalkozásalapítással kapcsolatos fejezet nem kis részben dr. Pártos Rita jogász barátomnak köszönhető. A licenc és know-how kérdésekben többször konzultáltam Szilberek Jenővel, a hazai helyzettel és a fejlesztési javaslatokkal kapcsolatos fejezetek tartalmát nagy részben befolyásolták a Magyar Innovációs Szövetség K+F Tagozatában folytatott beszélgetések, viták.

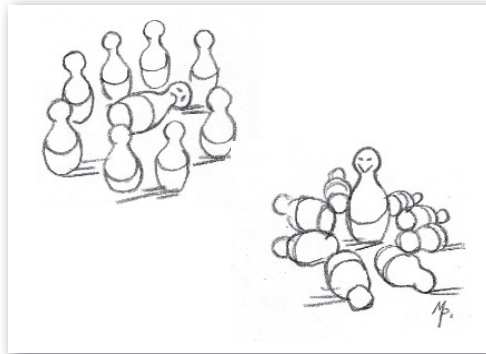
Az innovációs ötletekkel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok bemutatásában számos feltaláló, projektgazda és innovatív vállalkozás (dr. Babcsán Norbert, Magony Richárd, dr. Kapiller Zoltán, dr. Nagy Zoltán, Bay Zoltán, Kovács Attila, dr. Vizi György, Szilberek Jenő, Kompozitor Kft, dr. Schultheisz Judit, Bogár István, dr. Reith János) működött közre. A kéziratot az elmúlt hónapokban több mint hetven innovációs szakértőnek, érdeklődőnek küldtem meg, akik közül sokan megtiszteltek azzal, hogy ajánlást is írtak a könyvhöz. Az észrevételek, javaslatok következtében többször átdolgoztam a kéziratot, sokat köszönhetek Nyíri Lajosnak, Szilberek Juditnak, dr. Káldos Endrének, Szeles Nórának és Bózsik Andrásnak, akik sokat segítettek a részletek pontosításában.

A könyvben szereplő karikatúrák, az ábrák egy része és a címlap Mekkey Péter (mekkey péter karikátor) barátom kezének munkáját dicséri, akivel többször gondolkodtunk

együtt az illusztrációk részletein. A nyomdai előkészítés aprólékos munkáját Kurucz Klárinak köszönöm. Feleségem Kati volt az első, aki olvasta és igyekezett olvashatóbbá tenni a kéziratot, a hibák javításával és a hosszú körmondatok rövidítésével. Mindenkinek köszönöm a közreműködését és segítségét!

Az innováció jelentősége és hazai helyzete

„Egy pesszimista minden lehetőségben látja a nehézséget, egy optimista minden nehézségben meglátja a lehetőséget.”
(Winston Churchill)



Az innováció egy kreatív ötletből, kutatási eredményből születő folyamatot jelöl, amely megvalósítja az ötletet, ez a legegyszerűbb megfogalmazás. Az OECD és az Európai Bizottság által készítettett Oslo kézikönyv harmadik kiadása alapján az innováció:

- új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás,
- új marketingmódszer, vagy
- új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.

A termékinnováció olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amely annak tulajdonságai és rendeltetése vonatkozásában új vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jelleget vagy más funkcionális tulajdonságokat.

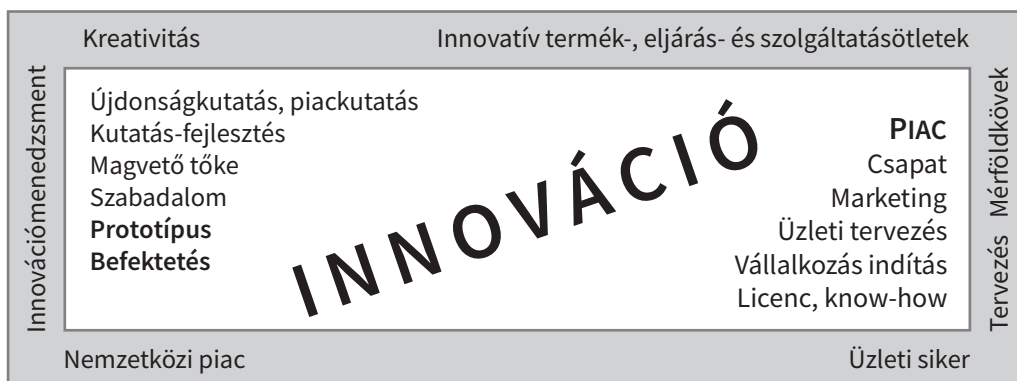
Az eljárásinnováció új vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer megvalósítása. Felöleli a technikában, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat. A hazai gyakorlatban az eljárásinnovációt és a technológiai innovációt egymás szinonimájaként használják; mindkettőnek a lényege, hogy azon módszerek összességét jelentik, amelyekkel egy cél elérhető, egy termék elkészíthető és/vagy szolgáltatás nyújtható.

A marketinginnováció új marketingmódszerek alkalmazását jelenti az értékesítés növelése érdekében, megcélözva a fogyasztói szükségleteket, új piacok megnyitását vagy a termékek új célú piaci elhelyezését. A marketinginnováció olyan új marketingmódszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék piacra dobásában, a termék reklámozásában vagy az árképzésben.

A szervezési-szervezeti innováció három területen hozhat újat: az üzleti gyakorlatban, a munka irányításával kapcsolatos folyamatokban és menedzsmentrendszerekben, a munkahelyi szervezetben, ami új szervezeti struktúrákat és új döntéshozatali eljárást eredményezhet; valamint a külső kapcsolatokban, amelyek a más cégekkel és a kutatóintézetekkel ápolott kapcsolatok jellegét foglalják magukba.

Az innováció lényege a megújulásban, az új megoldások, a folyamatok jobbításának keresésében és az állandó fejlődésben van. Egy vállalkozás életében rendkívül fontos a technológiai, a szervezeti és a marketinginnovációk egész sora, ami többségében már kipróbált módszerek átvételét, bevezetését és alkalmazását jelenti. Ebben a könyvben

az új termék-, technológiai és szolgáltatásötletekre és kutatási eredményekre alapozott innovációkkal foglalkozunk, mert ezek nélkül hosszú távon nem lehetnek nemzetközileg versenyképesek a vállalkozások, és nem lehet dinamikus gazdasági fejlődést elérni. Az első ábra jól mutatja, hogy mennyi fogalom, mennyi tevékenység kapcsolódik szoroson az innovációhoz. Általánosan elfogadott szakmai körökben, hogy csak akkor beszélhetünk innovációról, ha az innovációs folyamat eredménye megjelenik a piacon, azaz értékesítésre kerül. Ebben a felfogásban a kutatás-fejlesztés önmagában nem jelent innovációt, hanem csak az innováció folyamatának egy fontos részét.



1. ábra: Az innovációhoz kötődő fogalmak és tevékenységek

Az innovációmenedzsment olyan szakma, amelynek megvannak a saját törvényszerűségei, jellemző folyamatai, de a gyakorlatban néha születik olyan módon is üzleti siker, ami ellentmond a kialakult általános gyakorlatnak. Általában az innovációs szakértők azt szokták javasolni, hogy ami könnyen másolható, azt a legtöbb esetben nem célszerű szabadalmaztatni, hanem a mielőbbi piaci bevezetéssel kell előnyt szerezni a versenytársakkal szemben. A gyakorlatban azonban többször előfordult, hogy azért lehetett egy adott piacra egy terméket viszonylag könnyen bevezetni, mert bár könnyen másolható volt, de az üzleti partnernek érdeke fűződött ahhoz, hogy a szabadalmi védetség alatt álljon, ez volt a feltétele a befektetésének. Tréfásan azt szokták mondani, hogy az innovációmenedzsment olyan szakma, ahol minden igaz, de néha az ellenkezője is.

A termék-, eljárás- és szolgáltatásinnováció jelentősége abban rejlik, hogy ezek nélkül nagyon kicsi az esély a régi piacok megtartására és új piacok kialakítására. Ha jelentősen növelni szeretnénk a hazai kkv-szektor súlyát a gazdaságban, akkor mindent el kell követni, hogy a működő vállalkozások dinamikusan fejlődjenek, és minél több új innovatív vállalkozás induljon el és növekedjen, ehhez pedig versenyképes új termékekre és technológiákra van szükség.

A hazai innovációs folyamatok jelenlegi helyzetét jól jellemzik az alábbi megállapítások:

- A nem IT (Information Technology) jellegű innovatív ötletek piacra jutásának időszükséglete 3–10 év.
- Az ígéretes innovatív ötletek 95%-a nem jut piaci fázisba.
- A hazai szabadalmak száma drasztikusan visszaesett.
- Az elmúlt tíz évben a Jeremie programba fektetett 250 milliárd Ft-ból egyetlen közép- és nagyvállalattá fejlődött induló vállalkozásról sincs tudomásunk.

- Nincs intézményi közösségi magvető tőke.
- A hazai innováció fejlesztésért felelős kormányzat szinte mindent pályázatokkal kíván megoldani, és igen kevés az innovációs programok, projektek száma.

Ma az ötlettől a piacig folyamat időtartama a hazai fejlesztési gyakorlatban az optimálnál lényegesen hosszabb, sok esetben 3–10 év, és nagyon sok innovatív ötlet nem kerül értékesítésre. Mi ennek az oka? A lassúság, késlekedés és sikertelenség az alábbi okokra vezethető vissza:

- A fejlesztési folyamat folyamatos finanszírozása nem biztosított (nincs intézményi magvető tőke, az üzleti angyalok tevékenységének és a kockázati tőkebefektetéseknek nincs kialakult jó gyakorlata, a pályázatok nem támogatják a teljes fejlesztési folyamatot és körülményes az igénybevételük stb.).
- Az ipari kutatóintézetek megszűnésével sok esetben hiányzik a megfelelő színvonalú K + F kapacitás, az egyetemi és egyéb kutatóhelyek tevékenysége kevésbé ismert az innovációs ötletek gazdái és a kkv-k körében.
- Nem állnak rendelkezésre a működő kkv-k, valamint a startup és spin-off vállalkozások sikeres globális piacra lépéséhez szükséges piaci ismeretek és marketingstratégiák az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek értékesítésének területén.
- Nincsenek működő innovációs ügynökségek, amelyek információkkal, kapcsolatépítéssel és egyéb szolgáltatásokkal támogatnák az innovációt segítő projektek fejlődését.

Mi az innováció jelentősége?

Miért fontos a termék-, technológiai és szolgáltatásinnováció?

Ma Magyarországon a bruttó hozzáadott érték kb. felét a multi és nagyvállalatok biztosítják, ennek a szektornak a fejlődése csak részben függ a mindenkori magyar kormány tevékenységétől, mert a fejlesztési elképzelések többségét a vállalatok külföldi központjában döntenek el. Az igazi kitörési lehetőséget az biztosítaná az országnak, ha sikerülne megőrizni vagy növelni ennek a szektornak a teljesítményét, és ezzel párhuzamosan növekedne jelentősen a hazai kis- és középvállalkozások (kkv-k) részesedése a nemzeti össztermelésből.

A sikeres jövő záloga kettős:

- Mennyire sikerül hosszú távon megtartani a multinacionális cégek magyarországi tevékenységét, folyamatos tőkebefektetésüket a tevékenységük itteni fejlesztése révén?
- Milyen százalékban és volumenben válnak a hazai kkv-k a multik beszállítóivá, illetve hogyan sikerül megtalálni azokat a piaci réseket a termék-, technológiai és szolgáltatásfejlesztésben, ahová betörve növekedhetnek és új, nemzeti iparágakat alapozhatnak meg?

Sok jel mutat arra, hogy az ipar hazai fejlődésének egyik kulcskérdése, hogy milyen ütemben lesznek képesek fejlődni a kis- és középvállalatok. A kkv-k fejlesztésének fontosságát a gazdasági súlyuk növekedése mellett elsősorban a munkahelyek teremtésében játszott kiemelkedő szerepe jellemzi.

Az iparban működő termelő, szolgáltató kis- és középvállalatok a tevékenységük típusától függően több csoportba sorolhatók:

- Igen kicsi azoknak a hazai tulajdonú vagy vegyes tulajdonú innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozásoknak a száma, amelyek rendelkeznek a világpiacon jól eladható saját fejlesztésű termékkel, szolgáltatással és fejlődnek, növekednek, pedig a jelenleg arctalan magyar iparnak erre igen nagy szüksége lenne, mert ezekből alakulhatnak ki az ország jó hírét szolgáló új iparágak. Reményeink szerint ebbe a csoportba fognak tartozni az új termék-, eljárás- és szolgáltatásötletekre és kutatási eredményekre alapított induló vállalkozások is.
- Jelentősebb azoknak a kkv-knak a köre, amelyek egy vagy több multinacionális cégnek az alkatrész- vagy részegységyszállítói. Várhatóan ezek a cégek a közeljövőben jelentős fejlődésnek indulhatnak, amíg a nagyok biztosítják a piacbővülés feltételeit.
- Kevés a kkv-k között a szakosodott, technológiaorientált szolgáltatást nyújtó vállalkozás (technológiai centrum), és különösen kevés ezek közül, amelyik high-tech szolgáltatást képes nyújtani.
- A kkv-k jelentős része olyan terméket gyárt, ami csak a hazai piacon versenyképes elsősorban a relatíve olcsó ára miatt. E cégeknek a technológiai színvonala, eszközellátottsága többségében jó. Ezek a cégek, ha nem tudják fejleszteni terméküket, illetve termelékenységüket, előbb-utóbb kiszorulnak a piacról.
- A kkv-k nem elhanyagolható része a létéért küzd, ezek jövőképe bizonytalan.

A felsorolásból látható, hogy az első három csoportba tartoznak azok az innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozások, amelyek fejlődése, piacbővítése, árbevételük növekedése lehet az egyik biztosítéka a hazai bruttó hozzáadott érték és a foglalkoztatottság növekedésének.

Innovatív vállalkozásoknak nevezhetjük azokat a cégeket, amelyek az árbevétel minimum 10%-t kutatásra és fejlesztésre használják, és folyamatosan új termékekkel, technológiákkal vagy szolgáltatásokkal jelennek meg a globális piacon. A nagy növekedésképesség azt jelenti, hogy a vállalkozások árbevétele évente minimum 20-25%-kal növekszik, és így három év alatt meg tudják duplázni azt. Erre a vállalkozási körre jellemző, hogy az árbevétel minimum a 30%-a adó- és járulékbevételt jelent az államnak.

Becslések szerint maximum néhány ezer ilyen vállalkozás működik az országban, az elsődleges cél ezek fejlődésének gyorsítása és a számuk növekedésének ösztönzése lehet, mert ezek forgalmának néhány százalékos emelkedése a foglalkoztatottság és az adóbevételek növekedésének tekintetében többet ér több ezer kényszervállalkozás indulásánál.

Hogyan lehet a hazai kis- és középvállalatok GDP termelőképességét dinamikusan növelni?

- A beszállítói tevékenység növelése révén.
- A sikeresen exportáló magyar kis- és középvállalkozások körének és teljesítményének bővítése révén.
- A már működő innovatív vállalkozások növekedése révén,
- Az új termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények nemzetközi piacra vezetésével, aminek keretében jelentős számú startup és spin-off vállalkozás indulhatna fejlődésnek.

Jó lehetőség a beszállítói tevékenység növelése, mert ennek egyik nagy előnye, hogy a nemzetközi piacok megnyerése nem a vállalkozások feladata, hanem a megrendeléseket biztosító nagyvállalatoké. A beszállításra szakosodott vállalkozások rendkívül nagy előnye, hogy piacuk általában biztosított, a piackutatási és marketingköltségeik a más innovatív vállalkozások hasonló költségeinek töredékét teszik ki, növekedésük általában jól tervezhető, ezért sem lebecsülhető a bennük rejlő fejlődési lehetőség. A már sikereket elért beszállító vállalatoknak, vállalkozásoknak csak akkor kell piackutatásra és marketingre költeniük, ha új nagyvállalatoknak szeretnének beszállítani. Azok a multi- és transznacionális vállalkozások, amelyek számottevő beszállítói kört építettek ki az országban, sokkal körültekintőbben és lassabban helyezik át a tevékenységüket más országokba, mint azok, amelyek szinte kizárólag az alacsony képzettségű munkaerőre alapozott bér munkában érdekeltek. A beszállítói tevékenység növelésére és a nemzetközi nagyvállalatok hazai tevékenységének fejlesztésére csak olyan módon van lehetőség, ha a mindenkori kormányzat ismeri ennek a szektornak az igényeit, és a saját eszközeivel támogatja a fejlesztéseket szolgáló igények kielégítését.

A már jelenleg is sikeresen exportáló magyar kis- és középvállalkozások teljesítményének fejlesztése valószínűleg döntő mértékben elsősorban finanszírozási kérdés, a legnehezebb a már működő innovatív vállalkozások és az új termékek, eljárások és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények nemzetközi piacra vezetésének kérdése, mert itt új piacokat is ki kell alakítani, meg kell hódítani a gyártási és szolgáltatási kapacitások kiépítése, fejlesztése mellett. Ezek azok a vállalkozáscsoportok, amelyek fejlődése nem kis mértékben a hazai kutatás-fejlesztési és innovációs lehetőségektől függ. Van mire építkoznünk, mert számos új, innovációs ötletre alapított magyar vállalkozásnak sikerült betörni a piaci résekbe, és már nemzetközileg is versenyképes vállalkozássá váltak. Sajnos, ha ezeknek az innovatív cégeknek a teljesítményét a GDP-hez történő hozzájárulásukban mérjük, akkor még nem lehetünk elégedettek. Az innovatív vállalkozások sikerei többnyire elszigeteltek, és még nem jöttek létre új iparágak a tevékenységük bővülése révén. Mindenki egyetért abban, hogy innováció nélkül nincs fejlődés, de arról, hogy mennyi kutatás-fejlesztési forrás és tőke ömlött az elmúlt évtizedben a gazdaságnak ebbe a részébe, és milyen eredmények születtek ennek következtében, nincs publikus információ.

Az innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozások fejlődésének ösztönzése és támogatása alapvetően más módszereket és eszközöket kíván meg, mint az általános vállalkozásfejlesztés. A dinamikus fejlődés előtt álló innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozásoknak, beleértve az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek, valamint a kutatási eredmények megvalósítására létrehozott spin-off és startup cégeket is innovációs ügynökségekre, virtuális technológiai inkubátorokra, közösségi magvető és kockázati tőkére, széles körű pályázati lehetőségekre, hitelekre, valamint nagy tapasztalatú innovációs mentorokra van szüksége.

Az elmúlt években, évtizedekben számos lépés történt itthon az innováció helyzetének javítására, de ezeknek a többsége szinte kizárólag a pályázati rendszereken keresztül kívánta a kitűzött célokat elérni olyan sajátos magyar viszonyok mellett, amelyek jelentősen eltérnek a fejlett európai országok gazdasági környezetétől.

Melyek a legjellemzőbb különbségek?

- Hazánkban nem innovációbarát a társadalmi és gazdasági környezet.
- Gyakorlatilag nincs intézményi magvető tőke az országban.
- Korábban szinte teljes mértékben felszámolták az ipari kutatóintézet-hálózatot.
- A nemzeti innovációs rendszer nem hatékony.
- Az innováció szervezéséért és hatékony működtetéséért felelős intézmények hatása a hazai innováció fejlődésére még alacsony.

Ebben a helyzetben az áhított fejlődést, fejlesztési eredményeket, szinte kizárólag pályázatok útján elérni valószínűleg illúzió, a pályázati rendszereket ki lehetne egészíteni célzott projektekkel és programokkal, és a lehető leggyorsabban törekedni kell a felsorolt jellemző különbségek felszámolására.

Az innovációbarát környezet feltételei:

- offenzív gazdaságpolitika,
- aktív iparpolitika,
- színvonalas és kompetencia-központú oktatás,
- a megtakarításokat, fejlesztéseket és a befektetéseket ösztönző adórendszer,
- kedvező kamatozású hitelek,
- intézményi közösségi magvető tőke,
- élénk üzleti angyali és kockázati tőke-befektetési tevékenység,
- az innováció folyamatát segítő egyéb közvetlen és közvetett eszközök, például:
 - pályázatok, projektek, programok,
 - a technológiatranszfer intézményhálózata (innovációs központok, inkubátorházak, technológiai központok stb.) ,
 - innovációs ügynökségi hálózat működtetése.

Az innovációbarát környezet feltételrendszeréből nagyon kevés elem az, ami jelenleg olyan színvonalú, ami segítené a hazai innováció gyors fejlődését. A jelenlegi innovációt támogató intézmény és pályázati rendszer nem hatékony, nem átlátható, részleteiben nem monitorozott. A hazai innovációt támogató intézményrendszer szégyenlős, közvetlen támogatást vagy megrendelést nem ad a technológia transzfer intézményhálózatához, ezért azoknak részben más célú hazai és nemzetközi pályázatokból kell biztosítaniuk a működésükhöz szükséges bevételeket, és így az eredeti céljuknak, hogy segítsék és szervezzék a térség innovációs fejlődését, csak részben tudnak megfelelni. A nonprofit technológiatranszfer intézményei közül csak azok tudják megőrizni működőképességüket, amelyek tevékenységét legalább részben valamilyen más forrásból finanszírozzák (alapítványok tőkekamatai, infrastruktúra működtetéséből származó bevételek, pályázatok stb.).

Az intézményi magvető tőke jelentősége abban áll, hogy segítségével vihetők el a projektek addig az állapotig, amikor már megítélhető, hogy az adott termék-, eljárás- és szolgáltatásötlet vagy kutatási eredmény milyen kockázatok és befektetési szükséglet mellett vezethető be a piacra (prototípus, üzleti tervek, megvalósíthatósági tanulmányok, befektetői prezentációk stb.). Az egyes innovációs projektek magvetőtőke-szükséglete általában néhány százezer forinttól néhány tízmillió forintig terjed. Az intézményi vagy közösségi magvető tőke, ami jelenleg gyakorlatilag hiányzik az innovációs projektek ko-

rai finanszírozási lehetőségei közül, lehetne az igazi gyorsítója az innovatív ötletek, kutatási eredmények piacra vitelének. Jelenleg az innovációs ötletek gazdáinak sok esetben évekre telik, hogy eljussanak a prototípusig, sok esetben először a szellemi tulajdon védelemre költenek, és utána következik a prototípus elkészítése. Ezek a többéves késedelmek nem kevés esetben megakadályozzák vagy jelentősen késleltetik a piacra kerülési folyamatot. Az innovációs projekteknél a befektetők többsége akkor tudja kamatostól visszahívni a befektetett tőkét, amikor a vállalkozás már sikeresen működik a piacon. Az intézményi magvetőtőke-befektetőnek, az államnak, ezzel szemben, ha a vállalkozás működni kezd, az első hónap végén már az adó- és járulékbévételeken keresztül szinte azonnal elkezd megtérülni a befektetése.

A pályázati lehetőségek mellett rendkívül nagy szükség lenne célzott programok és projektek indítására, mert ezekkel hatékonyabban és gyorsabban lehet a kitűzött célokat elérni. Tekintsük át, hogy miben rejlenek a pályázati rendszerek hátrányai, és milyen lehetőségeket nyújtanak a programok és projektek.

Pályázati rendszerek hátrányai:

- elvész a vezetői felelősség;
- a kitűzött célok nem minden esetben valósulnak meg;
- nehezen zárható ki a párhuzamos fejlesztések;
- drága, sok olyan eleme van, ami jelentős költségekkel jár, de nincs belőle eredmény:
 - pályázató rendszer fenntartása, működtetése,
 - a nyertesek a támogatás 5–20%-át a pályázati írási költségek, illetve a pályázatmenedzsment költségeinek fedezésére fordítják,
 - általában lassítja a fejlesztéseket, mert a pályázati lehetőségekhez és a lassú ügyintézéshez is alkalmazkodni kell;
- a források egy része nem azokhoz kerül, ahol a legnagyobb szükség lenne rá;
- eredményei nem, vagy csak nehezen mérhetőek.

Projektek, programok előnyei:

- van felelős,
- van pontos cél és feladat,
- párhuzamos fejlesztések kiszűrhetőek,
- adott cél elérése az esetek többségében lényegesen olcsóbb, mint a pályázatokkal,
- a transzparencia jobban biztosítható,
- az eredmény jól mérhető.

Kizárólag pályázatok segítségével irányítani a hazai innovációs folyamatok fejlesztését nem igazán hatékony módszer. Átgondolt és megkövetelt eredményű programokkal, projekkel viszont lényegesen gyorsabb fejlődés érhető el, de ehhez is mérni, értékelni kell, és az eredmények feldolgozása alapján, ha szükséges, akkor módosítani az eredeti elképzeléseken. Voltak már olyan célzott pályázatok, amelyek akár programoknak vagy pilot projekteknél is tekinthetőek, és ezek kapcsán akár országosan is használható eredmények születtek, de a későbbiekben a hasznosításukra mégsem került sor.

Már a rendszerváltást megelőző néhány évben 1985-től és a 90-es években is voltak figyelemre méltó állami kezdeményezések a hazai korai fázisú innovatív termék-, technológia- és szolgáltatásötletek piacra viteli folyamatában. Példaként 1985-től 1989-ig

az Ipari Fejlesztési Bank Rt.-ben (az első magyar fejlesztési célú szakosított pénzintézet) mintegy 2800 ügylet regisztrálására és 290 szerződés megkötésére került sor, melyből mintegy 40 társasági befektetés volt. 1990 és 1998 között a Covent Ipari Kockázati Tőke Befektető Zrt. (és jogelődje, az Ipari Kockázati Tőke Befektető Kft. – az első magyar tulajdonú kockázati tőke-társaság) cégjogi keretei között mintegy 1700 ügylet regisztráltak és 160 szerződést kötöttek meg, melyből mintegy 26 társasági befektetés volt. A finanszírozott eredeti magyar innovációs projektek között szerepelt például ionszelektív elektródás testfelszíni és testüregi tumordiagnosztikai készülék, végtelenített bazalt-szállhúzási technológia, akusztikus emissziós non-destruktív szerkezeti anyagvizsgáló berendezés vagy egy számítógépes lakossági kardiológiai szűrőrendszer. A társasági befektetési portfólióból néhány példa: Cellware Kft. – paralel processzoros számítógépek, Signtech Hungary Kft. – feszített fóliás tájékoztató táblarendszerek, Wonderland Stúdió Kft. – 3D animáció, Innotech Műegyetemi Innovációs Park Kft., Debreceni Tudományos Műszaki Park Kft., Ózdi Acélművek Kft. – kohászati reorganizáció, Bicske-M1 Ipari Park és Logisztikai Központ Kft. – a volt nagygyeházi bányüzem területének hasznosítása, Sortomat Zrt. – robotizált szerelősorok. Ezeknek a fejlesztési programoknak az egyik tapasztalata, hogy az innovatív ötlet első megoldása nem biztos, hogy üzleti szempontból sikeres, de az ötlet továbbfejlesztése, mutációja már a piacon is életképes vállalkozást eredményezhet. Itt fogalmazódott meg, hogy egy befektetés értékelésekor érdemes figyelembe venni a hosszú távú és indirekt, esetenként nem pénzben mérhető profitot (pl. foglalkoztatás, szakmakultúrák átmentése) is. Ma is nagy szükség lenne olyan indirekt állami tulajdonú fejlesztési tőkealap(ok)ra, ahol képesek a tulajdonosi, a finanszírozói és a vállalkozói funkciókat egyesíteni a korai fázisú innovációs projektek menedzselésében. Sajnos a felhalmozódott szerteágazó tapasztalatok szervezett hasznosítására semmilyen módon nem került sor.

A kétezres évek első évtizedének közepén a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal jogelődje kiírt egy pályázatot a magyar innovációmenedzsment-modell kifejllesztésére, amelyen a Semmelweis Innovation és Valdeal Zrt. nyert jelentős összegeket. A projekt keretében a Valdeal vásárolt egy-egy know-how-t a Texasi Egyetem (Austin) IC² Intézetétől (www.icc.utexas.edu), illetve a németországi székhelyű INNO AG-tól (www.innoo-group.com). Mindkét know-how magyarországi alkalmazása során kiderült, hogy a hazai viszonyokra adaptálni kell, mert egyes elemei nem vagy alig voltak használhatók a hazai gazdasági és társadalmi körülmények között. Az egyik legfontosabb tanulság volt, hogy az innovációmenedzseri képességeket csak a gyakorlatban lehet jól elsajátítani, ezért a Valdeal szakértői éveken keresztül együtt dolgoztak a tapasztalt amerikai innovációmenedzserekkel a különböző projekteken. 2006 és 2010 között hatszáz innovációs ötletet szűrtek, minősítettek, és harminc projektet pedig kockázati tőke-befektetésre készítettek fel a Valdeal munkatársai. Több projektgazda jutott ki az USA-ba a projekt keretében, hogy személyesen ismerkedjenek meg az értékesítési lehetőségekkel. Sajnos a Jeremie program indulása két évet csúszott, és hiába volt több tucat projekt előkészítve a tőkebevonásra, erre a 2008-as válság után közvetlenül nem volt lehetőség, ezért az üzletileg menedzselte projektek (Gravity, Cryo, Foam Fatale, MediMass stb.) csak később lettek üzleti sikerek, miközben pedig a Valdeal tönkrement. A Valdeal vezérigazgatójának és tulajdonosának az egészsége is megsínylette ezt a folyamatot, pedig néhány év alatt két tönkrement hadiipari vállalat telephelyén létre-

hozott egy európai viszonylatban is korszerű ipari parkot, amely több mint háromszáz vállalkozásnak biztosít telephelyet, magánerőből épített és közel húsz éve működtet egy innovációs központot és egy inkubátorházat, de egyedül maradt a jövőépítő kezdeményezéseivel. A Valdeal történetét egy mondattal is össze lehet foglalni: a papírbilitől az intelligens sebészkésig! A papírbili igazi piaci siker lett, mert sikerült bevinni az amerikai piacra, Kínában gyártják, és nagy mennyiségben értékesítik az amerikai piacon. Az intelligens sebészkés lehetővé teszi az egészséges és rákos sejtek határának meghatározását műtét közben. Ezt a szellemi terméket néhány évvel később, az elért eredményekkel együtt egy amerikai szakmai befektető vásárolta meg. A projekt eredménye továbbá, hogy a Valdeal összeállított egy know-how-t, aminek keretében Magyarországon jól használható innovációmenedzsment-modellt alkotott a nemzetközi tapasztalatokra alapozva, amely magában foglalja a technológiatranszfer minden részét a kutatási eredmény keletkezésétől a találmány piacra jutásáig.

Voltak más hasonló kezdeményezések is az innováció területén. A Talentis projekt keretében, ahol szintén magánerőből megépült sok minden, többek között egy innovációs központ is – de a „magyar Szilikon-völgy” kezdeményezés is a múlté, nem valósult meg. Az Innostart, a Magyar Innovációs Szövetség által létrehozott innovációs központ is egy jó kezdeményezés volt, de tisztán piaci alapon, hosszú távon nem volt életképes.

Az elmúlt közel két évtizedben voltak olyan események, amikor egy jó gondolat, egy jó kezdeményezés különböző okok miatt félresiklott, ilyen volt például az innovációs járulék bevezetése, alkalmazása és változása körüli anomáliák egész sora. Az innovációs járulékról szóló 2003-as törvény célja egyrészt az volt, hogy az Innovációs Alap feltöltését biztosítsa, másrészt pedig, hogy ösztönözze a gazdasági társaságokat saját kutatás-fejlesztési tevékenység végzésére, illetve ilyen szolgáltatások megrendelésére. A fizetésre kötelezett cégek dönthettek, hogy befizetik a járulékot a költségvetés megfelelő alapjába, amelynek egy részét az NKTH közreműködésével pályázati pénzek formájában újraosztották. De lehetőségük volt arra is, hogy saját kutatás-fejlesztési céljaikat valósítsák meg belőle. Az innovációs járulék az első években működött, majd a cégek egy része elkezdte burkolt beruházások finanszírozására használni a járulékot, ami oda vezetett, hogy az adóhatósági felülvizsgálatok kapcsán a valódi kutatás-fejlesztést végző vállalkozások egy részét is büntették vélt vagy valós indokok alapján, és így az innovációs járulék nem tudta betölteni az eredeti célját. Ezekben az években számos K + F kapacitás ment tönkre és lehetetlenült el a munkája, nem beszélve a kutatóhelyek és a vállalkozások együttműködésében bekövetkezett mérhetetlen rombolásról.

Ezek a példák azt jellemzik, hogy a magánkezdeményezések nem mindig voltak ötvözhetőek a különböző kormányok fejlesztési elképzeléseivel, és Magyarország a vargabetűk országa lett, hajlamosak vagyunk a korábbi eredmények mellőzésére és szinte a nulláról történő újraindulásra.

Az innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozások dinamikus fejlődésének feltételei az adott vállalkozás szempontjából:

- nemzetközi piacon versenyképes termékek, technológiák és szolgáltatások;
- a kkv-k globális piaci részvételének segítése (piackutatás, korszerű marketingtechnikák, célpiacok helyi ismerete stb.);
- kompetencia-központú oktatás, képzés, jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése;

- a fejlesztés folyamatos finanszírozási feltételeinek biztosítása (pályázatok, magvető tőke, üzleti angyalok, kockázati tőke alapok, hitellehetőségek stb.);
- alkalmas menedzsment.

Tudomásul kellene venni, hogy a kutatás, műszaki fejlesztés és a különböző technológiai diffúziós intézmények működtetése forrásigényes, és csak tisztán piaci alapon nem működhetnek hatékonyan a magyar gazdaság jelenlegi fejlettségi szintjén. Jelenleg még kialakulóban van a fizetőképes piaci igény az innovációmenedzsment-szolgáltatások egy részére, az elmúlt évek innovációs központi tapasztalatai alapján sikerült megfogalmazni a kisvállalkozás-fejlesztés paradoxonát, ami úgy szól:

„A kisvállalkozónak minden ingyen kell, de ami ingyen van, annak nincs értéke.”

Ebben a paradoxonban kifejezésre került, hogy az induló vállalkozások nagy része tisztában van azzal, hogy szakértő segítségre lenne szüksége, örülne, ha ez nem kerülne pénzébe, de ha megkapja a szolgáltatást ingyen, akkor olyan érzése támad, hogy valószínűleg azért volt ingyenes a szolgáltatás, mert nem a legjobbat kapta. Az innovációmenedzsereknek sokszor meg kell küzdeniük ezzel a helyzettel.

A nehéz kérdés az, hogy kit és hogyan támogasson a kormányzat, hogyan tudjuk az ezen a területen elköltethető közpénzt a leghatékonyabban felhasználni?

Milyen területeken és hogyan kellene támogatni közvetlenül közösségi források felhasználásával az innovációs folyamatokat?

- Innovációs ötletek, kutatási eredmények keletkezése.
- Innovációs ötletek, kutatási eredmények értékelhetőségének előkészítése intézményi magvető tőke segítségével (deszkamodellek, prototípusok előállítás, technológiai előkísérletek stb.).
- Az innováció folyamatát támogató intézmények (innovációs központok, inkubátorházak, technológiatranszfer-irodák stb.) működésének támogatása megrendelések formájában, az innovációs ügynökségi tevékenységek felgyorsítása érdekében.

Hogyan lehet biztosítani, hogy a közösségi források észszerűen legyenek felhasználva, és minimálisra lehessen csökkenteni a korrupciót és a különböző visszaélési lehetőségeket? A legfontosabb a transzparens működés és forrásfelhasználás, a társadalmi kontroll, valamint az elért eredmények folyamatos közzététele és a legjobban működő szervezetek premizálása. A társadalmi együttműködés és kontroll jó példája lehet, hogy különböző szakmakultúrákban különböző szakértői csoportok (kreatív műhelyek, ötletgeneráló klubok stb.) alakulnak, segítik az új ötletek keletkezését, és egyengetik a fejlődés útját első lépésként a prototípusok elkészítésig. A szakértők, tanácsadók ezt a tevékenységet ellenszolgáltatás nélkül, szakmaszeretettel kellene, hogy végezzék, annak reményében, hogy a projekt megvalósítási folyamatában már fizetett szakértőként is közreműködhetnek a siker érdekében.

A hazai innovációmenedzsment-támogatási rendszerben (bővebben a 9. fejezetben) csaknem minden olyan elem megvan, mint a fejlett iparral rendelkező országokban, de a hazai rendszerre az a jellemző, hogy a különböző intézmények szigetenként működnek, a lehetségesnél lényegesen kevesebb az együttműködés közöttük. Az információáramlásban és a kapcsolatok építésében, dinamizálásában a közösségileg finanszírozott, jól

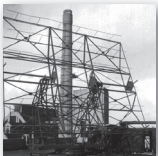
működő innovációs ügynökségek tudnának segíteni, de jelenleg ilyen típusú szolgáltatásokat a meglévő innovációs intézmények nem vagy kismértékben végeznek, mert nincs ilyen megrendelés az innováció irányítása részéről.

Gyakorlatilag minden szakértő egyetért abban, hogy innováció nélkül nincs sikeres jövő, de abban már nagyon megoszlanak a vélemények, milyen módszerekkel és hogyan lehet az hazai innovációt olyan mértékben felgyorsítani, hogy már érezhetően és mérhetően járuljon hozzá az ország GDP-termelő képességéhez. Sokan vagyunk büszkéek a tudományos és műszaki területeken az elmúlt száz-százötven évben elért eredményekre, a 2. ábrán felsorolunk néhányat hazánk műszaki nagyjai közül, és a hozzájuk köthető találmányokból, műszaki eredményekből.

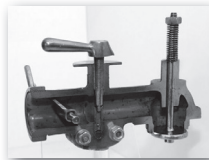
Büszkéek lehetünk a múltunkra, van mire építkezni, és reméljük, hogy néhány év vagy egy-két évtized múlva Magyarországot a világ leginnovatívabb nemzetei között fogják számontartani. Valószínűsíthető, hogy a jövőnk magyar sikerei nem elsősorban egyes tudósok, kutatók, mérnökök nevéhez fog kötődni, hanem inkább számos hazai innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozás nevéhez, mert az innovációs sikerek napjainkban és a jövőben is csapatok, vállalkozások sikereit fogják jelenteni.



Bay Zoltán
Hold-radar-kísérlet



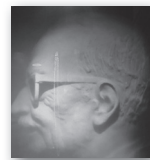
Bánki Dónát
karburátor



Bláthy Ottó
transzformátor



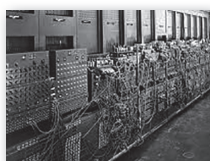
Gábor Dénes
holográfia



Kandó Kálmán
villanymozdony



Neumann János
számítógép



Szent-Györgyi Albert
C-vitamin



Szilárd Leó
atomreaktor



2. ábra: Hazánk kiemelkedő tudósai, mérnökei és az általuk alkotott találmányok

Innovatív ötletek, kutatás-fejlesztési eredmények



„A képzelőerő fontosabb, mint a tudás.”
(Albert Einstein)

Az innovációs ötletek általában az ötletgazdák, feltalálók kreatív gondolkodásából, az egyedi problémamegoldó képességükből származnak, de természetesen vannak az úgynevezett „isteni szikrának” tulajdonított gondolatok, amelyek érdekes módon mindig a kreatív emberek agyából pattannak ki. A fejezet elejére választott Einstein-idézet is részben ezt fejezi ki, de éppen tőle származik egy másik idézet is:

„A kreativitás titka, hogy jól tudd leplezni a forrásaidat.”
(Albert Einstein)

Ez egy viccesnek tűnő, érdekes gondolat, mert szerintem nem feltétlenül azt jelenti, hogy az ötletgazda, feltaláló ellopja más ötletét, kimondott gondolatát, ami természetesen előfordul, és igen kellemetlen vitákhoz, perekhez vezethet. Ha az inspiráló gondolat úgy keletkezett, hogy egy mások által elkezdett gondolatsort a kreatív elme továbbvitt, meglátta benne az újdonságot, és meg tudta fogalmazni azt, amitől használható innovációs ötletté vált, ez egy mindennapos történet.

Az innovációs ötlet nem más, mint új gondolatok vagy ismert elemek újszerű kombinációjával kialakított termék, eljárás vagy szolgáltatás. A kutatás-fejlesztés eredménye igen sokféle lehet, az új ismeretekről a tudományos felismeréseken, felfedezéseken keresztül a világra szóló szabadalmakig. Az általunk vizsgált termék-, eljárás- és szolgáltatásinnovációk szempontjából azok a kutatás-fejlesztési eredmények az érdekesek, amelyekben megvan a piaci értékesítés lehetősége.

A termék mindaz, ami valamilyen szükséglet vagy igény kielégítésére alkalmas. Ebben a felfogásban akár a szolgáltatások, szoftverek stb. is termékként foghatók fel. A termék olyan fizikai, esztétikai és egyéb tulajdonságok összessége, amely alkalmas a vevő igényeinek felkeltésére, illetve kielégítésére. A termékfejlesztés célja a felhasználói igényeket (célpiac) árban és minőségben kielégítő, a gazdaságos gyártást lehetővé tevő, szerelvényes, technológiai intenzív, környezetbarát konstrukció létrehozása és értékesítése a vállalkozás profitjának és folyamatos fejlődésének biztosítása céljából.

A technológia vagy eljárás szükségletek kielégítését lehetővé tevő szaktudás és eszközzel, illetve olyan tudatosan irányított komplex folyamat, ami a legtöbb esetben termékek gazdaságos előállítását segíti. A technológia egy másik megfogalmazás szerint eljárások és módszerek összessége, amellyel a cél elérhető, egy termék elkészíthető vagy szolgáltatás nyújtható.

A szolgáltatás különböző erőforrások felhasználása fogyasztói igényeket kielégítő nem termelő tevékenységekre, másképpen fogalmazva: olyan kézzel nem fogható eredményű munkavégzés vagy jogosultság, amelynek fogadója vagy élvezője számára értékkel bír.

Ezeknek az innovációs termék-, eljárás- és szolgáltatásötleteknek, kutatás-fejlesztési eredményeknek a közös jellemzője az újdonságtartalmuk mellett, hogy legyen meg vagy legyen felkelthető olyan igény, ami a piaci értékesítést lehetővé teszi. Egy tárgya-sult ötlet, kutatási eredmény a legritkább esetben értékesíthető, ha nincs egy prototípus, vagy legalább egy deszkamodell, amin a működést be lehet mutatni. Az új szolgáltatások esetében általában nem beszélhetünk deszkamodellről és prototípusról, ilyenkor olyan módon kell leírni az elképzelést, hogy a potenciális alkalmazók, vevők számára világos legyen, hogy milyen előnyökkel jár a szolgáltatás igénybevétele.

A termékötletek, eljárások, szolgáltatások sikeres megvalósulása azt jelenti, hogy a fejlesztés révén a hazai és világpiacon jól eladható termékek jönnek létre, és ezek egyre növekvő értékesítésével a hazai kis- és középvállalatok megtalálják azokat a piaci réseket vagy új piacokat, amelyek lehetővé teszik a kis- és középvállalkozások fejlődését és az új iparágak kialakulását.

A termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek megvalósításának egy másik lehetséges módja, hogy a termék, eljárás vagy szolgáltatás megvalósításának és/vagy értékesítésének licencét egy multi-, illetve transznacionális cég vásárolja meg, ebben az esetben az adott termék, eljárás és szolgáltatás további életciklusa független az eddigi eredményeket elért ötletgazdák és innovációmenedzserek tevékenységétől.

Ebben a fejezetben különböző szempontok szerint bemutatásra kerülnek az innovációs ötletek, kutatási eredmények, illetve az ezeket kidolgozó ötletgazdák, kutatók, fejlesztők és feltalálók, valamint az ezekhez szorosan kapcsolható szellemi tulajdon-védelem kérdései. Az ötlettől a piaci folyamat rendkívül fontos szereplői az innovációmenedzserek, akik különböző szinteken munkájukkal folyamatosan támogathatják az innovációs projekteket. Az innovációtámogató ökoszisztémában fontos feladat a projektötletek, kutatási eredmények gyűjtése, szűrése és validálása, az utolsó alfejezetben ezt a folyamatot mutatom be.

Ötletek, kutatás-fejlesztési eredmények fajtái és keletkezésük

Az innovatív ötletek és kutatás-fejlesztési eredmények rendkívül sokfélék lehetnek, lehet ezeket osztályozni a keletkezésük forrása, a potenciális értékesítési lehetőségek, a piacra vitel módja és számos egyéb tulajdonságuk alapján.

Innovációs ötletek és kutatás-fejlesztési eredmények forrásai:

- akadémiai kutatóintézetek
- Bay Zoltán intézethálózat
- állami és egyéb kutatóintézetek
- egyetemi kutatóhelyek
- nagyvállalati kutatóhelyek
- innovatív vállalkozások
- egyéb vállalkozások, szervezetek
- egyéni feltalálók és ötletgazdák

Ha elemezzük ezt a felsorolást, és összevetjük az egyes szereplők által közvetlenül vagy közvetetten igénybe vett közfinanszírozás mértékét a keletkezett, hasznosítható innovatív ötletek, kutatási eredmények számával, akkor jó közelítéssel valószínűsíthetünk egy fordított arányosságot, ami azt jelenti, hogy a legtöbb hasznosítható innovatív ötlet az egyéni feltalálók és ötletgazdák köréből kerül ki, akik a legkevesebb közpénzt használják fel a fejlesztésekhez. Ha igaz, hogy az egyéni feltalálók és ötletgazdák a leghatékonyabbak, akkor célszerű lenne olyan módszerek kidolgozása, ami ezt a hatékonyságot tovább fokozza, ilyen lehet például az intézményi magvető tőke igénybevételi lehetőségeinek a kialakítása.

Az akadémiai kutatóintézetekben jelentős részben alap kutatás folyik, ezekből ritkán keletkeznek a piacon is közvetlenül hasznosítható kutatási eredmények, viszont ha vannak ilyenek, akkor azok nagy jelentőségűek, és általában a kapcsolódó alkalmazott kutatás-fejlesztés eredményeként több új termék, eljárás is keletkezik.

Az MTA Kísérleti Orvostudományi Kutatóintézetének (KOKI) két kutatója 2005-ben alapította a Femtonics Kutató és Fejlesztő Kft.-t. Kezdetben az alapítók a pályázati lehetőségek kiterjesztését látták az új cégükben, de hamarosan rájöttek, hogy a KOKI-ban amerikai mintára kifejlesztett kétfoton-mikroszkópiában komoly üzleti lehetőség is rejlik, mert ez a legjobb technológia, hogy az élő idegszövet munkáját vizsgálni lehessen. A Femtonics Kft. elsősorban az agykutatásban használatos két- és háromdimenziós lézermikroszkópokat gyárt. A céget alapító két kutatónak széle skörű kapcsolatrendszere van a tudományos világban, mert nagyon sok nemzetközi kutatóintézettel volt és van együttműködésük. Ezek a kapcsolatok és a szakvásárokon elért sikerek tették lehetővé, hogy a kiváló mikroszkópjaiknak az értékesítése lehetővé váljon. A kisvállalként működő hazai cégnek nem könnyű megküzdeni ezen a területen a nagy nevű és a szakmában jól ismert nemzetközi versenytársakkal. Ezt részben úgy érték el, hogy a vevőikkel szinte napi kapcsolatban állnak, és gyorsan reagálnak az elsősorban különböző kiegészítő készülékek formájában felmerülő igényekre.

Az NKFIH által biztosított piacorientált alap- és alkalmazott kutatást segítő támogatások biztosították az ATLAS termékcsalád kifejlesztését. A vállalkozás közel ötven országba exportálja termékeit, az elmúlt tíz évben megtízszerezte az árbevételét, és bebizonyította, hogy egy innovációs ötletet, kutatási eredményt lehetséges az alapkutatástól az alkalmazott kutatáson és fejlesztésen át egészen a nemzetközi piacig menedzselni. Az alapítóknak komoly kihívást jelentett a cég növekedésének irányítása és ennek összeegyeztetése a tudományos kutatói tevékenységükkel. A cég a bevételeit teljes egészében visszafordította a kutatásba, miközben a cég létszáma már meghaladja a száz főt, a csapat orvosokból, lézerfizikusokból, gépész-, villamos- és finommechanikai mérnökökből, biológusokból és szoftverfejlesztőkből áll. A vállalkozás folyamatosan törekszik a külföldön dolgozó magyar kutatók hazacsábítására, illetve az itthon dolgozó tehetségek megtartására. A Femtonics Akadémia programja keretében már mintegy nyolcvan tehetséges PhD-hallgató és kutató tudományos fejlődését támogatták, mert vallják, hogy a high-tech kutatás rendkívül vonzó és nagy megtartóerő tud lenni. A cég legújabb termékével, a Femto3D Atlas lézerpasztázó 3D-s mikroszkóppal tervezik a meglévő piacok megtartását és az új piacok meghódítását (bemutatás és fénykép a mellékletben).

A Bay Zoltán intézethálózatot 1992-ben a Fraunhofer német intézethálózat mintájára hozták létre, a finanszírozási modellje azonban más, mint a minta-intézethálózatnak, de ennek ellenére a jelentős hazai és nemzetközi pályázati lehetőségek kihasználásával sikeresen működik, bekapcsolódott a nemzetközi kutatás-fejlesztési együttműködésekbe, számos szabadalom született, de ezek közül viszonylag kevés jutott piaci fázisba.

A fémhabok kutatás-fejlesztése egy ipari kutatóintézetből indult még a 90-s években, a Miskolci Egyetemen és a Bay Zoltán Kutatóintézetben folytatódott, és itt került sor a fémhabosítási technológia szabadalmaztatására. 2012-ben egy üzleti angyallal közösen spin-off vállalkozásként alapították az Aluivent Zrt.-t az elért eredmények ipari hasznosítására. Pályázatok és egy kockázatitőke-befektetés révén kialakításra került egy alumíniumhab-gyártó bázis, ami elsősorban építőipari panelek gyártását és értékesítését tette lehetővé. A szabadalom bejelentésétől az üzemszerű megvalósításig hét év telt el. A piaci bevezetés nem a tervek szerint alakult, a várt értékesítési felvétel és így a gyártmánypaletta szélesítése nem valósult meg, cég így kisvállalként működik tovább. Féltő, hogy további beruházások és piacbővítés hiányában az értékes innovációk elvesztik versenyképességüket (bemutató és fénykép a mellékletben).

Az állami és egyéb kutatóintézetek köre nem túl bő, a rendszerváltás utáni években a korábban jól prosperáló, rendkívül sok szabadalmat és újítást megvalósító ipari kutatóintézet-hálózat nagyobb része tönkrement és felszámolásra került. Sajnos a kormányzat több kezdeményezés ellenére semmit nem tett az ezekben az intézetekben felhalmozott tudás, szellemi és anyagi (épület, műszer, gép stb.) vagyonnak az új piaci feltételek mellett is életképes részének megmentése érdekében. Az új termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek fejlesztésében az ipari kutatóintézetek hiánya annyiban érzékelhető, hogy az ötletgazdáknak gondot okoz, ha a fejlesztés során felmerülő kutatás-fejlesztést igénylő feladatok megoldásához partnert keresnek, hova és kihez forduljanak.

A kutatóintézetek laboratóriumaiiban sok esetben rutinszerű tesztek, méréseket végeznek egy-egy kutatási témához kapcsolódóan. A témaválasztástól és a kutatási irány meghatározásától nagymértékben függ az elvégzendő kísérletek megtervezése és a szükséges tesztek, mérések körének kialakítása. Számtalanszor előfordult, hogy egy elrontott kísérletből vagy egy adott céllal kialakított mérésorozattól „véletlenszerűen” alakul ki a felismerés, ami egy új eredményhez, egy új innovációhoz vezethet.

Az egyetemi kutatóhelyek többsége piacorientált kutatás-fejlesztést jelenleg nem vagy a néhány évtizeddel korábbi helyzethez képest lényegesen kisebb kapacitások mellett végez. Az egyetemi kutatások többségének fedezetét nagymértékben a pályázati lehetőségek biztosítják, ezek viszont ütemtelenek, és jelentősen lassítják a folyamatot. Kivételt azok a tanszékek képeznek, amelyek hosszú távú együttműködések keretében multi- és transznacionális cégekkel dolgoznak együtt, ezeknek a kutatás-fejlesztési eredményeknek a zöme azonban a hazai tulajdonú ipari szereplők számára nem hasznosulnak. Az egyetemeknek a kis- és középvállalati kapcsolatrendszere gyenge, nem kis részben a kkv szektor alultőkésítettsége miatt. Az egyetemi kutatás-fejlesztésből kikerülő eredmények nagyobb részt publikációs tevékenységet szolgálnak, és igen alacsony azoknak a projekteknek a száma, amelyek révén spin-off vagy startup cégek alakulnak, hasznosítva az elért eredményeket, illetve kutatás-fejlesztéssel is alátámasztott ötletek piaci megvalósítását.

A nagyvállalati kutatóhelyek szinte kizárólag a nagyvállalat szempontjából fontos kutatás-fejlesztési témákkal foglalkoznak, ami fontos az adott cég versenyképessége szempontjából, de nem igazán járulnak hozzá a vállalaton kívüli innovatív ötletek megvalósításához.

Az innovatív vállalkozások rendkívül fontosak a hazai gazdaságfejlesztés szempontjából, mert ezek azok a cégek, amelyek egy-egy innovációs ötletre, kutatási eredményre alapozva be tudtak törni a világpiacra saját termékkel, illetve szolgáltatással. Az innovatív vállalkozások közül azok a legfontosabbak, amelyek a versenyképességük megtartása mellett még folyamatosan növekedésre is képesek. Ezek azok a cégek, amelyek ha nagy számban alakulnak és folyamatosan fejlődnek, akkor a jelenleg arctalan hazai tulajdonú magyar iparból kialakulhatnak olyan új húzó iparágak, amelyek alapjául szolgálhatnak az ország gazdasági felemelkedésének. Sajnos jelenleg azok az innovatív vállalkozások, amelyek akár több tucat országba is exportálnak a világon, semmilyen előnyben nem részesülnek egy magát éppen felszínen tartani tudó kényszervállalkozáshoz képest. Az innovatív vállalkozások azok, amelyek a legtöbb piacképes ötletet és kutatási eredményt megvalósítják.

Az innovatív vállalkozások egy része tudatosan nem szabadalmaztatja termékeit, eljárásait, azért, mert akkor annak olyan részleteit is nyilvánosságra kellene hoznia, ami az adott pillanatban piaci előnyt, versenyelőnyt jelent a versenytársaival szemben. Ez a magatartás elsősorban az igen gyorsan fejlődő iparágakban működő cégekre jellemző, amilyen például az elektronikai ipar.

Innovatív ötletek keletkezhetnek nem innovatív vállalkozásoknál, illetve egyéb szervezeteknél (szakmai szervezetek, munkaadói szervezetek, kamarák stb.) is, de jellemzően ezek száma fajlagosan lényegesen kisebb, mint az innovatív vállalkozások esetében.

A legtöbb innovatív ötlet az egyéni feltalálók és ötletgazdák köréből kerül ki, de ezeknek az elképzeléseknek a legnagyobb része nem olyan, amire vállalkozást lehetne alapítani. Az innovatív ötletek nagy része egyfajta újítás, valamilyen észlelt problémára vagy adott termékek, szolgáltatások továbbfejlesztésére nyújt megoldást. Kevés azoknak az innovatív ötleteknek a száma, amelyek teljesen új termékcsaládok, szolgáltatások kialakítását teszik lehetővé. Az egyéni feltalálók és ötletgazdák köre rendkívül vegyes, az egyszerű kétékezi munkástól az több egyetemi diplomával rendelkező nagy műveltségű professzorokig bezárólag.

Sajnos az elmúlt évtizedekben nagymértékben csökkent azoknak a szellemi műhelyeknek, kreatív munkahelyeknek a száma, ahol nagy számban keletkeztek innovatív ötletek. Az egyéni feltalálók és ötletgazdák előéletében sokszor megtalálható az új megoldásokra ösztönző, kreatív környezet.

Ebből a körből kerül ki a legtöbb olyan ötletgazda, aki úgy próbálja értékesíteni az ötletét, hogy nem győződött meg annak valódi újdonságtartalmáról, nem is beszélve arról, hogy milyen esélyei lehetnek az esetleges piaci értékesítésnek. Sok ötletgazda szeretne az ötletéből közvetlenül pénzt csinálni, eladni azt, amit kitalált, amiről maximum egy rövid leírással és/vagy vázlattal rendelkezik, és nehezen érti meg, hogy ötletszinten eladni valamit a legnehezebb, szinte lehetetlen.

Az értékesíthető innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek igen sokfélék lehetnek:

- problémát megoldó vagy felismert igényt kielégítő újítások
- kutatás-fejlesztési eredmények

- pályázati eredmények
- szabadalmaztatható megoldások
- meglévő termékek, technológiák és szolgáltatások tovább fejlesztései
- originális megoldások
- hazánkban nem megvalósítható ötletek (pl.: hurrikánok elterelése a lakott területekről)
- kicsi befektetéssel piacra vihető ötletek
- nagy befektetést igénylő ötletek
- multik „vadász”-területére tartozó ötletek
- a korukat megelőző vagy már „elkészt” ötletek
- licenc-, know-how-értékesítésre is alkalmas megoldások

Az innovatív ötletek közül a legegyszerűbbek a különböző újítások, amelyeknek kicsi az újdonságtartalmuk, de az adott problémát másképpen oldják meg, vagy egy felismert igényt kielégítő szolgáltatást lehet velük kialakítani. Vegyünk egyszerű példákat! Borosüvegből a dugót a legkülönfélébb módokon el lehet távolítani, hányféle sörnyitót ismerünk, vagy milyen egyszerű ötlet volt, hogy az utolsó pillanatokban is lehessen színházjegyeket venni egy egyszerű szolgáltatás keretében. Az ilyen termék- és szolgáltatásötletek közös jellemzője, hogy nem valószínű, hogy milliárdos forgalmat lehet az ötlet hasznosításával generálni, de arra alkalmas, hogy egy kis létszámú vállalkozás megéljen belőle.

A kutatás-fejlesztési és pályázati eredmények közös jellemzője, hogy egy kutatási és/vagy pályázati cél megvalósítása során többnyire tudatosan keletkeznek, bár sokszor előfordul az is, hogy egy adott kutatás-fejlesztési folyamat melléktermékeként vagy nem várt eredményeként jön létre új termék, ahogy az gyakran előfordul például a gyógyszeripari kutatásokban.

Az innovatív ötletek megvalósítási folyamatának elvileg szerves része kellene, hogy legyen a kutatás-fejlesztés, de ez a hazai gyakorlatban általában nem a klasszikus módon megy végbe, mert nincsenek vagy nem ismertek az adott témához tartozó K + F-kapacitások, vagy nincs forrás a munkájuk megfinanszírozására, ezért az ötletgazdák kényszerülnek jól-rosszul „botcsinálta” kutatóként, fejlesztőként kikínlódni egy-egy megoldást.

A szabadalmaztatható újdonságokat tekintjük általában az új ötletek, kutatási eredmények csúcsának, mert ez azt jelenti, hogy kifejlesztett eszköz, eljárás stb. valóban új és a szabadalmaztatási folyamat révén lehetőség van a szellemi tulajdon legjobb megvédésére is. A hazai eredetű szabadalmi bejelentések száma az elmúlt években nagymértékben csökkent és még kevesebb azoknak a megadott szabadalmaknak a száma, amelyek széles körű védelmet élveznek számos fejlett országban.

A legtöbb innovatív ötlet meglévő termékek, eljárások és szolgáltatások továbbfejlesztése révén jön létre, az originális megoldások lényeges kisebb számban fordulnak elő. A meglévő termékek továbbfejlesztésében és az originális ötletek esetében is előfordulhatnak olyan elképzelések, amelyek hazánkban nem kivitelezhetők, még deszkamodell szinten sem, ilyenek például ürtechnológiák egyes területei, vagy például az óceán felett keletkező hurrikánok elterelésével kapcsolatos ötlet, amivel elkerülhető lenne, a lakott területeken okozott pusztítás nagy része.

Lényeges kérdés egy-egy ötlet piacra vezetési folyamatában, hogy az első értékesíthető termékig, technológiáig, illetve a piacra lépéshez mennyi befektetésre van szükség.

Egy új fogyasztási termék kifejlesztéséhez és piacra viteléhez az esetek többségében néhány millió forinttól néhány tízmillió vagy maximum néhány száz millió forintra van szükség. Egy új típusú vízerőmű megvalósítása azonban már sok milliárd forintba kerülhet, ami azt is jelenti, hogy a nagy befektetésekkel piacra vihető termékek esetében más módszerekre, más finanszírozási konstrukciókra lehet szükség.

Vannak olyan területek, ahova különösen nehéz új megoldásokat, új ötleteket bevitni, tipikusan ilyen például a robbanómotorok és az autógyártás területe, mert ezekben az iparágakban évekre előre megvannak a fejlesztés irányai és tervei, és ebbe kívülről betörni, különösen az olyan országból, ahol adott területen nem, vagy csak elenyésző mértékben van kutatás-fejlesztés, gyakorlatilag lehetetlen.

Az új ötletek, kutatási eredmények hasznosítási folyamatában számítani kell arra, hogy a kisebb-nagyobb vállalkozások, illetve a multinacionális cégek a saját piacuk védelme érdekében igyekeznek a fejlesztési profiljukba illő vagy az általuk gyártott, illetve értékesített termékek piacán megjelenő versenyképes termékeket és technológiákat megszerezni, ami jelentheti akár a szellemi védettség megkerülését vagy jobb esetben a részleges vagy teljes cégfelvásárlást. A kockázati tőke-befektetők kifejezett érdeke, hogy az induló vagy növekedési fázisban lévő cégnél néhány év elteltével a tőkerészüket szakmai vagy pénzügyi befektetők számára az eredeti befektetésük lehetőleg többszöröséért értékesítsék. Ez egy jellemző folyamat, és kevés olyan innovatív vállalkozás van, amelyik a fejlődése során nem találkozik azzal a dilemmával, hogy eladja-e a cégét, vagy sem.

A korukat megelőző ötletek igazi újdonságnak számítanak, de lehet, hogy a piac még nem befogadóképes, aminek lehet olyan pozitív kimenete, hogy lehetőséget ad egy új piac megteremtésére (ennek egyik jellemző példája a sétálómagnó története), vagy a termék, technológia újdonságtartalma olyan mértékű, hogy a társadalmi és gazdasági közeg még nem befogadóképes, akkor ezek az adott pillanatban nem valósulhatnak meg. Gondoljunk a különböző korábbi Tesla-találmányokra.

Vannak aztán a már „elkészített” ötletek, amelyek alkalmasak lennének már működő szerkezetek tökéletesítésére, de bevezetésükhöz szükség lenne a kialakult, kitaposott gyakorlat megváltoztatására, de az új ötlet újdonságtartalma nem olyan mértékű, nem hoz annyi járulékos előnyt, ami gazdaságilag is indokoltá tenné a változtatást. Tipikusan ilyenek például a robbanómotorok működésének javítását szolgáló új megoldások.

Az innovatív ötletek, kutatási eredmények értékesítésének egyik legizgalmasabb és legjövődélmezőbb formája a licenc- és know-how-értékesítés. Ebben az esetben általában szellemi tulajdonjogok átengedése mellett olyan speciális és részletes ismereteket, tárgyi eszközöket is átadnak, ami a vevőt alkalmassá teszi az adott termék előállítására, illetve az új eljárás előnyeinek a kihasználására. Ennek az értékesítési formának az alkalmazására különböző adottságok és lehetőségek esetén kerülhet sor:

- Ha a helyben előállított új termékek értékesítését nagymértékben megdrágítaná a szállítás, ezért célszerűbb a felhasználási hely közelébe telepíteni a gyártóbázist, ilyenkor célszerű a gyártási és értékesítési jogokat egy helyi vállalkozásra bízni.
- Speciális gyártási eljárások értékesítése esetén.
- Teljes vagy részleges gyártási, értékesítési jogok átadása esetén.
- Stb.

Láthattuk, hogy az innovációs ötletek és kutatás-fejlesztési eredmények milyen sokfélék lehetnek, és ez sok esetben azt is jelenti, hogy a sikerhez vezető út is más és más.

Ötletek, kutatási eredmények megoszlása a piacra vitel módja szerint:

- hazai piacon értékesíthető
- globális piacon értékesíthető
- licenc-, know-how-értékesítésre alkalmas megoldások
- spin-off vállalkozás keretében megvalósított
- startup vállalkozás keretében megvalósított
- innovatív vállalkozás keretében megvalósított
- családi vállalkozás keretében megvalósított
- innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozás keretében megvalósított
- multiknak értékesíthető
- direkt értékesítési hálózatban értékesíthető
- online értékesítő hálózatban értékesíthető
- hagyományos kereskedelmi folyamatban értékesíthető
- francise rendszerben értékesíthető

A felsorolásból láthatjuk, hogy a piacra vitelnek számos módja és lehetősége van, attól függően, hogy mi a célpiac, mi a hosszú távú elképzelés vagy lehetőség, milyen értékesítési csatornákat választunk, és hogyan reagálnak a versenytársak. Természetesen a konkrét projekteknél akár többféle, többszintű piacra viteli mód is elképzelhető.

Az ötletgazdák, kutatók és az őket segítő innovációmenedzserek legmerészebb álma egy olyan sikertörténet, amikor az innovációs ötlet, kutatási eredmény értékesítésére alakul egy új vállalkozás, az elkezd növekedni, szállít a világ számos országába, ismertté és nemzetközi nagyvállalattá válik, és néhány év elteltével tőzsdei bevezetésre is kerül.

A termékek, eljárások és szolgáltatások értékesítésének a legtöbb esetben az első lépése a hazai piaci referencia megszerzése, mert ez segítheti a nemzetközi piaci terjeszkedést. Természetesen Magyarországról magyar termékekkel meghódítani a világpiacot igazi kihívás, mert a magyar termékekkel kapcsolatban többségében nem alakultak ki olyan vevői szemléletek, mint a jó minőségű német, az egész világon jól ismert amerikai, a megbízható japán, az olcsó kínai stb. A magyar eredetű hangsúlyozó termékekkel kapcsolatban tapasztalható egy vevői bizonytalanság, ezért a hazai cégek egy része, különösen azok, amelyek high-tech termékeket ajánlanak, az értékesítést szervező irodájukat Londonban, New Yorkban vagy a világ más nagyvárosában hatékonyabban tudja működtetni, mint Budapestről.

Vannak természetesen kivételek is, mert számos olyan terméket ismerünk, ahol a szorogatgyártást gazdaságossági okokból már eleve Távol-Keleten rendelik meg, és úgy végzik az értékesítést, hogy az adott termék nem is jut el Magyarországra. Az ilyen megoldás akkor jöhet szóba, ha az új terméket egy már működő nemzetközi értékesítési hálózatba lehet bevinni.

A licenc- és know-how-értékesítésnek elengedhetetlen feltétele, hogy az eladó megfelelő referenciával rendelkezzen, ehhez kiválóan megfelel egy hazai termelőbázis, mintautazem vagy hasonló.

A kezdő vállalkozásokat nevezik startup vállalkozásoknak, ezeket a vállalkozásokat létrehozhatják magánszemélyek, cégek, kockázatitőke-társaságok stb. A kezdő vállalko-

zások részhalmozát képezik a spin-off vállalkozások, amelyeket elsősorban felsőoktatási intézményekben, kutatóintézetekben vagy kisebb-nagyobb vállalatoknál keletkezett szellemi termékek hasznosítására hoznak létre. A spin-off vállalkozások közös jellemzője, hogy a természetes személyek, ötletgazdák, kutatók, innovációmenedzserek mellett általában tulajdonossá válik a szellemi terméket létrehozó intézmény is.

Az induló vállalkozások közül kevés jut el abba a fázisba, hogy közép- vagy nagyvállalattá váljon, de ettől még sikeresen működhet. Ha egy új termékötlet alkalmas arra, hogy annak gyártásából és forgalmazásából egy családi, néhány fős vállalkozás jól megéljen, akkor ez már sikertörténetnek tekinthető. Ismerünk számos jól működő olyan családi vállalkozást, amelyek nem is szeretne növekedni, mert akkor már más irányítási, működtetési módszerek bevezetésére is szükség lenne, de ennek a kockázatát már nem vállalják fel.

Az innovatív vállalkozásokra az jellemző, hogy folyamatosan új termékeket, eljárásokat vagy szolgáltatásokat dolgoznak ki, ezekkel vagy önállóan, vagy bedolgozóként jelennek meg a piacon, és nem feltétlenül szeretnék nagyvállalattá válni, mert attól félnek, hogy elvesztik a rugalmasságukat és alkalmazkodóképességüket, ami piaci előnyt jelent. Tipikusan ilyenek a különböző szerszám-, készülék- és célgépgyártó innovatív vállalkozások.

Lényegesen kevesebb azoknak az innovatív vállalkozásoknak a száma, amelyek dinamikus növekedésre is képesek árbevétel-növekedés, létszámbővítés és eredményesség tekintetében. Ezek a cégek a legvonzóbbak a multik számára felvásárlás szempontjából. Itt mindig találkozhatunk egy dilemmával, ha a cég olyan tevékenységet folytat, hogy valamilyen fejlesztéssel éppen készen van, és csak a piaci elterjesztés a feladat, akkor valószínűleg a nagy cég felvásárolja, de a munkatársakra nem valószínű, hogy igényt tart. Ha egy fejlesztési folyamat következtében több új termék vagy termékcsalád kifejlesztése is várható, akkor a kutató-fejlesztő kapacitással együtt fogja a nemzetközi nagyvállalat felvásárolni az innovatív vállalkozást.

A fogyasztási termékek vevőhöz eljuttatásának többféle lehetősége van a hagyományos kereskedelmi láncolaton történő értékesítéstől a vevőt személyesen, közvetlenül elérő különböző módszereken át az online értékesítésig. Minden értékesítési módnak megvannak a sajátosságai, a tervezés során kell eldönteni, hogy melyiket választjuk. A multi level marketing (MLM) hálózatban számtalan terméket nagyon jól el lehet adni, de erre csak azok a termékek alkalmasak, amelyeknél a termék végfelhasználói ára minimum 3-5-szöröse a termék előállítási árának.

A saját franchise értékesítési modell használatához márkanév, egységes arculat, üzleti modell kidolgozása szükséges, aminek keretében a termékkel és az értékesítéssel kapcsolatos minden tudást a partnerek rendelkezésére kell bocsátani. Ez az értékesítési megoldás elsősorban termékcsaládok vagy egy márkanévhez köthető különböző termékek értékesítési módszereként ajánlható.

Ötletadók, ötletgazdák, kutatók, fejlesztők és feltalálók

Hogyan keletkezik az ötlet, a kutatási eredmény?

A termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények többsége úgy keletkezik, hogy egy problémára, feladatra megoldásokat keresünk. Definíció szerint az innovációs ötlet nem más, mint új gondolatok vagy ismert elemek újszerű kombinációjával kialakított termék, eljárás vagy szolgáltatás, ezért a probléma- és feladatmegoldás keresése mellett számtalanszor előfordult, hogy egy új ötlet szinte véletlenül keletkezett. Ha tudatosan keresünk megoldást egy problémára, lehet, hogy sokáig nem találjuk a megoldást, de egy kép, egy villanás elég ahhoz, hogy rátaláljunk. Bánki Donátnak például a porlasztó ötlete akkor jutott az eszébe, amikor használat közben meglátott egy öntözőkannát.

Az ötletek keletkezése általában tudatos folyamat vagy pillanatnyi felismerés következménye. De vajon akkor mi különbözteti meg az ötletadókat és az ötletgazdákat? Vannak kreatív emberek, akiknek számtalan jobbnál jobb ötlet jut az eszébe – de ha azt nem mondja el másnak és nem törekszik a megvalósítására, akkor a legnagyobb ötlet is elsikkad, és a feledés homályába merül. Nagyon sokan éreztük már egy-egy új termék piaci megjelenésekor, hogy ez olyan egyszerű. Vajon miért nem én találtam ki, vagy azt, hogy ez már nekem is eszembe jutott, de más valósította meg.

Az ötletadót az ötletgazdától általában az különbözteti meg, hogy az ötletadó megfogalmaz egy új megoldási lehetőséget, vagy véleményével, hozzászólásával váltja ki a kreatív beszélgetőpartneréből az új megoldás ötletét, de maga sohasem tesz egyetlen lépést sem azért, hogy az ötlet megvalósuljon. Az ötletgazda vagy maga találja ki az új megoldásokat, vagy az ötletadóktól csipegeti fel az ötletmorzsákat és formálja olyanná, ami alapján elindulhat az ötlettől az értékesítésig tartó folyamat. Az első lépés lehet egy leírás vagy egy deszkamodell elkészítése, aminek segítségével be lehet mutatni az új ötlet működőképességét. Az ötletgazda gondolja az ötletét, és igyekszik a legjobb tudása szerint hasznosítani.

A kutatók elsősorban a természeti jelenségek megfigyelésével, megértésével, illetve tudományos problémák megoldásával foglalkoznak, és az adott kutatások eredménye vagy mellékterméke lehet olyan termék, eljárás vagy szolgáltatás, aminek a piaci bevezetése és értékesítése reális lehet. A fejlesztők általában egy adott jól definiálható célú feladat megoldásán dolgoznak. A fejlesztőmunka során is keletkezhetnek olyan innovációs ötletek, amelyek csak lazán kapcsolódnak az eredeti feladat megoldásához, de értékesítésre alkalmasak lehetnek.

A feltaláló az esetek többségében egy olyan természetes személy – lehet ötletgazda, kutató, fejlesztő –, aki egy találmányt dolgozott ki, és az ötletével, kutatási eredményével kapcsolatban szabadalmi bejelentést tett, és a szabadalmaztatási folyamat végén védettséget szerzett.

Az ötletadókat, ötletgazdákat, kutatókat, fejlesztőket és feltalálókat összefoglaló néven az egyszerűség kedvéért termékfejlesztőknek nevezhetjük, mert ők azok, akik kidolgozzák azokat a termék-, eljárás- és szolgáltatásötleteket, kutatási eredményeket, amelyek az innovációmenedzserek és befektetők közreműködésével a hazai és nemzetközi piacon értékesíthetők.

A sikeres termékfejlesztők legfontosabb tulajdonságai:

- kreativitás
- kíváncsiság
- előrelátás
- bölcsesség
- kitartás
- optimizmus
- együttműködési készség

A sikeres termékfejlesztők legfontosabb tulajdonsága a kreativitás, ami lehetővé teszi, hogy érzékenyen reagáljanak a problémákra, gyorsan és könnyen dolgozzák fel az információkat, és az asszociációk révén eredeti megoldásokat alakítsanak ki. A kreativitás egy alkotó, általában divergens (széttartó) gondolkodásmód, olyan képesség, amelynek eredménye a felmerülő problémákra önállóan alkotott egyedi megoldás, egy új ötlet. A kreatív emberre jellemző az ismeretlen összefüggések észlelése, egy probléma több oldalról történő megközelítésének képessége. Egyes kutatások szerint a kreatív potenciál mindenkiben benne van. A kreatív embereket nyitottság, változásokra törekvés, merészség, gyors reagálás, lendület jellemzi. Valószínűleg ebből adódóan az átlagnál kevésbé türelmesek és hajlamosabbak a fegyelmezetlenségre. A kreatív emberek közül kerül ki a legtöbb feltaláló.

A termékfejlesztők másik legalapvetőbb tulajdonsága a kíváncsiság, ami lehetővé teszi, hogy egy-egy probléma megoldásánál vagy ötlet kidolgozása során alaposan körüljárják a feladatot, sok nézőpontból megvizsgálva a lehetőségeket, az eddigi eredményeket. Sajnos az előrelátás és bölcsesség már kevésbé jellemző tulajdonsága a legtöbb kutatónak, fejlesztőnek, pedig sok felesleges kitérőtől kímélhetnék meg magukat, ha rendelkeznének ezekkel a tulajdonságokkal.

A kreativitás és a kíváncsiság mellett talán a két legfontosabb tulajdonság még a kitartás és az optimizmus, mert ezek nélkül nincs esély a sikerre. Az átmeneti, pillanatnyi kudarc, sikertelenség természetes velejárója az összes fejlesztési folyamatnak, és ezen az optimista hozzáállás és a kitartás képessége segítheti át a fejlesztőket.

A sikeres termékfejlesztők többségének az együttműködési készsége minimális, ami a legtöbb esetben igazi gátja vagy jelentős fékezője a fejlesztési, értékesítési folyamatnak. Sok feltaláló, kutató és ötletgazda gondolja úgy, hogy neki tevékenyen részt kell vennie az ötlet, kutatási eredmény teljes piacra viteli, értékesítési folyamatában. Nehezen fogadják el, hogy az innovációmenedzsment egy csapatmunka, ami az együttműködési készség hiányában lehetetlen. Számos termék-, eljárás- és szolgáltatásötlet, kutatási eredmény sikeres piaci értékesítése során fogalmazták meg a sikert elérő cégek vezetői, köztük olyanok is, akik kivételes esetben ötletgazdák is voltak, hogy a teljes piacra viteli folyamatban az, hogy az értékesítendő termék kifejlesztésre került, kevesebb, mint 10%-ban részese a sikernek. A siker 90%-a a kapcsolatokból, a vállalkozásfejlesztésből, piaciismeretből, marketingből, üzleti modellből stb. áll.

A termékfejlesztők együttműködési készségének fontossága már abból is belátható, ha megvizsgáljuk, hogy milyen kompetenciák szükségesek a sikeres termékfejlesztéshez, illetve ahhoz, hogy a piaci értékesítés lehetőségét meg lehessen teremteni, mivel ötletszinten értékesíteni valamit szinte lehetetlen, vagy mélyen a benne rejlő piaci potenciál alatt lehet.

Kompetenciák a termékfejlesztéshez:

- kutatási és/vagy műszaki fejlesztési gyakorlat
- iparjogvédelmi ismeretek
- piaci információk
- marketingismeretek
- befektetői kapcsolatok
- projektmenedzsment

A szükséges kompetenciák első elemére a kutatási és/vagy műszaki fejlesztési kapacitások bevonására már a deszkamodell vagy a prototípus kialakításánál is szükség lehet, mert a feltaláló, ötletgazda, kutató tudása és a rendelkezésére álló eszközök az esetek többségében nem elegendők. Iparjogvédelmi ismeretek nélkül nem dönthető el, hogy az innovációs ötlet, kutatási eredmény valóban újdonság-e, az értékesítése nem ütközik-e jogi akadályokba, és milyen szellemi tulajdonvédelmi megoldásokat célszerű választani. Az iparjogvédelem egy külön szakma, aminek megvannak a maga útvesztői, ennek ellenére számos ötletgazda próbálkozik azzal, elsősorban finanszírozási gondok miatt, hogy önállóan készítse el a szellemi tulajdon-védelemhez szükséges dokumentumokat. Ezek a próbálkozások, ha nem párosulnak iparjogvédelmi képzettséggel, a legtrikább esetekben sikeresek, ezért mindenképpen indokolt iparjogvédelmi szakértő bevonása.

Az igazi fejlesztési, értékesítési folyamat elindítása előtt az újdonságvizsgálat mellett célszerű átgondolni, vázlatosan megtervezni, hogy milyen módon és hogyan vezethető piacra az innovációs ötlet, ehhez már a folyamat legelején legalább nagyvonalú piaci információk szükségesek. Projektmenedzsment, marketingismeretek és a folyamatos finanszírozás biztosítása nélkül egyetlen projektnek sem lehet esélye a sikerre, ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy az innovációmenedzsment, az értékesítés folyamata csapatmunka, amihez nagyon különböző, összetett és speciális tudásra, illetve kompetenciákra van szükség.

Az ötlettől a piaci értékesítésig folyamatban van egy az innovációmenedzserek számára nehezen kezelhető elem. A kutatók, az ötletgazdák és az üzleti angyalok, befektetők, beszéljenek bármilyen nyelven, gyakran elbeszélnek egymás mellett, és nehezen értik meg egymást. A kutatót és ötletgazdát elsősorban a kutatási eredményének vagy az innovációs ötletének a részletei foglalkoztatják, annak újdonságtartalmáról, páratlan nagyszerűségéről beszélnek a legszívesebben, miközben az üzleti angyalokat, illetve befektetőket az érdekelné, hogy hogyan lehetne minél egyszerűbben és minél gyorsabban bevételt realizálni.

Érdekes módon, miközben közös az érdekük, és ezzel mindannyian tisztában vannak, a gondolkodásukban, előéletükben, tapasztalataikban stb. meglévő különbségek miatt sokszor igen kicsi az a metszet, ami alapján zökkenőmentesen együtt tudnának működni. Részben hasonló a helyzet ahhoz, amikor különböző kultúrájú, vallású, különbözőképpen szocializálódó nemzetek tagjainak kell együttműködni különböző projektekben. A kultúráközi kommunikációnak széles szakirodalma van, de az azonos nyelvet beszélők között annyi értetlenséget, félreértést, amennyivel az ötletgazdák és a befektetők kommunikációjában találkozunk, az élet kevés más területén lehet tapasztalni, olyan felek között, ahol az érdek közös. Az üzleti siker áhítása és a hozzávezető rögzös úton sokszor olyan az ötletgazdák és a befektetők kommunikációja, mintha két csőbe beszélnének, de egymás fülébe nem vagy töredékesen jut el a másik mondanivalója.

A szellemi tulajdon védelme

Ha valaki valami újat kitalál, amit előtte még senki, akkor lehetőség van arra, hogy különböző jogi eljárások keretében különböző védettségeket élvezzen az alkalmazás tekintetében másokkal szemben. Első lépésben arról kell meggyőződni, hogy jó eséllyel valóban új-e a termék vagy eljárás, ennek legjobb módszere a szabadalomkutatás, mert az ennek eldöntéséhez szükséges információk minimum 80%-a szabadalmi iratok tanulmányozása alapján dönthető el. Az ötletgazdák számára komoly dilemmát jelent, hogy szabadalmaztassák-e az új ötletet, vagy valamilyen más védelmi formát válasszanak. A szabadalom jelenti a legerősebb védettséget azokban az országokban, ahová a védettséget megszerezték, kiterjesztették. Ennek ellentmond, hogy egy szabadalombitorlási per Magyarországon is akár évekig elhúzódhat, és nem olcsó a szakértőket, ügyvédeket fizetni, külföldön pedig még lényegesen drágább a szellemi jogok érvényesítése. Ha szabadalom védi a terméket vagy eljárást, akkor az azt alkalmazó cég értékesítésénél, illetve licenc és know-how eladásánál ez a tény lényeges árfelhajtó tényező.

Hogyan védjük meg a szellemi tulajdonunkat?

- Nem mondjuk el senkinek.
- Gyorsan piacra visszük, mielőtt a konkurencia másolni tudná.
- Jogi védelem.

Teljesen nyilvánvaló, hogy ha az ötletünket, kutatási eredményünket nem mondjuk el senkinek, akkor nem is kell jogilag védeni, de az értékesítése során ez a tény gondokat okozhat, és nem biztos, hogy a benne rejlő értékesítési potenciált ki tudjuk használni. Vannak innovatív vállalkozások, különösen az elektronika területén, ahol a fejlődés üteme rendkívül gyors. Ezek a cégek az újdonságaikat beépítik a termékeikbe, és ritkán szabadalmaztatják, mert így a tudásuk, megszerzett szakmai előnyük a termékekbe épülve versenyelőnyt jelent számukra. A szabadalmi bejelentésnek lehet hátránya is, mert a szabadalmi leírásban, az igénypontok ismertetésénél, ha nem is minden, de sok értékes információt le kell írni az ötletről ahhoz, hogy az újdonságot vizsgálni lehessen. Ezzel a versenytársaink egy része informálódhat arról, hogy hol tartunk egy adott fejlesztésben, és milyen irányban kutatunk, fejlesztünk tovább.

Létezik olyan megoldás is, hogy egy ötlet köré egy szabadalmi hálót szőnek olyan módon, hogy tesznek egy bejelentést, és amikor már abba a szakaszba érne a folyamat, amikor a védelemért jelentős összegeket kellene fizetni, akkor tesznek egy új bejelentést, olyan módon, hogy a korábbi bejelentés ne legyen újdonságrontó. Ez esetben, ha másképpen nem hoztuk nyilvánosságra, az átmeneti védettséget jelentő elsőbbség újra indítható. Ez a technika komoly iparjogvédelmi szakértelmet igényel, és viszonylag kicsi azoknak a termékeknek, eljárásoknak a száma, ahol ezt meg lehet tenni.

A szellemitulajdon-védelem formájának kiválasztása nagyban függ az üzleti elképzelésektől és a finanszírozási lehetőségektől. Valódi újdonságok esetén általában célszerű elindítani valamilyen szellemi tulajdonvédelmi formát, elsősorban a szabadalmi eljárás vagy a használatiminta-oltalom jöhet szóba, mert ezzel időt lehet nyerni. Ha ezalatt elindul az értékesítés is, akkor még lesz idő eldönteni, milyen formában érdemes védeni a szellemi tulajdont. A szellemitulajdon-védelem jelentősége általában akkor nő meg, ha egy kutatás-fejlesztési folyamat már a végéhez közeledik, és úgy tűnik, hogy az ered-

ményt érdemes valamilyen formában védeni. A legújabb felfogás szerint számos előnye van annak, ha a különböző szellemi tulajdonvédelmi tevékenységeket elkülönült kezelésük helyett az egész folyamatot felölelő innovációvédelemre helyezzük a hangsúlyt.

Az innovációvédelem a kutatás, a fejlesztés és az innováció egész folyamatában alkalmazott tudatos szellemitulajdon-előkészítési és -védelmi tevékenység. Az innovációvédelem részei:

- folyamatos szabadalomfigyelés az adott K + F területen;
- folyamatos szakirodalom-elemzés az adott K + F területen;
- versenytársak fejlesztési irányainak figyelemmel kísérése;
- a saját publikálási, kommunikációs szokások összehangolása a szellemitulajdon-védelemmel, nehogy a kutatók, fejlesztők tevékenysége legyen újdonságrontó.

A kutató-fejlesztő intézeteknek, innovatív vállalatoknak elemi érdeke, hogy előre megtervezett módon foglalkozzanak az innovációvédelemmel, amivel hatékonyabbá tudják tenni a saját munkájukat.

A szellemi tulajdonjogok, azaz az ész termékei a tulajdon más formáihoz hasonló módon védhetők a jog által. A szellemitulajdon-védelemhez nagyon sok lehetőség, fogalom, különböző oltalmak tartoznak, ezeket foglalja össze a 3. ábra.



3. ábra: A szellemi tulajdon védelmével kapcsolatos fogalmak

A szellemi tulajdon védelmének formái:

- Iparjogvédelem
- Szerzői jog és kapcsolódó jogok

Az iparjogvédelem lehetőségei (A dőlt betűvel jelzett iparjogvédelmi lehetőségek a legfontosabbak az innovációmenedzsmentben, és elsősorban ezeket mutatjuk be ebben a fejezetben):

- Műszaki alkotások védelme
 - Szabadalom
 - Használatiminta-oltalom
 - Formatervezésiminta-oltalom
 - Növényfajta-védelem
 - Topográfiai oltalom
 - Know-how
- Árujelzők oltalma
 - Védjegy
 - Földrajzi árujelzők
 - Eredetmegjelölések
 - Kereskedelmi nevek

Szerzői jog és kapcsolódó jogok:

- Szerzői alkotások
- Szomszédos jogok
- Kapcsolódó jogok

A felsorolásból látható, hogy számos lehetőség kínálkozik az ötletek, kutatási eredmények szellemi tulajdoni védelmére, ezért is célszerű, hogy szakemberre, iparjogvédelmi irodára, szabadalmi ügyvivőre bizzuk ezt a munkát.

Találmány, szabadalom

A találmány nem más, mint az új műszaki megoldás, amire a szellemi tulajdonvédelmet meg akarjuk szerezni. A szabadalom pedig az a jogi oltalom, amely alapján a kizárólagos gyártási, értékesítési, illetve hasznosítási jogot különböző országokra megkaphatjuk. A szabadalom a legerősebb, legértékesebb szellemi tulajdon-védelem, a találmányok (műszaki megoldás, termék, technológia stb.) jogi oltalmát biztosítja azáltal, hogy a feltalálónak a bejelentéstől számított húsz évre kizárólagos jogot ad a találmány gyártására, hasznosítására és értékesítésére azokban az országokban, ahol az oltalmat megadták. A szabadalom a találmányok jogi oltalmát biztosítja azáltal, hogy a szabadalom tulajdonosa számára a versenytársakhoz képest előnyösebb pozíciót teremt a termékek és technológiák piacán.

Szabadalmaztatható minden olyan új termék, gyártási eljárás, technológia stb., ami a technika jelenlegi állásához képest nem nyilvánvaló kialakítást, megoldást tartalmaz. Másképpen fogalmazva: a találmány világszinten újdonság, és még nem került nyilvánosságra, nem publikálták, nem mutatták be konferencián stb. Olyan megoldás, ami megvalósítható, de még a szakemberek előtt nem ismert. Nem lehet szabadalmi védeltséget kapni az olyan megoldásokra, amelyek szoftverre (önmagában), szervezési megoldásra, tudományos elméletre, üzleti modellre, esztétikai megoldásra vagy egy ötletre vonatkoznak. A szabadalmi igénypontokban lehet megfogalmazni, hogy a szabadalom milyen területen jelent újdonságot, és melyek azok a részletek, amire a védeltség vonatkozik, és a

szabadalom oltalmat nyújt. Lényeges, hogy a szabadalmi bejelentés előzzön meg minden más publikációt, mert az különben újdonságrontónak számít, és a védhető oltalom körét csökkentheti. A szabadalom, amennyiben hasznosításra, megvalósításra kerül, akkor az érték, és jelentős előnyt jelenthet az üzleti partnerek és befektetők körében.

Mit célszerű végiggondolni a szabadalmaztatási folyamat megkezdése előtt?

- Tartunk-e már a kutatás-fejlesztési vagy ötletfejlesztési folyamatban ott, hogy eleget tudunk ahhoz, hogy elkezdjük a szabadalmaztatási folyamatot?
- Milyen piacokon szeretnénk a találmányt hasznosítani?
- A hasznosításhoz szükségünk van-e a szabadalmi védettségre?
- Milyen forrásaink vannak jelenleg és az elkövetkező években a folyamat finanszírozására?
- Jó-e az nekünk, ha az újdonságunk 18 hónap múltán nyilvánosságra kerül?

Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása után már tudnunk kell, hogy hol és milyen formában célszerű elindítani a folyamatot, ami alapján már ki lehet dolgozni a szabadalmi stratégiát, ami már összefügghet a később elkészítendő üzleti tervvel is. A következő megkerülhetetlen lépés a szabadalomkutatás, ha eddig nem még tettük meg, aminek során meggyőződhetünk az elképzelésünk újdonságtartalmáról, és ki lehet alakítani az igénypontok által lefedni kívánt oltalom körét, ami már átvezet a szabadalmi leírás elkészítéséhez. A szabadalmi leírásban olyan mélységekig szükséges ismertetni a találmányt, ami még lehetővé teszi a megértést, és a megvalósítást, de ha lehet, akkor bizonyos részletekérdéseket homályban tart. A találmány műszaki leírását szükség szerint magyarázó ábrákkal is ki kell egészíteni. A szabadalmi leírás legfontosabb része az igénypontok meghatározása, ami a szabadalmi ügyvivői tevékenység csúcса, már szinte művészet.

Eljárásokkal, technológiákkal kapcsolatos szabadalmi leírásokban lehetőség van arra, hogy magát az új technológiai folyamatot védik, de a folyamatot megvalósító berendezésről, az azzal kapcsolatos technikai részletekről nem közölnek információkat, így elérhető, hogy ameddig nem mutatják be a gyártási folyamat egészét, addig a másolhatóság elég biztonsággal védhető.

A szabadalmaztatási folyamat során a hivatalok ellenőrzik, hogy a találmány valóban új-e. A vizsgálati folyamat során a hatóság titokban tartja a találmányt, de kb. másfél év után közrebocsátja, és a nyilvánosságra hozott szabadalmi dokumentumok kutathatók mindenki számára, és így a versenytársak értékes információkhoz juthatnak.

A kutatás-fejlesztéssel és innovációval foglalkozók gyakran használják a sok országban védett találmányokra azt a kifejezést, hogy világszabadalom, de fontos megjegyezni, hogy

világszabadalom nem létezik!

A szabadalmaztatási eljárás megindítására több lehetőség van:

- Magyar bejelentés a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalánál (SZTNH).
- Bejelentés az Európai Szabadalmi Hivatalnál (EPO, European Patent Office), ami az egyezményben szereplő 38 országra nyújthat védelmet.
- Nemzetközi szabadalom a Szabadalmi Együttműködési Szerződés (PCT, Patent Cooperation Treaty) keretében. Ezt akkor érdemes ezt választani, ha Európán kívüli

országokban is oltalmat akarunk szerezni. Több mint 150 országból választhatjuk ki azokat, ahol védeni akarjuk a szellemi termékünket.

- Közvetlenül is lehet a kiválasztott ország nemzeti hivatalához bejelentést tenni. Ezt az utat általában akkor választják, ha csak néhány országban akarnak szabadalmi oltalmat szerezni. Sokan közvetlenül az USA-ban próbálnak oltalmat szerezni, mert a védettség sok esetben megkönnyíti ezeknek a termékeknek az ottani piacra viteletét. A közvetlenül egy országban benyújtott kérelem elbírálása általában gyorsabb a többi eljárásnál.

A magyar bejelentés alapján szerzett szabadalom kizárólag Magyarországon nyújt oltalmat, ezután külföldi vagy nemzetközi bejelentést csak akkor tehetünk, ha a találmányunk még nem került nyilvánosságra, vagy ha a magyar bejelentésünk óta még nem telt el egy év, és a bejelentés során igényeltük a magyar elsőbbséget. A hazai szabadalmi eljárás is eltarthat néhány évig, ezért a határidőkre figyelni kell!

Az európai bejelentés angolul, franciául vagy németül megtehető az EPO müncheni központjában, de magyar nyelven is benyújtható az SZTNH-nál, de ebben az esetben is 13 hónapon belül valamelyik hivatalos nyelvre le kell fordítani.

A PCT nemzetközi szabadalmi bejelentés a leggyakoribb és legegyszerűsebb külföldi bejelentési forma, mert magyar nyelven viszonylag olcsón elindítható szabadalmi ügyvivő segítségével és a nagyobb költségek csak kb. 2,5 évvel később jelentkeznek. A PCT eljárás két részből áll, a nemzetközi és a nemzeti szakaszból. A nemzetközi szakaszban a kijelölt kutató hivatal (lehet az SZTNH is) kutatást végez a technika állásával kapcsolatban, aminek eredménye a nemzetközi kutatási jelentés és a vélemény a szabadalmaztathatóság esélyeiről. Ha újdonságrontó iratokat tár fel a kutatás, akkor a szabadalmi leírás és az igénypontok módosításával meglehetően védeni. Ha ezen az akadályon is túljutott a szellemi termék, ami általában kb. két évet vesz igénybe, akkor kerülhet sor a jóval költségesebb nemzeti szakaszok elindítására. A benyújtástól számított 30 hónap múlva kezdődik a nemzeti szakasz azokban az országokban, ahol a bejelentő védeni szeretné a találmányát.

Melyek a PCT előnyei?

- Magyar szabadalmi ügyvivői képviselettel is véghez vihető.
- Több mint 150 országra terjedhet ki az oltalom.
- A költséges nemzeti szakaszok kiválasztására több mint két év múlva kerül sor.
- A bejelentés után már megvalósítható és értékesíthető.
- A PCT-ből európai szabadalmi bejelentés is indítható.

A közvetlen külföldi szabadalmi bejelentések például akkor érdekesek, ha olyan országban van rá szükség, amely nem tagja a PCT egyezménynek (pl.: Tajvan, Argentína stb.) Az utóbbi években sokan a szellemi tulajdonvédelmi folyamatot az USA-ban tett szabadalmi bejelentéssel kezdik, mert itt az elsőbbség megalapozható egy kedvező árú ideiglenes bejelentéssel. Az Egyesült Államokban egyébként üzleti megoldásokat is lehet védeni a műszaki találmányok mellett. További előny, hogy az első fenntartási díj a megadás után három évvel, a következő pedig hét évvel a megadás után esedékes. Általános tapasztalat, hogy az USA piacára lényegesen könnyebb bejutni, ha van megadott amerikai szabadalmunk. A közvetlen USA-bejelentést is lehet a magyarországi szabadalmi irodánál kezdeményezni.

A sok oltalomszerzési lehetőség közül a PCT nyújtja a legjobb lehetőségeket. Hogy melyiket célszerű választani, azt az adott eset és a célok ismeretében lehet eldönteni.

A szabadalmi bejelentés részei:

- találmány leírása
- az oltalmat pontosító igénypontok
- ábrák, rajzok
- kivonat

Ezeknek a dokumentumoknak az elkészítése egy tapasztalt szabadalmi ügyvivő segítségével kb. 2-4 hetet vesz igénybe. A szabadalmi ügyvivő igénybevétele önmagában még nem garancia a sikerre, ezért a megbízás kiadása előtt érdemes tájékozódni, hogy olyan ügyvivőt válasszunk és bízzunk meg, aki nagy tapasztalatokkal és a találmányunkat érintő szakterületi képzettséggel is rendelkezik.

A szabadalmi eljárások fontosabb lépései hasonlóak a különböző típusú eljárásoknál:

- bejelentés (SZTNH, EPO, PCT, nemzeti hivatalok);
- alaki vizsgálat (kielégíti-e a formai követelményeket);
- újdonságkutatás (a hivatalok végzik, általában hat hónapot vesz igénybe);
- közzététel (az elsőbbség napjától számított 18 hónap);
- érdemi vizsgálat (díjköteles, a közzétételtől számított 6 hónapon belül lehet benyújtani);
- megadás és meghirdetés (szabadalmi oltalom megadása és kihirdetése);
- érvényesítés (EPO) esetében az egyes országokban három hónapon belül lehet érvényesíteni a megadott szabadalmat.

Az európai szabadalom megadása és kihirdetése után van egy felszólalási időszak, amely kilenc hónapig tart. Ezen belül bárki bizonyíthatja, hogy a megadott szabadalom nem új, vagy egyes igénypontjai nem állják meg a helyüket. A felszólalási eljárás során a szabadalom elutasítható vagy korlátozható.

Mitől függ, hogy a találmányból szabadalom lesz-e?

- Világszinten új-e a találmány?
- Feltalálói tevékenységen alapul-e a találmány? (A technika mai állása szerint a szakember számára nem nyilvánvaló a megoldás.)
- Iparilag alkalmazható-e a találmány?

A nyilvánosságra hozott szabadalmi dokumentumok kutathatósága mindenki számára nyitott, és ezekből a dokumentumokból értékes információk nyerhetők. Hazánkban az SZTNH által kezelt e-kutatás adatbázisban a magyar szabadalmi iratokat ingyenesen lehet keresni, de az interneten számos más adatbázis is elérhető:

- Espacenet (EPO): Európai Szabadalmi Hivatal adatbázisa, amiben több mint 90 ország 110 millió szabadalmi dokumentuma kutatható;
- DEPATISnet (Német Szabadalmi és Védjegy Hivatal);
- Eurázsiai Szabadalmi Szervezet (EAPO);
- Google patents (Google);
- Patentscope (WIPO).

Az adatokból, felsorolásokból és a leírásból látható, hogy elképzelhetetlenül nagy mennyiségű adatból kell megtalálni az ötletgazda számára releváns információkat, amihez célszerű iparjogvédelmi szakembert igénybe venni vagy képzettséget szerezni ezen a területen. Az EPO a legáltalánosabban, legjobban használható adatbázis, sok esetben elegendő ennek a használata.

A szellemi tulajdon-védelemmel kapcsolatban gyakran felmerülő dilemma az innovációs ötlet fejlesztési folyamatának elején, hogy védjük az ötletet szabadalommal és/vagy minél gyorsabban igyekezzünk eljutni a termék prototípusáig vagy a technológia validálásáig. Természetesen az a jó, ha ezek a folyamatok párhuzamosan zajlanak, de sokszor az anyagi lehetőségek nem teszik lehetővé mindkét probléma megoldását. Innovációmenedzszerként a magam részéről és üzleti szempontból is fontosabbnak tartom a piaci folyamatok gyorsítását, mert így gyorsabban lehet eljutni a piaci értékesítésig. Másrészt pedig, ha jelentős a találmány újdonságértéke, akkor minden forrást célszerű megmozgatni, hogy a szellemi tulajdon-védelem is el tudjon indulni. A PCT nemzetközi szabadalmi opció nagy előnye, hogy a nemzeti szabadalmi bejelentések benyújtásáig terjedő 2,5 évben egy gyors életciklusú találmány akár ki is termelheti a szabadalmaztatással kapcsolatos költségeket, ugyanis a jó PCT-bejelentés után a megoldás – szabadalmi szempontból – már akár piacra is dobható.

Általánosan használt irányelv az innovációmenedzsmentben, ha valami könnyen másolható, akkor nem biztos, hogy érdemes szabadalmaztatni, hanem a fejlesztési előnyt célszerűbb kihasználni a piacra viteli folyamatban.

Használatiminta-oltalom

Ezt a védelmi formát, aminek tartalma általában nem éri el szabadalmaztatható találmány színvonalát, „kis szabadalomnak” is nevezik. Olyan megvalósított, kivitelezett termékekre, szerkezetekre kérhető, aminek az újdonságtartalmáról a kérelmező meg van győződve, de ezt az újdonságtartalmat az eljárás során nem vizsgálják, ezért az oltalom másik fél által kért megszüntetése, megsemmisítése esetenként egyszerűbb, mint a szabadalmaknál. A használatiminta-oltalom alapján a minta jogosultjának kizárólagos engedélye van arra, hogy a használati mintát hasznosítsa, illetve a hasznosításra másnak engedélyt adjon. A használatiminta-oltalom engedélyezésének a feltételei az újdonságtartalom, a feltalálói lépés és az ipari alkalmazhatóság. A feltalálói tevékenység helyett alacsonyabb elméleti szintű, de gyakorlatiasabb feltalálói lépés a követelmény. Feltalálói lépésnek tekinthető a minta, ha a szakmában tájékozott, mesterségében járatos személy számára nem nyilvánvaló a megoldás. A bejelentési dokumentáció nagyon hasonlít a szabadalmi bejelentéshez, talán kicsit egyszerűbb megfogalmazás is megfelelő lehet.

A védettség maximum tíz évig tartható fent, viszont 6 hónapon belül a korábbi nyilvánosságra hozatal, értékesítés vagy publikáció nem számít újdonságrontásnak. A használati minta részben hasonló jogokat biztosít, mint a szabadalom. Gyorsabb az eljárás, olcsóbb a fenntartás, de a piaci értéke, az üzleti gyakorlat szerint lényegesen alatta van a szabadalomnak. Ha az oltalmi idő lejárt, a használatiminta-oltalomba foglalt megoldás is közkinccsé válik, bárki szabadon hasznosíthatja.

A használatiminta-oltalom kérhető Magyarországra, országonként, illetve számos országban. A használatiminta-bejelentés megtétele és az engedélyezési eljárás lefolytatása a szabadalmi eljáráshoz hasonló, de a gyors eljárás miatt nem kerül sor közzétételre.

A Magyarországon bejelentett használatiminta-oltalomból 12 hónapon belül lehetőség van az európai szabadalmi bejelentés megtételére, ha erre a magyar használatiminta-bejelentés egyébként alkalmas. Elindított nemzetközi PCT eljárásból is lehet Magyarországon érvényes használatiminta-oltalmat szerezni. Az elutasított szabadalmi bejelentésből három hónapig használatiminta-oltalom származtatható.

Milyen esetekben ajánlható a használatiminta-oltalom?

- Kisebb jelentőségű tárgyasult találmányok esetén;
- ha bizonytalan a találmányunk világszintű újdonságtartalma;
- ha a szabadalmi eljárás túl drága a számunkra;
- ha szükségünk van valamilyen okból az iparjogvédelmi oltalomra;
- ha a konkurencia dolgát akarjuk megnehezíteni.

A használati minta bejelentésétől az oltalom megadásáig általában 6–10 hónap telik el, amit egy-két hónapon belül követ a közzététel, ami azt jelenti, hogy a mintával kapcsolatos leírások egy éven belül nyilvánosságra kerülnek. Előnye a használati mintának, hogy nincs újdonságvizsgálat, így nem lehet újdonságrontás sem. Ugyanazon találmányra lehet szabadalmat és használatiminta-oltalmat is szerezni. A használati minta után is évente fenntartási díjat kell fizetni, de ez alacsonyabb, mint a szabadalom fenntartás díjai.

Formatervezésiminta-oltalom

A formatervezésiminta-oltalom bármely (ipari, kézműves stb.) termékre, termék részletre, termékcsaládra, csomagolásra kérhető, és annak a külső megjelenését, jellegzetességeit védi. A minta lehet kétdimenziós is, így védhető a különböző grafikák, ikonok, karakterek, grafikai jelek is. Fontos viszont, hogy a minta nemzetközi viszonylatban is új és egyedi legyen.

A formatervezési minta alapja fénykép vagy grafikai rajz, amely a bejelentést megelőzően általában nem kerülhet nyilvánosságra. Az oltalmat újdonságvizsgálat lefolytatása után magyarországi hatállyal adja meg a hivatal, jelenleg a mintaoltalom öt évre szól, de négy alkalommal öt-öt évvel meghosszabbítható.

Lehetőség van formatervezési oltalmat kapni az Európai Unió országaira, ami 27 országra terjed ki, és csak három-négyszerese a magyar bejelentés díjának. 25 évig érvényben tartható a védelem, itt nincs újdonságvizsgálat, és egy hónapon belül megkapható. Ez ajánlható, mert ez a magyar oltalmat is automatikusan magában foglalja.

Lehetséges nem európai országban is formatervezési oltalmat szerezni, de azt országoként vagy WIPO hágai egyezményét igénybe véve lehet megszerezni. Ehhez az adott ország előírásait jól ismerő szakértőre, illetve szabadalmi irodára van szükség.

Topográfiai oltalom

Ez a szellemi tulajdon-védelmi forma a mikroelektronikai félvezető termékek topográfiájának a bejelentés napjától vagy az első nyilvános hasznosítás napjától tíz évig biztosít jogi oltalmat. Az oltalom ideje alatt a védett topográfiát kizárólag az oltalom tulajdonosa vagy az általa felhatalmazott cég, személy használhatja. Ez a védelmi forma nem terjedt el igazán a gyakorlatban, információink szerint alig történik ilyen jellegű védelem.

Know-how

A know-how olyan termékkel, eljárással és szolgáltatással kapcsolatos műszaki, gazdasági, értékesítési stb. tudást és tapasztalatot összefoglaló dokumentum, eszköz vagy bármilyen módon átadható ismeret, ami egy vállalkozás, feltaláló és/vagy ötletgazda tulajdona, és segítségével megfelelő képzettségű szakértők reprodukálni tudják azokat a folyamatokat, amelyek lehetővé teszik a know-how céljának vagy tárgyának megvalósítását. A know-how olyan gazdasági, műszaki és szervezési ismeret és tapasztalat, amely a gyakorlatban felhasználható, korlátozottan hozzáférhető, és amelyet az oltalom addig illet meg, amíg közkinccsé nem válik. A know-how másra átruházható, vagyis forgalomképes. Egyes szakértők azt állítják, hogy a know-how az iparjogvédelem mostohagyereke, mert a két legnagyobb szerepet betöltő szellemi tulajdon-védelmi eszköz, a szabadalom és a védjegy gyakorlatilag alig forgalomképes know-how nélkül.

A legtöbb know-how nem kapcsolódik, de kapcsolódhat szabadalomhoz, védjegyhez stb. A benne foglaltak titkot képeznek, és legálisan csak azok számára hozzáférhető, akik erre jogosultságot szereztek a tulajdonostól. A know-how értékének meghatározásában számtalan szempont játszhat szerepet, ezek közül néhány:

- az alkalmazásával elérhető forgalom növekedés vagy üzleti haszon;
- az alkalmazásával meghódítható piac mérete;
- az elérhető költségmegtakarítás;
- a termelékenység növekedése stb.

A know-how érvényessége általában addig tart, amíg az átvevőnek üzleti haszna származik a megvásárolt tudás és tapasztalat alkalmazásából. Az általános gyakorlat szerint a know-how hasznosításának maximális ideje általában 10 év.

A know-how-knak alapvetően kétféle formája létezik:

- termék-, technológiai know-how
- üzleti know-how

A termék-, technológiai know-how alapvetően egy termék vagy technológia előállításával, megvalósításával kapcsolatos ismeretek összessége. Az üzleti know-how ennél lényegesen komplexebb, mert minden olyan ismeretet és tapasztalatot is tartalmaz, ami egy adott termék értékesítésével kapcsolatban lehet. A know-how-hoz gyakran kapcsolódik licenc adása, ami gyakorlatilag a know-how-ban leírt tudással vagy termékértékesítéssel kapcsolatos engedélyek leírását jelenti. A licencszerződésben kell megfogalmazni, hogy az átadott tudásnak és/vagy termékértékesítési lehetőségnek a hatálya milyen területekre terjed ki, ez vonatkozhat bizonyos országokra, egyéb területekre stb.

Védjegy

A védjegy mint a legfontosabb árujelző és versenyesezköz olyan jogi oltalom, ami az egyes termékek, szolgáltatások azonosítására, a különbségek és a minőség hangsúlyozására alkalmas, és szolgálja a fogyasztók tájékozódását, tájékoztatását. Fontos, hogy a védjegy (márka, logó, domain stb.) egyedileg jellemezze a céget a terméket vagy szolgáltatást.

A védjegy megjelenési formáját tekintve igen változatos lehet:

- betű, betűkombináció, szó, összetett szó, mondat, név
- szám, szám és betű kombinációja
- szlogen, idézet
- ábra, kép, logó
- szín, színekombináció
- fényjel, hangjel, hologram
- sík vagy térbeli alakzat, forma
- ezek kombinációja stb.

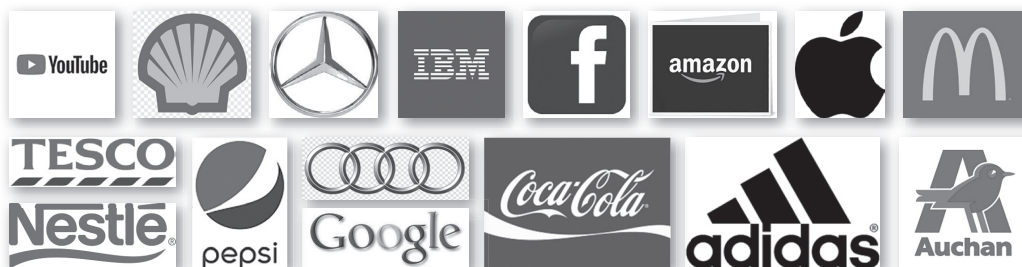
A megjelenési formával közös elvárás, hogy grafikusán ábrázolható legyen, jól leírható jellemzőkkel rendelkezzen, és ne legyen összetéveszthető más már ismert védjegyekkel. Ez egy fontos kitétel, ezért nem véletlen, hogy a bejelentési folyamat előtt célszerű megvizsgáltatni iparjogvédelmi szakemberrel az olyan elsősorban ábrát tartalmazó logót, hogy ez a feltétel ne legyen akadálya a későbbiekben a védjegy megadásának. Védjegyoltalmat gyakorlatilag bárki szerezhethet, legyen az magán- vagy jogi személy, vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaság.

A jó és a vásárlók által ismert védjegy bizalmat ébreszt a vevőkben, és ezért is egy fontos versenyképességi eszköz.

Milyen funkciói lehetnek a védjegyeknek?

- Megkülönböztető funkció
- Reklám- és marketingfunkció
- Minőségjelző funkció
- Garanciális funkció
- Gyártóhoz kapcsolt és egyéb funkciók

A védjegytulajdonos joga, hogy a védjegyét feltüntesse az árujegyzékben szereplő termékein, és annak használatát például licencladás révén másnak is engedélyezze. A védjegyoltalom a bejelentéstől számított tíz évig tart, de tízévenként megújítható. A védjegy megkülönböztető nemzetközi jele: „®”, használata Magyarországon nem kötelező, de külföldön elég elterjedten alkalmazzák. Ezt a jelet viszont tiltott olyan terméken feltüntetni, ami nem védjeggyel védett. A 4. ábrán ismert védjegyeket tüntettünk fel, nem hiszem, hogy bárki találna köztük olyat, amelyikről nem ismerné fel azonnal azt a céget, amelyiknek a logóját látja. Remélem, hogy néhány év múlva a magyar új innovatív vállalkozások védjegyeiről is össze tudunk majd állítani egy ilyen montázst, és a többségét nem csak mi, magyarok fogjuk felismeri.



4. ábra: Ismert vállalatok logói

A márka vagy brand egy termék vagy szolgáltatás fajtája, minősége, amit egy megkülönböztető jel, szimbólum vagy ezek kombinációja, arculati elem, szlogen, márkánév, logó reprezentál, amellyel markánsan megkülönböztethető a termék a piaci versenytársak hasonló termékétől, ezeknek az iparjogvédelmi megvalósítása a védjegy. A márka- és brandépítés fontos eleme a logó, az induló vállalkozásoknak és az új termékeknek is szükségük van arra, hogy megkülönböztessék magukat a versenytársaktól, illetve a versenytársak termékeitől. Egy jól sikerült és ismertté vált logó segít eladni a termékeket és szolgáltatásokat. Napjainkban a védjegy már szinte nélkülözhetetlen a cégépítésben. Milyen kérdéseket válaszoljunk meg a védjegybejelentés előtt?

- Mit szeretnénk, mit sugalljon a védjegyünk?
- Milyen országokban akarjuk használni, védeni a védjegyet?
- Ábra, ábra és szöveg, csak szöveg vagy valami más legyen?
- Milyen termékre, termékkörre szándékozunk használni a névjegyet?
- Mennyibe kerülhet a folyamat?

Ezeket a kérdéseket célszerű megválaszolni, és különösen fontos, hogy milyen termék- és szolgáltatásosztályokban akarjuk használni a védjegyet, mert 45 osztály (34 áruosztály és 11 szolgáltatási osztály) közül kell választani, a választott osztályok számától is függ a védelem ára. Mielőtt megbízunk egy grafikust a logó tervezetének elkészítésével, akkor már célszerű orientálni, hogy mire is gondoltunk, és lehetőleg a megfelelő keretek figyelembevételével használja a kreatív képzeletét. Többféle védjegyszerzési lehetőség van:

- nemzeti védjegy (Magyarország területére érvényes),
- európai uniós védjegy (az unió országaira vonatkozik),
- nemzetközi védjegy (több mint 100 országban jelent védelmet).

A különböző lehetőségek különböző összegekbe kerülnek, valamint különböző az is, hogy mennyi idő szükséges a védjegy megszerzéséhez. Ha megválasztottuk a kérdéseket, akkor ez alapján az iparjogvédelmi szakemberrel célszerű eldönteni, hogy melyik formát válasszuk. A védjegykutatással elkerülhető, hogy a bejegyzési kérelmet elutasítsák. Azután kerülhet sor a védjegy bejelentésére. A védjegyoltalom megadása után használni kell a védjegyet, nem megfélelkezve arról, hogy tízévente meg kell újítani.

Szerzői alkotások, szerzői jog

A szerzői alkotások védelméről a szerzői jogi törvény rendelkezik. A szerzői alkotás egy szerző egyedi jellegű szellemi eredménye, a szerzői alkotás tárgya szinte bármi lehet:

- műszaki és építészeti tervek,
- tudományos, művészeti tanulmányok,
- szoftver, honlap,
- zene, film, videó, fotó, vers, regény stb.

A szerzői jog nem védi az elveket, ötleteket, jogszabályokat, bírósági eljárásban keletkező iratokat stb. A szerzői jog külön intézkedés, eljárás nélkül a mű keletkezésétől a szerző halálát követő hetven évig marad fenn (több szerző esetében az utoljára elhunyt szerzőtárs halálától számított hetven évig tart).

Felmerül a kérdés, hogy miként lehet bizonyítani vitás esetekben az eredetiséget és azt, hogy kit illet a szerzői jog, ha a szellemi joggal kapcsolatban semmilyen dokumentum nem készül, alanyi jogon jár a szerzőknek. Ennek a kérdésnek jó megoldása lehet az önkéntes műnyilvántartás, ahol a letétbe helyezést a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala igazolja, de a letét őrzője maga a szerző, így nem kell félni attól, hogy a mű illetéktelen kezbe kerül. Az önkéntes műnyilvántartás jogi viták esetén egy kiváló bizonyítási eszköz.

A szerzői jogok egyik legvitatottabb területe a szoftverek védelme. Ismeretes, hogy számítógép-algoritmusra, szoftverre (önmagában), ötletre nem szerezhető szabadalmi oltalom. A szoftverek védelmére alapvetően két út van. Az egyik a technikai védelem, ami valamilyen trükkel védi a szoftvert az illegális felhasználástól, a másik a jogi védelem, ami nem más, mint a szerzői jog, ami egy felhasználóiszoftver-szerződésben ölthet testet. Az USA-ban a szoftverek tekintetében kicsit más a helyzet, mert például egy szoftverrel, számítógéppel megvalósított szervezési megoldásra szabadalmi védelemmel lehet szerezni.

A szerzői jogok egy másik területe az úgynevezett kapcsolódó jogok, ide tartoznak a szomszédos jogok és az adatbázisok, ezek a szerzői jogokhoz kapcsolódó speciális jogokat jelentenek, de ezeknek a jogoknak már nem vagy kevéssé van jelentőségük az innovációmenedzsmentben. Az innovációmenedzsmentben a szellemitulajdon-védelmi formák többsége használható, de a legjellemzőbb a szabadalmak, a használatiminta-oltalom, a védjegy és a know-how alkalmazása. Az 1. táblázatban összefoglaltuk az innovációmenedzsmentben gyakran vagy kevésbé gyakran használt különböző szellemitulajdon-védelmi lehetőségek legfontosabb adatait.

1. táblázat: A különböző szellemitulajdon-védelmi lehetőségek legfontosabb adatai

A szellemitulajdon-védelem típusa	Mit véd?	Oltalom ideje
Szabadalom	Termék, eljárás	20 év, nem hosszabbítható
Használatiminta-oltalom	Termék, szerkezet	10 év, nem hosszabbítható
Formatervezésiminta-oltalom	Külső megjelenés védelme	5 év, hosszabbítható 4 x 5 évre
Topográfiai oltalom	Mikroelektronikai félvezetők	10 év, nem hosszabbítható
Know-how	Termék, eljárás, szolgáltatás	Nincs
Védjegy	Termékek, szolgáltatások azonosítására szolgáló árujelzők	10 év, korlátlanul hosszabbítható
Szerzői jog	Szerzői alkotások	70 év a szerző halála után

A szellemitulajdon-védelem folyamata

Az első és legfontosabb feladat annak eldöntése, hogy a szellemi alkotás tárgyát képező termék, technológia vagy szolgáltatás olyan újdonságtartalommal bír-e, ami kielégítheti egy szabadalom feltételeit. Ennek eldöntésére legjobb egy különböző adatbázisokban végzett újdonságkutatás.

Ha meggyőződünk arról, hogy a rendelkezésre álló információk alapján úgy tűnik, hogy termékünk szabadalmaztatásra alkalmas, akkor azzal kell számot vetni, hogy mi-

lyen módon finanszírozható a szabadalmi eljárás és a védeni kívánt körben várható fenntartási költsége.

Át kell gondolni azt, hogy tartani lehet-e attól, hogy valaki párhuzamosan feltalálja, amit mi, vagy a szabadalmi leírás alapján lemásolható, megkerülhető lesz a találmányunk. Mi van, ha nem tudunk kellő hatékonysággal fellépni a szabadalombitorlókkal szemben?

A szabadalmaztatási folyamat elindítása előtt megválaszolendő kérdések:

- A szellemi alkotás újdonságtartalma nagy valószínűséggel elegendő-e a védettség megszerzéséhez?
- Valószínűsíthető-e, hogy más is feltalálhatja, amit mi, és nem tudjuk kihasználni az elsőbbségi előnyünket?
- Finanszírozható-e a szabadalmaztatási és fenntartási folyamat? (Több tízmillió forint lehet néhány év alatt.)
- Megvannak-e a lehetőségek az esetleges szabadalombitorlók elleni fellépésre (kapcsolatok, finanszírozás stb.)?
- Rövid vagy középtávon valószínűsíthető-e, hogy kihasználhatók a találmány üzleti lehetőségei?

Ha ezekre a kérdésekre igen a válasz, akkor feltétlenül célszerű a szabadalmaztatási folyamat elindítása, lehetőleg a találmány szakterületét és ipari szegmensét ismerő irodával. Ha csak a biztos finanszírozás hiánya az akadály, akkor is érdemes a folyamatot elindítani, mert még alacsony költségszinten abba lehet hagyni, vagy új bejelentést is lehet indítani. Ez utóbbinak az – a kockázatokkal járó – előnye, hogy az elsőbbségünk megmaradhat néhány évig. Ha láthatóan nem tudjuk finanszírozni a szabadalmi eljárást, akkor érdemes lehet a lényegesen olcsóbb, igaz, jóval kisebb védelmet jelentő használatiminta-oltalmat vagy egyéb védelmi formát választani.

Mi a helyzet, ha a felsorolt összes lényeges feltétel nem biztosítható? Ez esetben lehet, hogy titokban célszerű a fejlesztéseket folytatni, a terméket használatiminta-oltalommal piacra vinni, de ebben az esetben számolni kell azzal, hogy a piaci monopolhelyzetet nem lehet biztosítani. Célszerű hasonlóan eljárni, ha a szellemi alkotás jellege olyan, hogy nem kell tartani a másolástól.

Ha nem tudjuk a szabadalomképes ötletet, kutatási eredményt valamilyen oknál fogva bejelenteni, és a másolást, megkerülést sem tudjuk így megakadályozni, akkor célszerű nyilvánosságra hozni, publikálni a szellemi alkotást, mert akkor más már nem tud kizárólagosságot szerezni a megoldásunkra.

Ne felejtsük el, az iparjogvédelem speciális szakma, ha nem rendelkezünk ilyen képesséssel és gyakorlattal, akkor feltétlenül célszerű irodát igénybe venni. Tájékozódjunk, és olyan szakembert válasszunk, aki járatos azon a szakterületen, amire az ötletünk, találmányunk vonatkozik. Lényegesen megkönnyíthetjük a szakértő munkáját, ha előkészítünk néhány dolgot az első megbeszélésekhez:

- Az ötlet, kutatási eredmény, találmány megnevezése és a termék, szerkezet, eljárás rövid leírása.
- Annak megfogalmazása, hogy mi a szellemi tulajdon tárgyának az újdonságtartalma.
- Milyen elemeket tartunk védhetőnek?

- Mellékeljük rajzokat, vázlatokat a működési leíráshoz!
- Tudunk-e olyan megoldásokról, amelyek hasonlóak a mi megoldásunkhoz?
- Történt-e a tárgyban bármilyen olyan esemény, ami újdonságrontó lehet a vizsgálat során (előadás, cikk, nyilatkozat a megoldás részleteiről stb.)?

Az előkészített dokumentumok alapján a szabadalmi ügyvivő a szakma szabályainak figyelembevételével összeállítja a várhatóan legjobban védhető és legkevesbé támadható beadványt, és elindulhat a védelmi folyamat a hatóságnál. Várhatóan az újdonságvizsgálat során több észrevétel fog érkezni, amit szakszerűen meg kell válaszolni, és el kell háritani az igénypontok szűkítésére tett kísérleteket! Ez általában egy többlépcsős folyamat, és több évet is igénybe vehet, mire a szabadalmi védettség megszületik.

A többi szellemi tulajdon-védelmi forma átfutási ideje általában lényegesen rövidebb, vagy az adminisztráció időigényén kívül nem is igényel hosszabb átfutási időt. Nehezebb azt a kérdést megválaszolni, hogy mennyibe kerülnek az egyes szellemi tulajdon-védelmi formák, mert a fizetendő összegeket sok tényező befolyásolja, és a különböző eljárási díjak is jelentősen befolyásolhatják a költségeket. A teljesség igénye nélkül ezek közül felsorolunk néhányat:

- Bejelentési és kutatási díj, ami változhat attól függően, hogy a bejelentő a feltalálással azonos vagy sem.
- Az igénypontok száma (más az összeg, ha a bejelentő a feltalálással azonos).
- Vizsgálati díj (más az összeg, ha a bejelentő a feltalálással azonos).
- Megadási díj (más az összeg, ha a bejelentő a feltalálással azonos).
- A módosítási kérelem díja.
- A határidő-hosszabbítás díja
- Az eljárás folytatása utáni kérelem díja.
- Az évente fizetendő szabadalmi fenntartási díj (más az összeg, ha a bejelentő a feltalálással azonos).

Az évente fizetendő szabadalmi fenntartási díj összege évről évre nő, és az első éves összeg a huszadik év végére közel a tízszeresére nő. A 2. táblázatban tájékoztatásképpen bemutatjuk, hogy a leggyakrabban használt szellemi tulajdon-védelmi formák költségei hogyan aránylanak egymáshoz.

2. táblázat: A különböző szellemi tulajdon-védelmi formák hozzávetőleges költségeinek arányai

A szellemi tulajdon-védelem formája	A bejelentés költsége hatósági (Ft)	Fenntartási költség (Ft/év)
Szabadalom		
• Hazai bejelentés	34 100 – 136 400	300 000 – 600 000
• Európai szabadalom	1 000 000 – 1 300 000	300 000 – 600 000
• PCT	500 000 – 2 500 000	1 000 000 – 20 000 000
Használatiminta-oltalom	4250 – 17 000	10 700 – 48 000
Formatervezésiminta-oltalom	8000 – 32 000	nincs
Védjegy	60 000 – 500 000	nincs
Szerzői jog	5000 – 50 000	nincs

A táblázatban szereplő adatok erősen tájékoztató jellegűek, a bejelentési költség nem tartalmazza a beadásra előkészített dokumentumok szakértő általi elkészítésének költségeit. Ez függ a beadvány terjedelmétől, az előkészítés minőségétől, a szellemi tulajdon-védelem választott formájától, és ez a költség a néhány tízezer forinttól néhány millió forintig terjedhet. A szabadalmak esetében a fenntartási költségek sokszorosan meghaladhatják a bejelentési költségeket. A szellemi tulajdon-védelemnek jelentős költségei lehetnek egy-egy projekt keretében, ezek a költségek időnként csökkenthetők, ha éppen nyitva van erre vonatkozó pályázati lehetőség.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a szellemi tulajdon védelmének számos lehetősége van. Az ötlet és a kutatási eredmény tulajdonságai, valamint a projekt anyagi lehetőségei ismeretében lehet dönteni arról, hogy szükséges-e, és ha igen, akkor milyen formában a védelem.

Szellemi tulajdon-jogok értékelése

Lehetőség van különböző szakértők, szabadalmi irodák, tanácsadó szervezetek által felbecsültetni a találmány értékét. Ez akkor lehet érdekes, ha a szellemi tulajdont apportként be akarjuk vinni egy vállalkozásba, vagy bármelyik üzleti partnerünk szeretne megbizonyosodni a szabadalom által képviselt érték nagyságrendjéről. Ezekkel az értébecslésekkel vigyázni kell, mert már láttam csak Magyarországon érvényes olyan szabadalommal rendelkező találmányt, amit a szakértő több milliárd forintba becsült, és ezt le is írta, de sohasem került megvalósításra.

A szellemi tulajdonnal kapcsolatos megszerzett jogok egy vállalkozás értékelésénél különös jelentőséggel bírnak. A legfontosabb szellemivagyon-értékelő módszerek:

- költségalapú,
- piaci alapú,
- jövedelemtermelő-képesség alapú,
- opcióalapú,
- értékmutatók használatán alapuló.

Szellemivagyon-értékelést elsősorban az SZTNH és a különböző szabadalmi ügyvivő irodák (névjegyzék a Szabadalmi Ügyvivői Kamaránál), üzlet-, cégértékeléssel és -értékeléssel foglalkozó szakértő vállalkozások, intézetek stb. végézik.

Innovációmenedzserek

Az innovációmenedzserek a termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek piacra vezetési folyamatában igen fontos szerepet töltenek be, mert szerepük van az induló, innovatív vállalkozások menedzselésében és az innováció fejlesztését, támogatását segítő számos intézményben. A hazai innovációmenedzserek többsége olyan szakértő, aki maga sohasem talált fel semmit, sohasem volt vállalkozó, közvetlen kapcsolata csak érintőlegesen volt az innováció bármelyik részével. Az ismeretek hiánya és a tapasztalatlanság a kisebb probléma, a fő probléma az, ha az innovációmenedzserekből hiányzik az empátia. Az innovációmenedzserek egy részére nem a segítőkészség jellemző, hanem sok esetben kioktatják az ötletgazdákat, feltalálókat sokszor olyan kérdésekben is, amihez kevésbé értenek. Innovációmenedzser-képzés indult az utóbbi években, de ezeknek az egyete-

mi képzéseknek, tanfolyamoknak a mindennapi innovációs gyakorlathoz általában csak kevés köze van. Miközben a jól képzett, tapasztalt innovációmenedzserekre igen nagy szükség lenne a legkülönbözőbb területeken, ezeknek a száma a magukat innovációmenedzsereknek tartó vagy ilyen munkakörben dolgozó munkavállalók, szakértők számánál lényegesen kevesebb. Miért van ez így? Ha áttekintjük jó innovációmenedzserral szemben támasztott követelményeket, akkor láthatjuk, hogy ez egy nagyon összetett terület, és az iskolai, tanfolyami képzésben elsajátítható ismeretek csak részben alkalmasak ezeknek a kompetenciáknak a megszerzésére. A sokat tanult, képzett innovációmenedzser is csak több év tapasztalat után válik jó innovációmenedzserré, mert sok olyan tudást, megérzést kell elsajátítani, amit könyvekből, leírt dokumentumokból csak részlegesen lehet megtanulni, a mindennapi gyakorlatban szerzett tapasztalatok és élmények mással nem pótolhatók.

A jól képzett innovációmenedzser kompetenciái:

- széles körű szakmai tájékozottság,
- integráló személyiség,
- megnyerő, empátikus kommunikáció,
- tárgyalási, interjúkészítési gyakorlat,
- a termék-, eljárás- és szolgáltatásinnovációban szerzett gyakorlat,
- dokumentálási és rendszerezőképesség,
- kreativitás,
- szorgalom,
- tapasztalatokkal bíró, hiteles személyiség,
- vállalkozói gyakorlat,
- kutatás-fejlesztési gyakorlat,
- piackutatási és marketingismeretek,
- üzletfejlesztési ismeretek,
- befektetői elvárások ismerete,
- üzletiterv-készítési gyakorlat,
- angolnyelv-ismeret.

A kompetenciákon kívül van egy igen érdekes feladatuk is az innovációmenedzsereknek, ez pedig a tolmácsszerep. Az innovációmenedzsereknek kell érteniük a feltalálók, a vállalkozások, kkv-k, valamint kutatók, fejlesztők és a befektetők nyelvén. Mit jelent ez? Ez nem más, mint részben fogalmi, részben pedig gondolkodási, kommunikációs és fókuszálási különbség. Egy innovációs projekt fejlesztése során az összes felsorolt szereplőnek együtt kell működnie a siker érdekében. Lássunk egy példát: a befektetőnek minden gondolata az üzleti modell és a megtérülés körül forog, és sokszor olyan rövidítéseket (EBITDA...) használ, amit a többiek nem is értenek. Ezen a szinten visszakérdezni ilyen esetekben ritkán szokás, a helyzetet érzékelnie kell az innovációmenedzszernek, és úgy forgatni a mondandóját, hogy bele tudja szőni a szükséges magyarázatot. Természetesen ez fordítva is igaz: egy ötletgazda termékének, technológiájának lehetnek olyan részletei, amelyek mérnöki előképzettség nélkül nehezen érthetők mások számára, de egyszerű szavakkal érthetővé lehet tenni a bemutatást minden résztvevő megaláztatására. Miért fontos ez a tolmácsszerep? Ha a felsorolt szakmák képviselőiből az innovációmenedzser részvétele nélkül ülnek le tárgyalni bármilyen összetételben a felek, akkor nagy való-

színúséggel kevésbé lesz hatékony a megbeszélés eredménye, mintha a feleket jól ismerő innovációmenedzser jelen lett volna.

Az innovációmenedzserek feladatai:

- Ismerje meg, értse és segítse az innovatív ötlettől a piacig tartó folyamat összes elemét!
- Keresse a környezetében a kreatív ötletgazdákat!
- Menedzselje a szellemi tulajdon-védelemmel kapcsolatos feladatok megoldását!
- Ismerje meg a környezetében működő innovatív vállalkozásokat!
- Alakítson ki szakértői kapcsolatokat a K+F, piackutatás-, marketing- és befektetői területen!
- Segítse a projektgazdák tervezési tevékenységeit!
- Segítse a projektgazdákat a kapcsolatok építésében, és segítsen a közös nyelvezet megtalálásában.
- Dokumentálja a projektmenedzserei tevékenységeit!

Az innovációmenedzsereknek számos feladatuk lehet a különböző innovatív ötletek piacra viteli folyamatában. A jól képzett, széles látókörű, tapasztalt innovációs szakértők száma a szükségesnél lényegesen kisebb. Sok innovációmenedzser lát el részfeladatokat a befektetőtársaságoknál, innovációs intézményeknél, szakértő cégeknél.

Több egyetemen, tanácsadó vállalkozásnál indítottak különböző célú és tartalmú innovációmenedzszer-képzéseket, ezek közül azok az igazán hasznosak, ahol a hallgatókat a szükséges elméleti tudás átadásán kívül igyekeznek gyakorlati képzésben is részesíteni, aminek jó módszerei a különböző helyzetgyakorlatok, példák stb. A leghasznosabbak azok a képzések, ahol a hallgatók valós vagy elképzelt innovációs ötletek teljes piacra viteli folyamatával kapcsolatos feladatokat kapnak. A hallgatók kis csoportokban dolgozva kitalálnak maguknak egy új termék-, technológia- vagy szolgáltatásötletet, az sem baj, ha nem megvalósítható (pl.: repülő szőnyeg, mosolyra készíthető rúzs, akár valamilyen örökmozgó stb.), és ezen a mintapéldán keresztül megtervezik a termékfejlesztési, finanszírozási és értékesítési folyamatokat. Készítenek kísérleti tervet, piackutatást, szellemi tulajdon-védelemmel kapcsolatos elképzeléseket, átgondolják a prototípuskészítés lehetőségeit, összeállítják a marketingtervet, üzleti modellt, üzleti tervet, különböző prezentációkat stb., minden olyan dokumentumot, amire a valódi folyamatokban is szükség lehet. Nagyon jó, ha az elkészült prezentációkat elő is adják a valódihoz hasonló feltételek között, vitatkoznak, üzleti tárgyalásokat folytatnak, moderálnak stb. A leírtakhoz hasonló gyakorlatokat is tartalmazó képzésekről kikerülő innovációmenedzserek talán nyitottsággal, körültekintéssel és kellő empátiával fogják végezni a munkájukat a valódi feladatok során is.

Elsősorban a különböző befektetők alkalmaznak az innovációs folyamatokban mentorokat, akiknek a feladatai, tevékenységei hasonlítanak az innovációmenedzsereknél felsorolt feladatokra, de a mentorok inkább egyféle tanácsadói és/vagy ellenőrzői szerepet töltenek be.

Projektötletek, kutatási eredmények gyűjtése, szűrése

Jelenleg Magyarországon szervezeten kevés kivételtől eltekintve nem folyik az innovációs projektötletek, kutatási eredmények gyűjtése, szűrése és értékelése, ezért az ebben a fejezetben leírtakat azok az intézmények fogják reményeink szerint hasznosítani, amelyek a jövőben nagy számban kívánják segíteni az innovációs ötletek piacra viteli folyamatát.

A projektötletek, kutatási eredmények gyűjtése és szűrése a hazai innovációmenedzsment-intézmények feladata lenne, de jelenleg kevés információ van arról, hogy ezek az intézmények milyen mértékben gyűjtenek ilyen adatokat, és milyen segítséget tudnak nyújtani a projektgazdáknak. Vannak vállalatok (Tungsram, Mol, Telenor stb.), akcelerátorok, akik keresnek innovatív ötleteket, a hazai startup ökoszisztéma szervezői rendeznek projektbemutatók lehetőségeket, de ismereteim szerint jelenleg az állami tulajdonú Valor Zrt. az egyetlen, amely szisztematikus projektgyűjtéssel és az innovációs projektek menedzselési lehetőségeinek keresésével foglalkozik. A kétezres évek első évtizedének közepén volt két részben pályázati alapon finanszírozott vállalkozás (Simmelweis Innovation, Valdeal Zrt.), amelyek azokban az években több mint ezer innovációs ötletet és kutatási eredményt gyűjtöttek, szűrtek, értékelték, üzleti menedzseltek, és előkészítettek kockázatitőke-befektetések számára. A projektversenyként meghirdetett akciókból az ígéretes projekteket segítették, és számos befektetés született a kétéves késéssel induló Jeremie-társaságok közreműködésével.

Hogyan, milyen módszerekkel találhatjuk meg és gyűjthetjük össze az értékesítésre váró ötleteket, kutatási eredményeket?

- Egyetemekkel, kutatóintézetekkel kiépített kapcsolatok
- Innovatív és innovációra törekvő vállalkozásokkal kiépített kapcsolatok
- Szabadalmi és egyéb szellemi tulajdon-védelmi tevékenység figyelése
- Startup és spin-off bemutatók
- Innovációs versenyek
- Pályázatok résztvevőinek figyelése
- Egyéb, gyakorlatilag véletlenszerű módon:
 - saját honlapon meghirdetett keresés, jelentkezési lehetőség alapján
 - személyes véletlenszerű kapcsolatok

Az egyetemekkel, kutatóintézetekkel, innovatív vállalkozásokkal, kreatív ötletgazdákkal kialakított intézményi és személyes kapcsolatok révén folyamatosan nagy mennyiségű innovatív ötlet, kutatási eredmény gyűjthető össze, de kevés innovációmenedzsment-tanácsadásra, befektetésre szakosodott intézmény gyűjt szisztematikus innovatív ötleteket vagy kíséri figyelemmel azok keletkezésének folyamatát. Inkább az a jellemző, hogy időnként különböző akciók keretében gyorsul fel ez a tevékenység.

A startup, spin-off és innovációs versenyek évente néhányszor jó ötleteket és kutatási eredményeket állítanak a reflektorfénybe, a legjobbak ezen az úton is megtalálhatják a projektjük fejlődéséhez szükséges együttműködő partnereket, befektetőket, az érdeklődő üzleti angyalok és befektetők pedig a potenciális partnereiket.

A jelenlegi általános gyakorlat szerint elsősorban az ötletgazdák, kutatók, feltalálók keresik a projektjük fejlesztéséhez szükséges partnereket, mert kevés az olyan üzleti inkubációval foglalkozó intézmény, amelyik tudatosan keresné a jó projekteket. Tudatos kereséssel és kapcsolatépítéssel évente akár több száz új innovációs projekt is összegyűjthető.

A projektötletek és kutatási eredmények üzleti hasznosulására a gyakorlatban több lehetőség van. A leggyakoribb, hogy az ötletgazda és/vagy kutató egyedül kezd neki az értékesítési folyamatnak, és próbál együttműködő partnereket, gyártókat, szponzorokat, finanszírozókat, hasznosító, illetve értékesítő vállalkozásokat találni, akik segíthetik a projekt fejlődését. A másik lehetőség, ha a piacra vitelhez szükséges legfontosabb kompetenciákkal rendelkező ismerősökkel, vállalkozókkal közös cég (startup, spin-off) megalakítására kerül sor, és így indulnak a hasznosítás útjára. A harmadik lehetőség, hogy innovációmenedzsmentre szakosodott intézmények (innovációs központok, inkubátorházak, technológiatranszferirodák, innovációs ügynökségek stb.), innovációs szakértők segítségével találják meg a fejlődéshez és értékesítéshez szükséges együttműködő vállalkozásokat, üzleti angyalokat, befektetőket, potenciális vevőket stb.

A projektötletek, kutatási eredmények szisztematikus gyűjtését, szűrését és szelektálását az innovációmenedzsmentre szakosodott intézményeknek, innovációs központoknak, inkubátorházaknak és akceleratoroknak kellene végezni. Mivel ezt a tevékenységet jelenleg a piac nem fizeti meg, sem pedig az innovációt irányítók nem adnak ilyen jellegű megrendelést, ezért többségében ezek az intézmények a gravitációs marketinget alkalmazzák, azaz ha beesik hozzájuk egy projektgazda, akkor azzal megpróbálnak foglalkozni, de tervezett működés nem jellemző erre a területre. Az innovációs ügynökségi feladatoknak ez a tevékenység is részét képezhetné, amivel meg lehetne gyorsítani a hazai innovációmenedzsment folyamatait.

Az üzleti angyalokra, befektetőkre általában nem jellemző, hogy innovációs projekteket gyűjtenének, ezeknek a működésére inkább az a jellemző, hogy a befektetést igénybe venni szándékozó projektgazdák, vállalkozók keresik meg őket. Vannak olyan üzleti angyalok, befektetők, akik vadásznak a befektetési portfóliójukba illő projektekre, de ez a projekt-

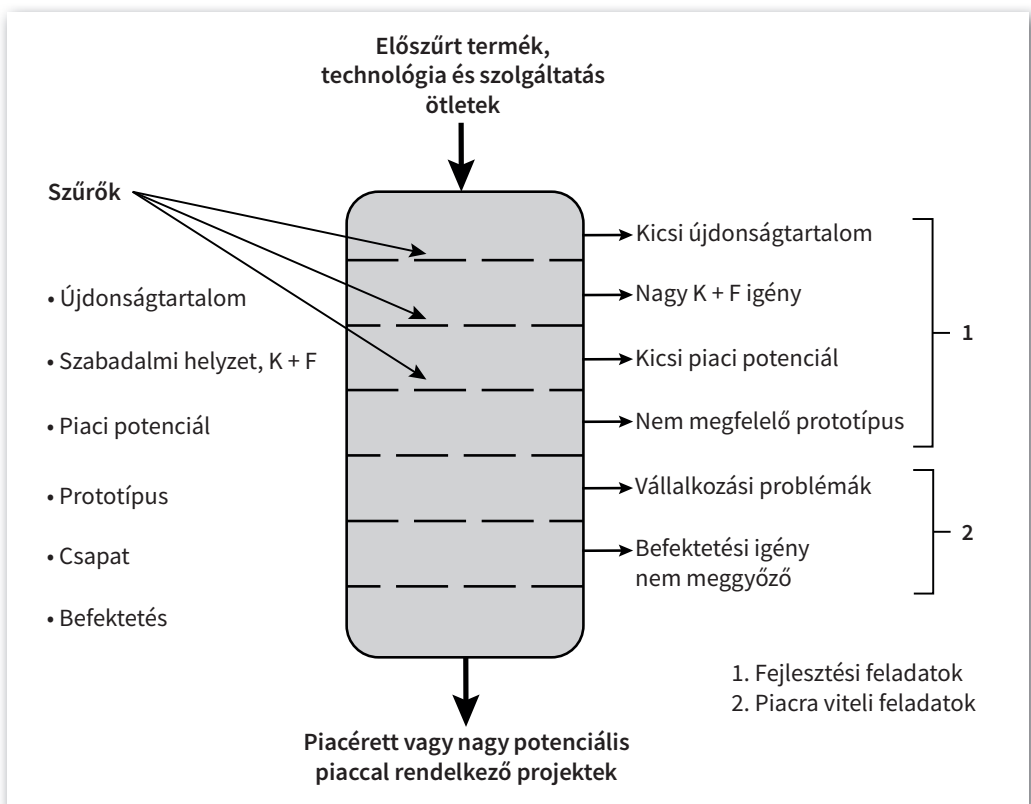


szűrési feladat inkább a gyerekek által játszott horgászjátékhoz hasonlít, ahol a kifogott halat felfordítva gyorsan eldönthető, hogy ilyet kerestek-e. Az is igaz, hogy vannak „halak”, projektek, amelyek maguk igyekeznek a horogra akadni. Ha nem tetszik a potenciális zsákmány, akkor a halat visszadobják, és folytatódik a keresés. (5. ábra)

5. ábra: Célzott tulajdonságú projektek kiválasztása

Az ebbe a kategóriába tartozó potenciális együttműködő partnerek a szisztematikus gyűjtő-, szűrő- és rendszerezőmunka helyett projektversenyeken vagy a pontosított igényük közzététele révén keresik a számukra izgalmas ötleteket, kutatási eredményeket (startup, spin-off rendezvények, crowd founding felületek, rendezvények).

A projektszűrés célja, hogy a fejlesztésre és megvalósításra alkalmas ötleteket, kutatási eredményeket elválasszuk az újdonságtartalommal nem vagy alig rendelkező és potenciálisan kevésbé értékesíthető projektjavaslatoktól. Egy termék-, eljárás- és szolgáltatásötlet vagy kutatási eredmény piacra vitelének több formája lehet, és a szűrés célja ezeknek a valószínűsíthető értékesítési lehetőségeknek az azonosítása, illetve a különböző innovációs ötletek kategorizálása a projektfejlesztés állapota szerint. Az ideális az lenne, ha a jó és megvalósíthatóknak ítélt ötletek a teljes fejlesztési folyamatban segítséget, de minimum mentorálást kaphatnának a piacra vezetési folyamat gyorsításához. Az innovációs központok, üzleti inkubátorok lehetnek azok az intézmények, amelyek ezzel a céllal szűrik a projekt javaslatokat. (6. ábra) Az innovációs ötletek bekerülnek egy virtuális „szeparátorba”, ahol különböző szintű szűrők vannak, és így a szeparátor szétválogatja a projekteket az újdonságtartalmuk, fejlettségi szintjük, piacérettységük, finanszírozhatóságuk alapján.



6. ábra: A különböző jelentőségű projektek szűrési szintjei és lehetőségei

A legfontosabb, hogy kiválasztásra kerüljenek azok a projektek, amelyek megvalósításának támogatása valamilyen szempontból indokolt. Azokat a projekteket, amelyek az első szűrőn már fennakadtak, mert a kidolgozottságuk egyáltalán nem megfelelő, szinte az ötleten kívül még semmi más nem történt, nincs semmilyen módon bizonyítva az ötlet működőképessége, a piaci lehetőségeket még nem vizsgálták stb. el kell utasítani azzal, hogy ha sikerül előrébb lépni a projektfejlesztésben, akkor jelentkezzenek újra.

Melyek lehetnek a beépített szűrők?

- Újdonságtartalom.
- Piaci értékesíthetőség.
- A szellemi tulajdon védhetősége.
- Kutatás-fejlesztés kell vagy nem?
- Van-e deszkamodell és/vagy prototípus?
- Menedzsment, csapat, tervszerű működés.
- Finanszírozás helyzete.
- Gyártás, értékesítés.
- Növekedési potenciál.

Az ideális az lenne, ha sok olyan innovációs ötlet keletkezne, ami az összes szűrőn át tudna menni, mert ezek alkalmazásával valós piaci potenciállal és nagy növekedési képességgel rendelkező innovatív vállalkozások jöhetnek létre.

Milyen szempontok szerint kategorizálhatók a teljesség igénye nélkül a „szeparátorból” a különböző szűrési szinteken kikerülő projektek?

- Elutasításra javasolt projektek:
 - megvalósíthatatlannak tűnő vagy örökmozgó típusú projektek;
 - csak ötlet és más semmi típusú projekt;
 - a projekt újdonságtartalma kicsi;
 - a projekt potenciális piaca kicsi.
- Projektfejlesztésre alkalmas projektek:
 - szabadalmaztatható, de kutatás-fejlesztést igénylő projektek;
 - pályázati lehetőségek kihasználására alkalmas projektek;
 - sikeres deszkamoddellel és/vagy prototípussal rendelkező projektek.
- Üzletfejlesztésre, befektetés előkészítésre alkalmas projektek:
 - agilis, tervszerűen működő csapattal rendelkező projektek;
 - licenc-, know-how-értékesítésre alkalmas projektek;
 - befektetéskereséshez szükséges dokumentumok elkészítése folyamatban van;
 - gyártás és értékesítés megkezdődött;
 - nemzetközi piaci terjeszkedés lehetősége adott.

A felsorolás csak arra alkalmas, hogy bemutassa, milyen sokszínűek lehetnek a különböző fejlettségi szintű innovációs projektek. Mindig lehetnek kivételek, amelyek nem illeszkednek a felsorolásba, és valamiért különös figyelmet érdemelnek. Látható, hogy nem egyszerű feladat az innovációs projektek kategóriákba sorolása, ráadásul az összes projekt állandó fejlődésben van, és a besorolási kategóriák az idő függvényében jelentősen változhatnak, ezért szükséges olyan projektnyilvántartó rendszert kidolgozni, ahol ezek a változások is nyomon követhetők.

Az innovációs projektek gyűjtésének, szűrésének az elsődleges célja azoknak az új, innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötleteknek a megtalálása, amelyek jelentős piaci potenciállal és kecsgetető értékesítési lehetőségekkel rendelkeznek, és befektetésre alkalmasak vagy nem túl nagy munkával befektetésre alkalmassá tehetőek. Az ezeknél az intézményeknél dolgozó innovációmenedzserek másodlagos célja, hogy külső szemlélőként, szakértőként rátekintve az adott projektre elmondják észrevételeiket, javaslataikat, esetleg tanácsaikat az ötletgazdáknak, kutatóknak, hogy szerintük milyen irányban kellene továbblépniük. Ezek az egyeztetések, beszélgetések, aminek során az ötletgazdák a véleményekkel párhuzamosan értékes kapcsolatokat (vállalkozók, pályázatírók stb.) is kaphatnak, általában ingyenesek.

Az innovációs ötletek gyűjtésénél, szűrésénél és értékelésénél a különböző intézmények hasonló módszereket alkalmaznak, de nem mindegy, hogy mi ennek a tevékenységnek a célja. Az innovációs ötletek feldolgozásának a céljai többfélék lehetnek:

- Cél lehet a leginnovatívabb és a legjobb piacra viteli lehetőségekkel kecsgetető projektek megtalálása.
- Cél lehet egy adott szakmakultúrához tartozó innovatív projektek keresése, attól függetlenül, hogy a termékfejlesztésnek melyik fázisában tartanak.
- Cél lehet olyan szabadalmakat menedzselő projektek megtalálása, amelyek jó eséllyel licencként, know-how-ként értékesíthetők lehetnek.
- Cél lehet a innovációmenedzsment-intézmény mikro környezetében feltárható innovációs ötletek megismerése és fejlődésének támogatása.
- Cél lehet az üzleti anyagok, befektetők igényeinek megfelelő projektek megtalálása stb.

Az innovációs projektekre jellemző, hogy folyamatosan fejlődnek, a kutatás-fejlesztés során sokszor egészen új ötletek keletkeznek, ezért tudatos projektgyűjtés esetén célszerű az arra érdemes projektek fejlődésének, illetve a kreatív kutatók és ötletgazdák tevékenységének folyamatos követése, mert például egy-egy pályázat forrásainak felhasználásával már olyan szintű eredmények jöhetnek létre, amelyek már érettek lesznek a további támogatásra.

Milyen adatokat és hogyan célszerű gyűjteni?

Erre a kérdésre adott válaszokból valószínűleg az derülne ki, hogy az összes innovációs projektek gyűjtésével foglalkozó cég másképpen csinálja, pedig az innovációs projekt megismeréséhez és az előszűréshez általában hasonló összetételű adatokra van szükség.

Azok az innovációt segítő vállalkozások, amelyek projektek gyűjtésével és szűrésével foglalkoznak, kialakítottak maguknak projektgyűjtő adatlapokat (max. 4-5 oldal), amelyeken legtöbbször az alábbi adatokat gyűjtik:

- az innovációs projekt címe,
- a projekt ötletgazdájának adatai (név, cím, telefonszám, e-mail),
- a projekt ismertetése az újszerűségének kiemelésével,
- a projekt iparjogvédelmi helyzete,
- a projekt pillanatnyi helyzete,
- a projekt piaci helyzetének rövid bemutatása,
- fejlesztési feladatok, szükséges pénzügyi források,
- az ötletgazda milyen segítséget vár.

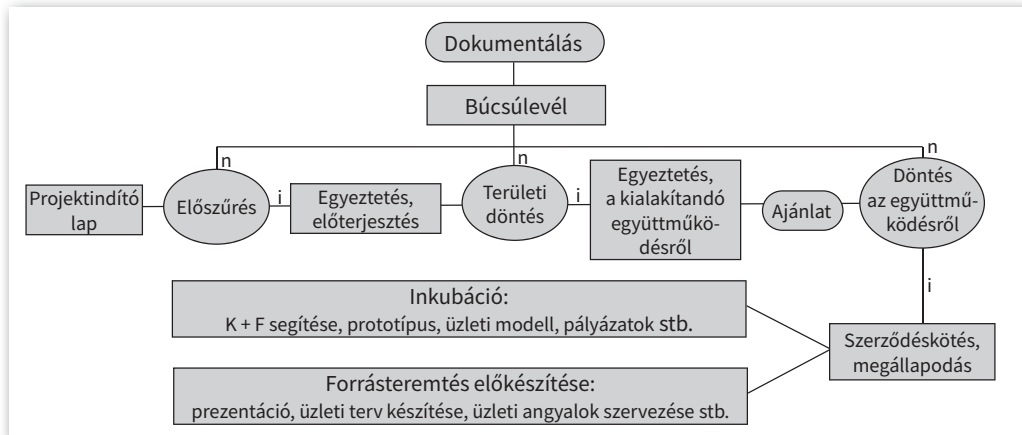
Gyakran előfordul, hogy már ezeknek az adatoknak a megadása előtt az ötletgazda, a kutató titoktartási nyilatkozat aláírását kéri a projekteket gyűjtőtől. A titoktartási nyilatkozatban a projektgyűjtő vállalja, hogy csak a projektgazdával egyeztetett módon és mértékben ad tovább adatokat a projekttel kapcsolatban. A titoktartási nyilatkozat az ötletgazda (ismeretek átadója) és a projektgyűjtő, projektmenedzselő szakértő, cég (ismeretek átvevője) között jön létre, és legtöbb esetben a projekt címe szerinti projekthez kapcsolódóan általános szellemi tulajdonvédelmi kötelezettségeket fogalmaz meg. Lehetnek azonban olyan bizalmas információk, amelyek átadására harmadik félnek semmiképpen nem jogosult az ismeretek átvevője.

A titoktartási szerződés tartalmi elemei:

- Az ismeretek átadójának és az ismeretek átvevőjének a paraméterei.
- A projekt tárgyának rögzítése, amire a titoktartási megállapodás vagy szerződés vonatkozik.
- A „bizalmas információk” körének meghatározása
- Az ismeretek átvevője elismeri, hogy a bizalmas információk köréhez az ismeretek átadójának különös érdeke fűződik.
- Az ismeretek átvevője nyilatkozik, hogy a rendelkezésére bocsátott ismeretekből az ismeretek átadójának engedélye nélkül harmadik félnek semmilyen formában nem szolgáltat ki.
- Az ismeretek átvevője, ha az engedélyt megkapja, akkor gondoskodik arról, hogy a harmadik fél is vállalja a titoktartási kötelezettségeket.
- Az ismeretek átvevője a titoktartási kötelezettség elmulasztásáért teljes polgári és büntetőjogi felelősséggel tartozik.
- Felek tudomásul veszik, hogy a titoktartási kötelezettség nem érvényesíthető államigazgatási és bírósági eljárásokban.
- A titoktartási kötelezettség nem vonatkozik az információk következő csoportjaira:
 - Ha az információ nem az ismeretek átvevője hibájából került nyilvánosságra.
 - Ha az információ a ismeretek átadója tudtán kívül már az átadás időpontjában bárki számára megismerhető volt.
 - Ha az információ olyan személy által jutott nyilvánosságra, akiért a szerződő felek nem felelnek.
- Titoktartási kötelezettség időtartama.
- A nem szabályozott kérdésekben a Ptk. rendelkezései az irányadók.
- A megállapodást, szerződést a felek mint akaratukkal mindenben megegyezőt jóváhagyólag aláírták.
- Átadott bizalmas információk listája.

A titoktartási megállapodások többsége nem tartalmaz kártérítési kötelezettséget, mert minden esetben a titoktartás megszegésének tényét bizonyítani kell, és vitás esetekben a bíróság dönthet a kártérítés mértékéről. A titoktartási kötelezettség nem érvényesíthető államigazgatási vagy bírósági eljárásban, ezért ezekre az esetekre felek mentesítik egymást a vállalt kötelezettség alól. Az ötletgazdák és az innovációmenedzser-szakértők, -cégek között a bizalom alapvetően fontos, ezért a gyakorlatban igen ritkán kerül sor titoktartási megállapodások kötésére.

A begyűjtött projektek kezelése a projektgyűjtő intézmény gyakorlatától függően többféle lehet. Általában az a jellemző, hogy az innovációs ötletét benyújtó projektgazda, attól függetlenül, hogy interneten keresztül vagy személyesen adta át a kitöltött projektgyűjtő adatlapot, találkozni fog egy innovációmenedzserrel, akinek az a feladata, hogy gyűjtse és rendszerezze a beérkező adatlapokat. Ezt tekinthetjük a projektvizsgálat első elemének. A projektek kezelésének folyamatábráját a 7. ábrán mutatjuk be.



7. ábra: Az innovációs projektek kezelésének folyamatábrája

A projektgazda által kitöltött néhány oldalas projektbemutató elolvasása lehet az első szűrő, ami alapján sokszor eldönthető, hogy a projekteket kereső számára a saját projektgyűjtő céljának a függvényében bármilyen szempontból érdekes lehet-e a projekt. Ha a válasz nemleges, akkor célszerű a kezdeményezés azonnali udvarias megválaszolása, mert ezzel mindkét fél számára idő és energia takarítható meg. A további együttműködést elutasító levél nagyon egyszerű, a projekt nem felel meg a projektgyűjtést végzők céljának, ezt a tényt egyszerű közölni. Az elutasító levélben nincs szükség arra, hogy durván negatív véleményeket fogalmazzunk meg, mert az ötletgazdának szíve-lelke benne lehet a projektben, amit kitalált, még akkor is, ha a nagy tapasztalatú, sokat látott innovációmenedzser nem lát benne semmilyen üzleti lehetőséget. Udvariasan néha nagyon nehéz fogalmazni, amikor nyilvánvaló butaságot vagy örökmozgót kell elutasítani. Az elutasító levél végén mindenképpen valamilyen további munkára ösztönző javaslatot lehet tenni.

A következő lépés általában egy egyeztető megbeszélés és/vagy projektbemutató, amelyre a legjobb, ha az ötletgazda telephelyén kerül sor (ha érdekesnek tűnik a projekt), ahol közvetlenül meg lehet nézni akár működés közben is a deszkamodellt vagy a prototípust. Az egyeztetést, személyes ismerkedést lefolytató innovációmenedzser a hallottak és látottak alapján eldönti, hogy javasolja-e a projekt további vizsgálatát, ha nem, akkor kulturáltan, biztatással el kell válni az ötletgazdától, de ezt a tényt a projektnyilvántartásba be kell vezetni. Ezen az első megbeszélésen lehet meghallgatni a projektgazdát, hogy mit vár el az innovációmenedzser-intézménytől. Az innovációmenedzsernek pedig ekkor kell ismertetnie a projektgazdával, hogy milyen lépések után milyen lehetőségek lesznek a további együttműködésre. Ennek a tisztázó informatív megbeszélésnek is lehet olyan kimenete, hogy a projektgazda úgy dönt már ebben a fázisban, hogy nem akar

vagy nem tud élni a felkínált lehetőséggel. Ez az elválás nem elutasítást jelent, hanem azt, hogy pillanatnyilag nem lesz továbblépés, de informális szinten valószínűleg mindkét félnek előnyös lehet a további kommunikáció fenntartása.

A projektgazdával folytatott egyeztetés alapján az innovációmenedzser előkészíti az előterjesztést testületi döntésre, javaslatot tesz a projekt besorolására. A testület, amely különböző szakértőkből áll, az előzetesen megkapott projektbemutató, valamint az innovációmenedzser javaslatának figyelembevételével a rendelkezésre álló dokumentumok, az újdonságtartalom, az üzleti potenciál és/vagy egy rövid vetített projektbemutató prezentáció alapján dönt a projekt befogadásáról, besorolásáról vagy elutasításáról. A 3. táblázat a projektek értékeléséhez ajánlott lehetséges szempontokat tartalmazza.

3. táblázat: Innovációs projektek értékelése

Sorszám	Értékelési szempontok	Osztályozás (1-10 pont)
1.	A projekt újszerűsége	
2.	A projekt iparjogvédelmi helyzete	
3.	A projekt piaci helyzete	
4.	A kutatás-fejlesztési igények	
5.	Deszkamodell, prototípus	
6.	Az ötletgazda, megvalósító csapat értékelése	
7.	Finanszírozási szükséglet	
8.	Gyártási, értékesítési elképzelések	
9.	Kockázati tényezők	
10.	Projekt profittermelő képessége	
11.	Összesen	

Az osztályozáshoz használt tízes skála finomabb értékelést tesz lehetővé, mint egy hármas vagy ötös fokozatú skála. A szakértő csapat tagjai által adott értékelések összesítésével kapott érték segíthet eldönteni, hogy egy projektet befogadásra vagy elutasításra javasol a testület.

A befogadásra kész projekttel kapcsolatban a következő lépés egy újabb egyeztetés a projektgazdával és csapatával, ahol a projektgyűjtő központ szakértőivel közösen értékelik a projekt helyzetét, meghatározzák az elvégzendő feladatokat és kialakítják a potenciális együttműködés lehetőségeit. A tárgyalás keretében a projektgyűjtő, projektmenedzselő intézmény az erőforrásai függvényében ajánlatot tesz a projektgazdának.

Az ajánlat a projekt pillanatnyi állapotától függően alapvetően kétféle lehet:

- Inkubációs ajánlat, aminek keretében meghatározzák, hogy a központ miben tud segíteni a projektfejlesztésben. Ezek a tevékenységek a piacra viteli folyamattal kapcsolatos szolgáltatások lehetnek: K+F kapcsolatok és folyamatok segítése, prototípusfejlesztéssel és gyártással kapcsolatos feladatok, piackutatás, üzleti modell kialakítása, pályázatírás stb. A vállalkozási szerződés keretében végzett munka ellenértéke a feladatokhoz illeszkedő megbízási díj vagy a tulajdonrész lehet a már működő vagy a megalapításra kerülő vállalkozásban.

- Közreműködés a forrásteremtés előkészítésében, illetve más piacra viteli folyamatokban. Üzleti terv készítése, befektetői prezentáció készítése, potenciális befektetőkkel, üzleti anyagokkal befektetési tárgyalások előkészítése. A szerződéses keret hasonló lehet az előző pontban leírtakhoz.

A projektgazda és csapata dönt arról, hogy igénybe veszi-e a projektgyűjtő intézmény szolgáltatásait, vagy halad tovább a maga választotta úton. Ha a felek meg tudnak állapodni a megbízási vagy vállalkozói szerződések részleteiben, akkor a központ részéről kijelölik azt a vezető menedzsert vagy mentort, aki a további együttműködés felelőse lesz, pontosítják a feladatokat és határidőket, és elkezdődhet a közös munka. Gyakorlati tapasztalatok alapján azt mondhatjuk, hogy az innovációs ötletek gazdái ritkán képesek, elsősorban anyagi okok miatt az ajánlott szolgáltatásokat igénybe venni. Ha nem jön létre szerződéskötés, akkor a központ felajánlja az ötletgazdának, hogy az innovációs ötlet meglévő dokumentumainak (projektbemutató, rövid ismertető, prezentáció stb.) titkos információkat nem tartalmazó részeit megtartja a projekt portfóliójában és igény esetén ellenszolgáltatás nélkül ajánlja az ötletgazdával egyeztetett módon a partnereinek.

A szűrési, értékelési folyamat leírásában láttuk, hogy az értékelés első szempontja általában az, hogy az ötletnek, kutatási eredménynek milyen mértékű az újdonságtartalma, mert ez az egyik eleme a projekt innovációs potenciáljának. Kérdés, hogy ez az újdonságtartalom mennyire professzionálisan védett iparjogvédelmi szempontból. Talán a legfontosabb, hogy milyen piaci potenciállal bír a projekt, kik a versenytársak és milyen eséllyel, milyen költségek mellett használható ki a feltételezett vagy valós piaci előny. A projekt értékelésének ebben a szakaszában az innovációmenedzsment szakemberek elsősorban az ötletgazdák adatai alapján vizsgálják a projektet. A projekt fejlettségi foka és a fejlesztés lehetőségeinek elemzésekor azt vizsgálják, hogy ezeknek a feltételeknek a teljesítése milyen járulékos költségekkel jár. Lehet például, hogy a projekt tárgyát képező termék igen jól vizsgázott mint prototípus, de a sorozatgyártáshoz és forgalmazáshoz még számtalan feladatot meg kell oldani, nem beszélve a nemzetközi értékesítéssel járó feladatokról és költségekről. Az ötletgazdák által megfogalmazott kockázatok elemzése során arról kell döntenie, hogy ezek a kockázatok mennyire tekinthetők valós kockázatoknak, és a várható kockázatok nagysága valóban ebben a nagyságrendben mozog. A felsorolásból a legtöbb probléma általában az ötletgazda személyiségével, illetve az őt segítő menedzsment felkészültségével szokott felmerülni, és az egyik legnagyobb akadályát képezi az innovációs ötletek piacra vezetésének. Az ötletgazdák az esetek nagy százalékában azt képzelik, hogy ők értenek legjobban a projektjükhöz, ami részben igaz is lehet, de a piacra vezetéshez szükséges kompetenciák nagy részével általában nem rendelkeznek. Sikeres fejlesztők vallják, hogy projektjük élettörténetében az a pont, hogy kifejlesztették az eladásra kínált terméket, legyen az szinte bármi, az egész projektben a sikerig végzett munka 5-10%-át teszi ki. Kivételt képeznek talán azok a szabadalmaztatott technológiák, amelyek licencként, know-how-ként értékesíthetők, ezeknél az arány kicsivel jobb lehet. Ha az ötletgazda kezelhetetlen módon tárgyal és kevésbé képes a kompromisszumokra, akkor legyen bármilyen kecsegtető is a projekt, nem fog üzleti inkubációs segítségre vagy befektetőre találni. A projekt sikerének egyik kulcsa a felkészült, együttműködésre kész, csapatként működni tudó, dinamikus menedzsment.

Egy innovációmenedzser-tanácsadással és/vagy üzleti inkubációval foglalkozó innovációs központ rendelkezhet többszintű projektlistával, amiről folyamatosan projekteket ajánlhat a befektetőknek és az üzleti angyaloknak.

- Első szint: (egyoldalas leírás vagy PP (Power Point) bemutató), kevés érdemi információ a projektről, de a leírás kiválthatja a befektetők, üzleti angyalok érdeklődését.
- Második szint: a befektető vagy más együttműködő partner fogadására előkészített projektek.
- Harmadik szint: a folyamatos együttműködés keretében megvalósítás alatt lévő projektek (projektindítás és -működtetés, tőkebevonás, licenc- és/vagy know-how-eladás stb.).

Célszerű, ha az innovációs projektek menedzselésével foglalkozó innovációs központok, inkubátorházak többféle projektnyilvántartással rendelkeznek:

- beérkező projektek legfontosabb adatai,
- tematikusan szűrt projektek adatai,
- kijáánlható projektek adatai,
- belső használatra szánt projektnyilvántartás,
- üzletileg segített projektek adatai,
- projektek kronológiái,
- szakértői adatbázisok,
- potenciális értékesítő partnerek adatbázisa stb.

A felsorolásból is látható, hogy az innovációs projektek menedzselésével foglalkozó intézményeknek az innovációs projektek gyűjtésével, szűrésével, közvetítésével és menedzselésével kapcsolatban igen szerteágazó feladataik lehetnek.

Nézzük meg a projektszűrés, értékelés folyamatát az ötletgazda, feltaláló szempontjából! Az innovációs projektek vezetői folyamatosan keresnek információkat, kapcsolatokat a termékfejlesztési folyamatban felmerülő kérdések megválaszolására és a problémák, akadályok megoldására, leküzdésére. Miért érdeke a projektgazdának, hogy kitöltsön egy projektbemutató adatlapot? A projektbemutató űrlap kitöltéséhez a projektgazdának át kell gondolnia, hol is tart a termékfejlesztési folyamatban, és milyen célok mellett milyen segítségre lenne szüksége. Az innovációmenedzserrel folytatott konzultáción, illetve a szakértői csapattal való találkozás alkalmával olyan szempontok merülhetnek fel, amelyek saját elképzeléseinek a részbeni felülvizsgálatára készíthetik az ötletgazdát. Mit keresnek az ötletgazdák a saját projektjükkel kapcsolatban – ha katonai hasonlaltal élünk, akkor pénzt-paripát, fegyvert –, és mit kaphatnak egy innovációmenedzseri együttműködésből?

Finanszírozó forrást – használható kapcsolatokat – tudást és információt!

A finanszírozó forrás lehet egy üzleti angyal vagy egy vállalkozás, a használható kapcsolat a kutatás-fejlesztési kapcsolatoktól a tanácsadókon, technológiai centrumi és más kivitelezői kapacitásokig terjedhet, a tudás és információ keretében pedig szakértőket, coachokat, mentorokat stb. kaphat a termékfejlesztési folyamat gyorsításához.

Az ötlettől az üzleti sikerig folyamat lépései

„Sose add fel!”
(Winston Churchill)



Láttuk, az innovációs ötlet nem más, mint új gondolatok vagy ismert elemek újszerű kombinációjával kialakított termék, eljárás vagy szolgáltatás.

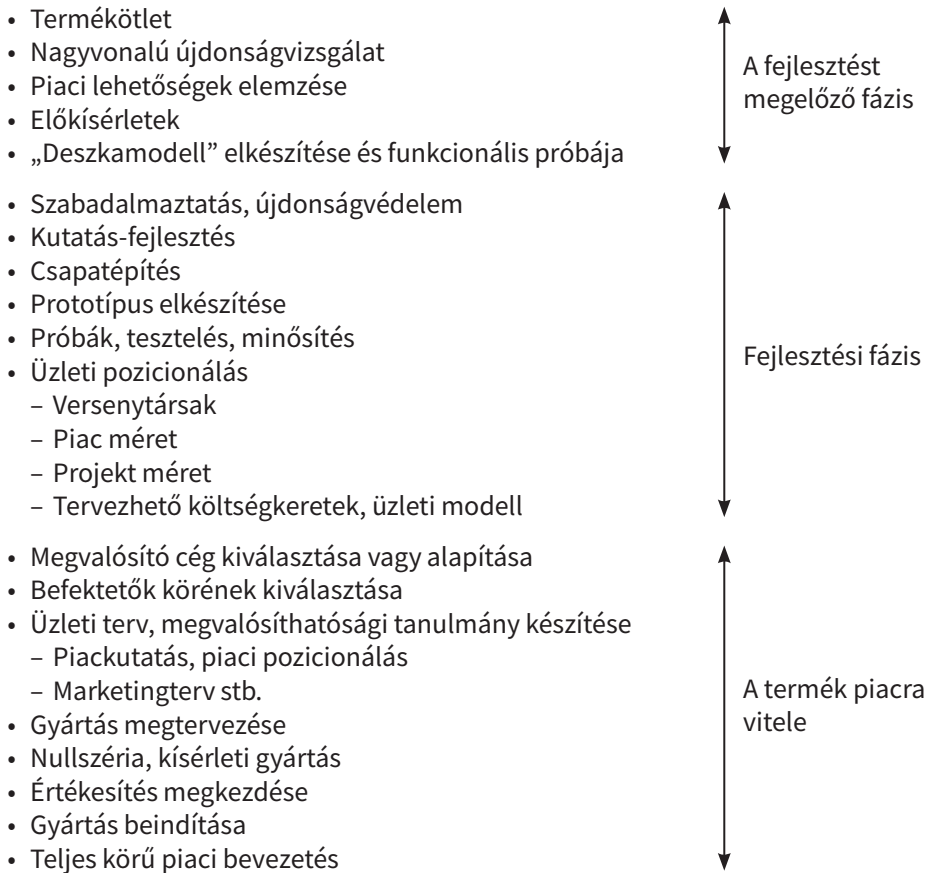
Az innovációs ötletek piacra vezetésének lépései némileg változnak attól függően, hogy az értékesítendő ötlet termék, eljárás vagy szolgáltatás, de ennek a folyamatnak vannak közös és jól elkülöníthető elemei:

- **A fejlesztést megelőző fázis.** Az ötlettől az újdonságvizsgálaton és a piaci vizsgálatokon át a deszkamodell elkészítéséig, kipróbálásáig, illetve annak eldöntéséig tart, hogy szabad-e folytatni a megvalósítást.
- **Fejlesztési fázis.** A szellemi tulajdonjoggal kapcsolatos újdonságvizsgálattól a prototípus elkészültéig tart, ekkor beszélhetünk arról, hogy van mit értékesíteni.
- **Termék, eljárás vagy szolgáltatás piacra vitelének fázisa.** A gyártás és értékesítés megtervezésétől a teljes körű piaci bevezetésig tart.

A legtöbb termékfejlesztési projektnél ezek a fázisok jól elkülöníthetők, de természetesen lehetnek és vannak is kivételek, mert nem minden esetben lehet ilyen mereven elválasztani a folyamatokat. Sokszor előfordul, hogy egy termékötlet keletkezése egy kutatási folyamathoz köthető, sőt az is lehetséges, hogy az eredeti kutatás mellékterméke lesz az ötlet, ami alkalmas lehet a piaci értékesítésre.

Az eljárások, technológiák innovációjával és/vagy kutatás-fejlesztésével kapcsolatban pedig teljesen normális gyakorlat, hogy az előkísérletek, folyamatok szimulációja után már a kísérleti berendezés tervezésére és gyártására kerül sor (kimaradhat pl. a ki-fejezett prototípusgyártás), és a legyártott berendezés lehet az első eladásra kerülő technológiai prezentáció. Az innovatív szolgáltatásötletek piacra vezetése általában kevesebb elemből áll, de a folyamat leglényegesebb elemei az újdonságvizsgálattól a tervezés, finanszírozás és vállalkozásépítés különböző fázisain át a piaci értékesítéssel összefüggő kérdésekig igen hasonlóak.

A termékfejlesztési folyamat általában a legösszetettebb piacra vezetési folyamat, ezért ennek elemeit vesszük sorra. Az ötlettől a terméké válás folyamatának állomásai:



A felsorolásban csak érzékeltetni kívántuk a termékfejlesztési folyamat összetettségét és bonyolultságát. Láthatjuk, hogy a sikeres termékfejlesztéshez többféle szaktudásnak, kompetenciának kell rendelkezésre állnia. A termékfejlesztés, tekintettel a sokrétű, sokszereplős és többlépcsős folyamatra, igen költséges és befektetést igénylő tevékenység.

Az eljárásötleteknél a folyamat elemei részben másképpen alakulnak, alakulhatnak. Érdekes különbség lehet például, hogy ebben az esetben az első, a technológiát alkalmazó berendezés legyártása már egy olyan prototípus lehet, ami akár értékesítésre kerülhet már ebben a fázisban a know-how-val együtt. Ebben az esetben a folyamat itt véget is érhet. A szolgáltatásötletek esetében is lényegesen rövidebb lehet a piacra viteli folyamat. Ha a termékfejlesztés tárgya egy új szoftver, akkor a prototípus helyett a szoftver 1.0-s változatáról beszélhetünk, elmarad a szabadalmaztatással kapcsolatos tevékenység, sőt általában a kutatás-fejlesztés is. (Itt is lehetnek kivételek!)

A mai világban a különböző innovatív termék-, technológia- és szolgáltatásfejlesztések számos esetben tartalmaznak szoftverfejlesztést is. Természetesen vannak nem kis számban olyan új ötletek is, amelyek új, önálló szoftverben valósulnak meg. Ezekben az esetekben is a termékfejlesztési folyamat fő lépései jól megkülönböztethetők, de előfordulnak kisebb-nagyobb eltérések.

Ha az ötletgazda kitalál egy új szoftverrel megvalósítható ötletet, akkor azt is ugyanúgy célszerű leírni, mintha az egy tárgyasult ötlet lenne. A leírásból ki kell derülnie, hogy az új szoftver kinek szól, kik lesznek a potenciális felhasználók, mit és hogyan szolgáltat, és a használata milyen előnyökkel jár. Egy új szoftver esetében is elengedhetetlen az újdonságvizsgálat és a piaci lehetőségek elemzése. A „deszkamodellnek” megfelel a szoftver első demováltozata, ami arra szorítkozik, hogy a külsőségeket mutassa be a potenciális felhasználóknak, de még tesztadatokkal dolgozik, és még az is lehet, hogy az eredményt sem a tervezett algoritmus szerint állítják elő, de arra alkalmasnak kell lennie, hogy meg lehessen belőle érteni, mi az új benne, és milyen szolgáltatásokra számíthatunk az alkalmazás során. A szabadalmaztatás és a kutatás-fejlesztés általában elmarad, de a demoverzió értékelése után sor kerülhet a szoftver megtervezésére, majd a programozásra. A hagyományos termékfejlesztéshez képest általában kimarad a prototípusgyártás, de a csapatépítés és az üzleti tervezéssel kapcsolatos tevékenységek ugyanolyan fontosak. Nagyobb szoftverek esetében ez a feladat általában több fejlesztő-programozó teamben folyik, akiknek a munkáját jól össze kell hangolni. A szoftver elkészülte után történik meg a belső tesztelés, aminek a célja, hogy a fejlesztők megbizonyosodjanak, hogy minden úgy működik, ahogy elképzelték. Egy összetett feladat esetén a jellemző tesztek a következők:

- modulteszt (az egyes elemek külön-külön jól működnek);
- integrációs teszt (az egész szoftver első próbája);
- terheléses teszt (az erőforrások jól bírják a működést);
- performanciateszt (elég gyors-e a működés);
- biztonsági teszt (védelem a külső behatolók ellen).

A belső tesztek lebonyolíthatók előre előkészített adatok feltöltésével, és amikor már minden jól működik, akkor lehet az éles adatokkal elvégezni a rendszerbe állítást, de előtte még célszerű egy általános tesztelés elvégzése a megrendelővel vagy egy külső szakértővel. Ha minden rendben van, az esetleges hibákat kijavították, akkor történik meg a fejlesztés közben már összegyűjtött részleírások rendszerbe foglalása és a működtetéshez szükséges használati utasítások elkészítése. Nagyon fontos az üzleti modell kialakítása, az értékesítés megkezdése és a piaci bevezetés.

A következő részekben vázlatosan tárgyaljuk a termékfejlesztési folyamat részleteit, de néhány kulcselemének (tervezés, vállalkozás alapítása, finanszírozás és a licenc-know-how eladás) vizsgálatára a későbbi fejezetekben részletesen is visszatérünk.

A fejlesztést megelőző fázis

A fejlesztést megelőző fázis az innovációs ötlet keletkezésétől általában a „deszkamodell” elkészítéséig tart, bár egyszerűbb esetekben, ha nincs szükség „deszkamodellre” és kutatás-fejlesztésre, akkor az első két fázis részben átfedi egymást. A deszkamodell egy olyan kísérleti eszköz, berendezés, ami már az új elv szerint működik, és alkalmas az innovációs ötlet lényegének bemutatására, kipróbálására. Az ókorig visszanyúlóan találhatunk innovációkat, sőt híres „deszkamodelleket” is, ilyen volt például a trójai faló (8. ábra), ami talán az első olyan deszkamodell volt a szó szoros értelmében is, amivel fényesen be lehetett bizonyítani egy jó hadicsel használhatóságát.

A legenda szerint Odüsszeusz, a görögök egyik legnagyobb hőse javasolta a faló megépítését, amelynek segítségével sikerült egy tízéves háborút lezárni, és végül a görögök elfoglalták Tróját.

A termékfejlesztési folyamat első fázisában kell eldönteni első lépésben, hogy az elképzelt és megfogalmazott ötlet megvalósítása reális-e. Ennek eldöntésében segít a nagyvonalú újdonságvizsgálat és a piaci értékesítési lehetőségek elemzése.

A deszkamodell elkészítésére akkor van szükség, ha magunknak és másoknak is be akarjuk mutatni, hogy az általunk elképzelt termék vagy elv működik. A deszkamodellnek nem kell hasonlítania a végleges termékhez, csak arra kell alkalmasnak lennie, hogy az ötletgazda a gyakorlatban is be tudja mutatni, hogy mire gondolt, mit képzelt el. Elképezhető, hogy már a deszkamodell megalkotásához is előkísérleteket vagy kisebb kutatás-fejlesztést is el kell végezni, ebből is látszik, hogy nehéz a termékfejlesztés fázisait szigorú határok szerint elválasztani.

Egy kreatív gondolkodású, folyamatosan az új megoldásokon töprengő ötletgazdának sok olyan ötlete lehet, amelyről már a fejlesztést megelőző fázisban kiderül, hogy különböző okok miatt a megvalósításába nem érdemes több energiát befektetni. Akkor tekintjük a fejlesztést megelőző fázist igazán sikeresnek, ha kiderül, hogy az innovációs ötlet jelentős újdonságtartalommal rendelkezik, működik a deszkamodell, és a termék értékesíthetőségének a kilátásai is jók.

Az innovációs termék-, eljárás- vagy szolgáltatásötlet újszerűségét azonnal az ötlet keletkezése, megfogalmazása után célszerű alaposan megvizsgálni, mert ezzel jelentősen csökkenthetők a fejlesztés költségei és az újdonságvizsgálat alapján olyan szempontok merülhetnek fel, amelyek jelentősen befolyásolhatják a termékfejlesztési folyamat következő lépéseit. Az újdonságvizsgálattal kapcsolatban az innovációs ötlet gazdái hajlamosak mást képzelni, mint a valóság, ezért is fontos, hogy az innovációmenedzserek,



8. ábra: A trójai faló mint a világ egyik legősibb deszkamodellje

iparjogvédelmi szakértők biztosítsák a tényszerű, független és elfogulatlan újdonságtartalom-vizsgálatot még a termékfejlesztés megkezdése előtt.

A nagyvonalú újdonságvizsgálatnak az a célja, hogy nem túl nagy energiabefektetéssel meggyőződjünk az innovációs ötlet eredetiségéről. Nem könnyű valami olyat kitalálni, ami még egyáltalán senkinek nem jutott eszébe. Inkább az a jellemző, hogy vannak olyan részterületei az ötletnek, amelyek valóban újdonságnak számítanak, és így lehetőség nyílik a szabadalmi bejelentésre. Az újdonságtartalomról elsősorban a különböző szabadalmi adatbázisokban tájékozódhatunk, ezt megpróbálhatjuk némi előképzettség alapján magunk is, de jobb, ha ezzel egy szabadalmi ügyvivőt bízunk meg. A Szellemi Termékek Nemzeti Hivatalának honlapján több ingyenes, illetve fizetős adatbázis található (<https://www.szttnh.gov.hu/hu/szabadalmi-adatbazisok>). Lehet találni olyan szakembereket, illetve ügyvédi irodákat, amelyek ingyen vagy kedvezményes árért elvégzik ezt a vizsgálatot annak reményében, hogy a későbbiekben megbízást kapnak a szabadalmi bejelentés előkészítésére és a folyamat szakértői munkáinak ellátására.

A piac szerepe elsődleges minden új, innovatív ötlettel kapcsolatban. Az ötlet megszületésével szinte párhuzamosan az első kérdés, amit az ötletgazdának fel kell tennie magának, hogy mi a helyzet az ötlet és a piac kapcsolatában, mennyi az ötlet újdonságtartalma, feltételezve, hogy sikerül terméket fejleszteni a kreatív gondolatból.

A piackutatás az „ilyen még nem volt” típusú, eredeti ötleten alapuló potenciális termék esetében segít megbizonyosodni az újdonságtartalomról és a célpiac paramétereiről, illetve elősegíti az ötletek szelektálását. A meglévő termékek továbbfejlesztése esetében a piac igényeinek felmérése alapján pontosíthatók a fejlesztés paraméterei. Az előzetes piaci vizsgálat legfontosabb eleme az újdonságtartalom, valamint annak a vizsgálata, hogy a piacnak vajon szüksége lehet az ötletként felmerült megoldásra, vagy ha annyira új az elképzelés, lehet-e esélyünk a piaccal megismertetni és elfogadtatni azt. A meglévő és a generálható piaci igényeknek, a versenytársaknak és a piacra vezetési kockázatoknak a vizsgálata egy többször visszatérő feladat az egész fejlesztési, értékesítési folyamat során.

Hogyan lehet ezt az előzetes piaci vizsgálatot elvégezni? Minden attól függ, hogy mi az újdonságvizsgálat tárgya. Ha olyan termékről, eljárásról vagy szolgáltatásról van szó, aminek értékesítésére a közvetlen környezetben is van esély, akkor első körben elég a környezetünkben körülnézni, érdeklődni és válaszokat kapni a kérdéseinkre. Az interjúkba, beszélgetésekbe célszerű bevonni a fogyasztók mellett a kereskedőket, gyártókat és a potenciális versenytársakat is. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy az ötletet célszerű részleteiben megismertetni a beszélgetőpartnerekkel, de számos információt lehet gyűjteni arról, hogy milyen esély lehet az ötlet értékesítésére. Ez a módszer akkor alkalmazható, ha kicsi az ötlet újdonságtartalma, ezért már azon is érdemes elgondolkozni, hogy a becsülhető piaci potenciál van-e akkora, hogy érdemes-e befogni a fejlesztésbe. A bonyolultabb, összetettebb, nagyobb újdonságtartalmú esetekben az előzetes piaci vizsgálat szempontjából az innovációs ötletek igen sokfélék lehetnek. Nézzünk meg néhány jellemző példát közelebről (a hivatkozott innovatív ötletek leírásai a mellékletben megtalálhatók)!

- Hasonló termék van a piacon, az innovációs ötlet annak továbbfejlesztése, helyettesítője vagy olcsóbban előállítható stb. (pl.: kullancseltávolító kanál).
- Szabadalmaztathatónak tűnő innovatív ötlet vagy kutatási eredmény, ami várhatóan olyan piaci szegmensben értékesíthető, amely már az ötlet keletkezése pillanatában is azonosítható (pl.: konténer-sarokelem).
- Olyan innovatív ötlet, aminek olyan nagy az újdonságtartalma, hogy akár egy új iparág is alapítható a hasznosítására (pl.: JETMAT tisztaságvédelmi technológia).

A három kiválasztott területre tartozó innovatív ötletek előzetes piaci vizsgálatával kapcsolatban sem könnyű általánosan használható módszereket adni, de néhány kérdést felsorolunk, amelyek részbeni megválaszolásával is körültekintő információkhoz juthatunk, ami segítheti a továbblépés megtervezését.

- Mennyire új az innovációs termék-, eljárás- vagy szolgáltatásötlet?
- Kik lehetnek a potenciális vevők?
- A potenciális vevők miért vásárolnák meg az ötletből fejlesztett terméket, eljárást, szolgáltatást?
- Van-e konkurencia, és várhatóan hogyan reagál az új megoldásra?
- Mekkora lehet a hazai és nemzetközi potenciális piacunk?
- Milyen kockázatok láthatók előre?

Hol és hogyan keressük ezekre a kérdésre a válaszokat?

- Manapság az információk zöme a világhálón található meg.
- Kérdezzük meg a potenciális vevőket!
- Tájékozódjunk a konkurencia publikus fejlesztési elképzeléseiről!
- Kérjük ki az adott piacot ismerők véleményét!

Mikor nem érdemes az innovációs ötletünk kidolgozásába több energiát fektetni, és továbbmenni a fejlesztés és piacra vezetés útján? Sajnos egyértelmű válasz erre a kérdésre sem adható, de van néhány jel, jelzés, információ, ami alapján célszerű abbahagyni a fejlesztést, és újabb kreatív ötlet kitalálásán gondolkodni:

- Az új ötlet újdonságtartalma kicsi, és nem jelent különleges értékesítési lehetőséget, vagy a versenytársak valami hasonlóval már megjelentek a piacon.
- Az ötlet legjobb felhasználói olyan multinacionális cégek lehetnek, amelyekben a fejlesztés irányai évekre előre el vannak döntve (robbanómotorok gyártása, autóipar stb.)
- Az ötlet kipróbálásához, a prototípus elkészítéséhez a szokásos magvetőtőke-igénynél (1–50 Mft) nagyságrendekkel nagyobb tőkére lenne szükség.

Előkísérletek végzésére az új termék bizonyos paramétereinek meghatározásához vagy kedvező tulajdonságainak kialakításához szükség lehet, de a legjellemzőbb, hogy az új technológiák, eljárások működőképességének, hatásosságának bizonyításánál van rá szükség. Az előkísérletekre jellemző, hogy az ötletgazdák általában törekednek a legegyszerűbb és a legköltségtakarékosabb módon megoldani ezeket a feladatokat, kikísérletezni az újdonság bemutatásához szükséges paramétereket. Az előkísérletek tapasztalatai alapján már összeállítható az a deszkamodell, ami alkalmas arra, hogy egyszerű körülmények között másoknak is bemutassa, az ötlet működőképességét.

A 9. ábrán a JETMAT tisztaságvédelmi technológia deszkamodelljét mutatjuk, ami tökéletesen alkalmas volt arra, hogy a feltaláló bemutassa, hogy az elképzelése működik, és valóban, ha valaki rálép erre a tisztaságvédelmi szőnyegre, akkor úgy tisztítja meg a cipője talpát a nagynyomású vízszugár, hogy még a zoknija sem lesz vizes, mert olyan a felület kiképzése, hogy csak ott jöhet a víz, ahol biztosan fedésbe került a lemosandó felülettel.



9. ábra: A JETMAT tisztaságvédelmi technológia deszkamodellje

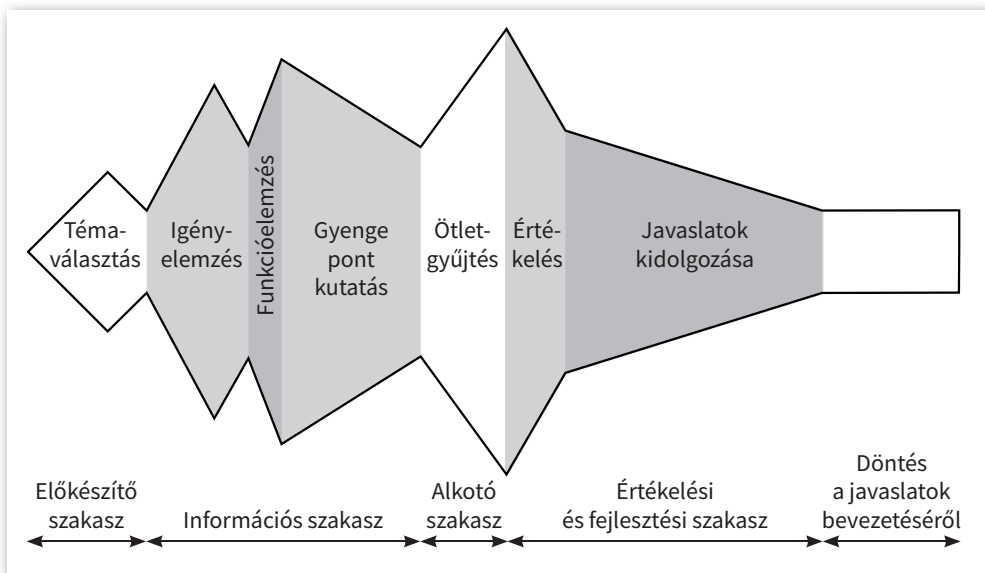
Volt ennek a deszkamodellnek egy előkísérlete, ami egy még korábbi deszkamodellnek volt tekinthető, ami csak egy négyes modulból állt, az elemei 3D nyomtatással készültek, és azt demonstrálta, hogy csak akkor jön ki a nagynyomású víz, ha a négy modul mindegyike nyomódik le. A képen látható deszkamodell (már majdnem prototípus) is komoly tervező- és kivitelezői munkát igényelt, és a bemutatást lehetővé tevő eszközökkel beszerzésével együtt több millió forintba került. A deszkamodellen végzett kísérletek alapján a modulokat áttervezték, megbízhatóbb tömítési megoldásokat alakítottak ki, de változott a modulok belső kialakítása is. Ezért nem tekinthető ez a deszkamodell prototípusnak, mert a berendezés végső kialakítása, bár ugyanazoknak az elveknek a felhasználásával fog működni, mint a bemutatott eszköz, a részben megváltozott konstrukció miatt nem azonos, mint a végtermék, márpedig ez a prototípusnál alapkövetelmény (bemutatás és fénykép a mellékletben).

A deszkamodellel csak a működőképesség bizonyítása a cél. Nem probléma, ha nem hasonlít a véglegesnek gondolt termékhez, nem kell szépnek, formatervezettnek lennie. A kezelése is lehet még bonyolult. Jó, ha alkalmas arra, hogy ne csak egyszer, hanem legalább néhány alkalommal bemutatható legyen a működése. Ezeknek a feltételeknek viszont a képen látható deszkamodell tökéletesen megfelelt.

Fejlesztési fázis

A fejlesztési fázis az ötlettől a piacig folyamat egyik legkritikusabb része, mert nem kis részben itt dől el, hogy sikerül-e megalapozni a projekt üzleti sikerét. Van olyan módszertan, amit évtizedekkel ezelőtt a termékfejlesztési folyamat racionalizálására fejlesztettek ki, de napjainkban ezt a módszert néhány elszigetelt kísérlettől eltekintve gyakorlatilag alig használják. Az értékelemzés különböző problémák kezelésére alkalmas, a racionalizálást és a az innovációt támogató döntés-előkészítő módszer. Az értékelemzés (10. ábra) azért az egyik legeredményesebb problémamegoldó rendszer, mert a termék, projekt funkcióit határozza meg, és fejlesztendőnek minősített funkciókra keres új ötleteket. Ezzel a módszerrel lehet például beruházásoknál minimum 10-20%-os költségcsökkentést elérni, és az értékelemzők alkalmazásának megtérülése 50-400-szoros. Az elemzőmunka egy erre a célra alakított csoportban zajlik, elvárják a pozitív hozzáállást. A funkcióelemzésen alapuló módszer szigorú menetrend szerint zajlik, sok aprólékos munkát igényel, de igen eredményes. Alkalmazási területek:

- termékfejlesztés
- technológiafejlesztés
- gyártástervezés
- beruházási tervek elemzése
- törvények előkészítése
- szervezetfejlesztés
- folyamatfejlesztés



10. ábra: Az értékelemzés folyamata (Innova)

Az értékelemzést a tapasztalt értékelemző vezetésével egy csapat végzi, amelynek a tagjait az értékelendő termék fejlesztőiből, tervezőiből és a gyártásban részt vevő kollégákból alakítanak ki. Az értékelemzés folyamatát bemutató ábrán négy tervezési és elemzési szakasz látható, aminek a végén kialakul az új megoldás az adott problémára a funkcióelemzés segítségével.

Az új, innovatív termék ötlet sikerének szükséges, de nem elégséges feltételei:

- új, innovatív, lehetőleg szabadalmaztatható termékötlet;
- bevizsgált, minősített prototípus;
- a piacra vitelt előkészítő és megvalósító csapat építése;
- üzleti pozicionálás;
- folyamatos finanszírozás.

A piacra vitel utolsó fázisának finanszírozási kérdései kivételével a legfontosabb kérdésekre a jó válaszokat nagyjából ebben a fázisban kell megtalálni. A szellemi-tulajdon-védelem részleteivel foglalkoztunk a 2.3. fejezetben, bemutattuk a különböző szellemi-tulajdon-védelmi lehetőségeket, amelyek közül kiemelkedik a szabadalom, ami elsősorban műszaki szempontból és a termék, technológia értékesíthetősége miatt fontos, mert ez nyújtja a legjobb védelmet az innovatív termékfejlesztés területén. A védjegynek pedig kiemelt jelentősége lehet egy-egy termék értékesítési folyamatában.

Mit érdemes vagy mit kell szabadalmaztatni? Erre a kérdésre nem egyszerű választ adni. Általában a könnyen másolható termékeket, eljárásokat a szakértők nem javasolják szabadalommal védeni, de erre is van ellenpélda, hogy egy olyan egyszerű terméket, mint a papírbili, azért lehetett bevinni az amerikai piacra, mert az ötletgazda megszerezte az amerikai szabadalmat.

Az olyan területeken, mint az elektronika, ahol egyrészt gyorsan fejlődik a technika, és az egyes megoldások akár hónapok alatt is elveszíthetik az újdonságtartalmukat, a vállalkozók általában nem szabadalmaztatnak, hanem az új megoldásokat beépítik a termékeikbe, lehetőleg nem könnyen másolható módon, és így igyekeznek üzleti előnyt szerezni az innovatív ötletekből. A szabadalmi bejelentés előtt célszerű átgondolni, hogy ha sikerül is a nem olcsó szabadalmaztatási folyamatot végigvinni, akkor majd hol szeretnénk hasznosítani az innovatív ötletet, mert akkor ezeken a területeken célszerű oltalmat szerezni.

Manapság az iparjogvédelmi szakértők állítják, hogy nem létezik úgynevezett „világ-szabadalom”, mert szinte lehetetlen bármit az egész világon levédeni. A másik érdekes kérdés, hogy ha meg is szereztük az oltalmat, de valaki elkezd a jogainkat sértve gyártani, értékesíteni a szabadalmunkhoz köthető termékeket, akkor hogyan tudunk érvényt szerezni annak a jogos igényünknek, hogy hagyjon fel ezzel a jogtipró tevékenységével, és kártérítést is fizessen a szabadalom tulajdonosának. Ezek a szabadalombitorlási perek igen hosszúak, drágák, és nem mindig szoktak a kívánt eredményre vezetni. Ismerünk olyan hazai szabadalombitorlási pert, ahol teljesen nyilvánvaló módon bizonyítható volt, hogy az adott technológiát ellopták és lemásolták, de több mint tíz év alatt még nem sikerült a per végére jutni, az üzletrontás azóta is folyamatosan fennáll.

Azokban az esetekben, ahol olyan színvonalú a szabadalom, hogy jó esélye lehet a licenc- és know-how-értékesítésnek feltétlenül érdemes az oltalmat megszerezni, mert egy megadott és érvényes oltalommal rendelkező szabadalom jelentős értéket képvisel

ezekben az ügyletekben. A klasszikus iparjogvédelmi eszközök közül a szabadalomnak és a védjegynek megkülönböztetően fontos szerepe van az innovációs projektek piacra vezetési folyamatában. A szakértők közül sokan állítják, hogy a know-how az iparjogvédelem mostohagyereke, mert ezek a fontos és kizárólagos jogok szinte semmit nem érnek a know-how nélkül. Know-how nélkül a szabadalom is csak egy csontváz, amit a know-how segítségével lehet eladhatóvá tenni.

A szabadalmi leírásokban az új műszaki eredményeket olyan részletességgel mutatják be, ami feltétlenül szükséges az oltalom elnyeréséhez. De ez alapján egy találmányt általában nem lehet megvalósítani, többek között azért sem, mert a szabadalmaztatás egy hosszú folyamat, és ez alatt a kutatás-fejlesztés vagy a megvalósítás nem áll le, és olyan eredmények keletkeznek, ami már sok esetben túlmutat a szabadalomban megfogalmazott eredményeken. A technológiai know-how-ban a szabadalom tárgyával kapcsolatos minden olyan műszaki eredmény, mérés, teszt, minősítés stb. benne van, ami a termék, technológia reprodukálhatóságát biztosítja. Az üzleti know-how ezeken túl még a termék teljes értékesítési folyamatát is tartalmazza a kipróbált terméktől az üzleti pozicionáláson és a marketingmódszereken át egészen az értékesítésig. A védjegy tovább árnyalhatja az ezerarcú know-how-k választékát. A know-how-ra a szellemi tulajdonra vonatkozó szabályok vonatkoznak.

A kutatás-fejlesztés az a rendszeresen végzett munka, amelynek a célja az ismeretanyag bővítése, valamint az egész ismeretanyagnak a felhasználásával új alkalmazások kidolgozása.

Fajtái:

- alapkutatás;
- alkalmazott kutatás;
- kísérleti fejlesztés.

Az alapkutatás olyan felfedező jellegű kísérleti vagy elméleti munka, amelyet elsősorban jelenségek, tapasztalatok és megfigyelések megértéséhez szükséges új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak anélkül, hogy kilátásba helyeznék azok gyakorlati alkalmazását vagy felhasználását. Az alapkutatásból közvetlenül ritkán származnak olyan eredmények, amelyekből rövid úton értékesíthető új termék, technológia keletkezne, inkább az a jellemző, hogy egy-egy alapkutatási eredménytől, felismeréstől még hosszú kutatómunkán és kísérleti fejlesztésen keresztül vezet az út az innováció tárgyáig.

Az alkalmazott kutatás olyan tervezett kutatás vagy célzott vizsgálat, amelynek célja új ismeretek, tudás és szakértelem megszerzése új termékek, eljárások, technológiák vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez, a létező termékek, eljárások vagy szolgáltatások jelentős mértékű továbbfejlesztésének elősegítéséhez.

A kísérleti fejlesztés a meglévő tudományos, technológiai, üzleti és egyéb vonatkozó ismeretek és szakértelem megszerzése, összesítése, megosztása, alkalmazása és felhasználása új, módosított vagy javított termék, eljárás, szolgáltatás terveinek létrehozása vagy megtervezése céljából.

Az alkalmazott kutatás és a kísérleti fejlesztés nem mindig választható el egymástól, hiszen általában szorosan összefüggenek. Alkalmazott kutatás túlnyomórészt a különböző kutatóintézetekben és felsőoktatási intézményekben folyik, míg a kísérleti fejlesztésre az a jellemző, hogy a tevékenység nagyobb hányada a vállalkozásokban történik. Mind-

két tevékenységre jellemző, hogy az innovatív termék, eljárás és szolgáltatás keletkezése kétirányú lehet:

- a kutatás-fejlesztést vagy kísérleti fejlesztést végzők saját tevékenységének, saját innovációs ötletük megvalósítása révén;
- egyéni ötletgazdák és /vagy vállalati megbízások alapján.

Az innovációnak van egy nem hivatalos meghatározása is, miszerint az innováció nem más, mint a munkába állított tudás. Ez a definíció jól kifejezi az innováció és a kutatás-fejlesztés szoros kapcsolatát. Az innovációhoz vezető eszközök közül a legfontosabb a kutatás-fejlesztés, amire elsősorban a tudományos módszerek használata a jellemző. A megfigyelés és kísérletezés a tudományos kutatás alapja.

Ha az ötletgazdáknak, feltalálóknak az innovációs termék-, technológia- vagy szolgáltatásötletek megvalósításához segítségre van szükségük, alig találnak olyan innovációmenedzsereket, akik a kérdéseikre információval, kapcsolatokkal választ tudnának nyújtani. Ha egy vállalkozásnak szüksége van egy speciális technológiára, K+F-kapacitásra, ma nagyon nehezen találja meg azokat a technológiai centrumként működő vállalkozásokat, kutatóintézeteket, egyetemi kutatóhelyeket, kutatással is foglalkozó innovatív vállalkozásokat, amelyek rendelkeznek a neki szükséges technológiai szolgáltatással, illetve K+F kapacitással. Ennek a helyzetnek alapvetően két oka van. Magyarországon jelenleg nincs ipari kutatóintézet-hálózat, és nincsenek olyan innovációs ügynökségek, amelyek ezeknek az információknak és kapcsolatoknak a birtokában lennének.

Az innovációs és innovációmenedzsment-folyamatokkal kapcsolatban van egy általánosan elfogadott nézet, miszerint ezekben a folyamatokban a legfontosabb az ember. Mivel egyetlen ember nem érthet mindenhez, és a kapacitása sem végtelen, ebből logikusan következik, hogy az innovációt megvalósítani készülő csapat a legfontosabb.

INNOVÁCIÓ = CSAPATMUNKA

Lee Iacocca, a Chrysler autógyár egyik legsikeresebb topmenedzsere fogalmazta meg a következőket:

*„Minden gazdasági tevékenység három tényezőtől áll: **ember – termék – profit**. Az első az ember, ha nincs jó csapatunk, a másik kettővel nem megyünk sokra.”*

A csapat olyan csoport, amelynek az eredményessége jelentős mértékben a tagok együttműködésétől függ. A hatékonyan működő csapat legfontosabb ismérvei:

- célorientált vezetés;
- a csapat tagjainak a tudása összegezhető;
- az eredményességre törekvés a jellemző motiváció;
- a csapat tagjai egymás egyéniségét tiszteletben tartják és elfogadják;
- az esetleges konfliktusokat nyíltan megvitatják és kezelik;
- jó csapat és jó munkaszellem;
- egyéni felelősségérzet.

A termékfejlesztési folyamatban az egyik legizgalmas kérdés, hogy mikor kezdjük el csapatot építeni. Az innovációs ötlet gazdája általában a fejlesztési folyamat motorja, sok esetben képes arra, hogy a termékötletét elvigye a prototípus fázisáig, mert általában

ehhez nem feltétlenül kell céget alapítani. Ha idáig sikerül eljutni, akkor jelentkezik az a dilemma, hogy hogyan tovább. A hazai innovációmenedzsment-támogatási rendszer egyik jellemzője, hogy az ötletgazdától várja, hogy profi menedzserré váljon, és ez csak az esetek igen kis százalékában valósul meg. A tapasztalatok szerint igazán azok a projektek lehetnek nagyobb valószínűséggel sikeresek, ahol az áhított cél eléréséhez, a termék sikeres piacra viteléhez sikerül egy jól együttműködő, a közös célt szem előtt tartó, a különböző szükséges kompetenciákban kiváló szakemberekből álló csapatot alkotni. Ez nagyon nehéz feladat, és ráadásul célszerű már a prototípus elkészülte előtt elkezdni az együttműködést, elkészíteni az üzleti folyamatok megtervezésének első változatait. Sze-rencsés eset, ha az ötletgazda tisztában van a csapatépítés fontosságával, és a baráti vagy ismeretségi körben talál néhány olyan társat, akik rendelkeznek a szükséges kompeten-ciákkal és hajlandók hosszú távon is az együttműködésre. Két-három ilyen egymás teljes bizalmát élvező, összetartó társal el lehet kezdeni a csapatépítést. A sikeres csapatépítés legfontosabb elemei:

- A csapat céljainak pontos meghatározása.
- Együttműködésre és hatékony munkavégzésre alkalmas munkatársak megtalálása.
- A csapaton belüli feladatok pontos meghatározása.
- A csapaton belüli problémák hatékony kezelése.

Egy sikerorientált szervezetben az a jó, ha mindenki azt érzi, hogy a munkatársaival együttműködve tehet a legtöbbet az egész csapat sikeréért. A horizontális szervezeti fel-építés egy cég életében általában jobban működik, mint a túlzottan hierarchizált szerve-zet, de ebben az esetben az egyes problémamegoldó csoportoknak is jól együttműködő csapatokat kell alkotniuk. A sikeres és jól működő csapatok kialakításánál a következő szempontokat vegyük figyelembe!

- Pontos célok, egyértelmű elvárások megfogalmazása a feladatokkal, határidőkkel és a folyamatok dokumentálásával kapcsolatban.
- Együttműködésre alkalmas, megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársak kiválasztása a jó csapatszellem kialakíthatósága érdekében.
- Az esetleges alá-fölé rendeltségi viszonyok egyértelműsítése.
- A kreatív gondolkodás és a pozitív hozzáállás ösztönzése.
- Ószinte és nyílt kommunikáció elvárása.
- A csapat sikeréért dolgozó, az esetleges konfliktusokat kezelni tudó, szakmailag és emberileg elismert vezető megbízása.

Az induló innovációs vállalkozásoknál jó, ha az alábbi vezetői funkciók, lényeges terü-letek egyértelműen elválasztásra kerülnek:

- ügyvezetés,
- gazdasági vezetés,
- termelésirányítás,
- marketing és értékesítés,
- fejlesztés,
- minőségbiztosítás.

Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a vállalkozás indulásánál ennyi vezetőre lenne szükség, de ezeket a funkciókat, felelősségi köröket célszerű elhatárolni akár úgy is, hogy egy-egy vezető több területet is irányít és felügyel. A vállalkozás növekedésével párhuzamosan további tevékenységek differenciálása is megvalósul (HR, beszerzés, kontrolling stb.). Milyen feladatai lehetnek ebben a csapatban az ötletgazdának? A legjobb, ha az ötletgazda olyan területen dolgozik tovább, ahol a legjobban ki lehet használni a kompetenciáit (pl.: fejlesztés), de az sem probléma, ha közvetlenül nem vesz részt a cég működésében, hanem csak résztulajdonosként, tanácsadóként szemléli, segíti a folyamatokat.

Van még egy nagyon fontos terület, ami komoly ellentétek kialakulásához vezethet, ez pedig nem más, mint az, hogy a tulajdonosi és az alkalmazotti érdekek nem megfelelően lesznek kezelve a vállalkozásban, mert a két érdek nehezen összeegyeztethető. Ezért az ilyen jellegű potenciális konfliktusok kezelésére előre fel kell készülni. Csökkenti az ilyen problémák felmerülési valószínűségét, ha a vállalkozás kulcsvezetőinek közvetlen tulajdonosi érdekelttsége is van.

A fejlesztési fázis egyik legfontosabb eleme a prototípus elkészítése, próbája és minősítése. Ha egy termékfejlesztési projektben eljutottak a prototípusig, és a kipróbált prototípus rendelkezik az elvárt tulajdonságokkal, akkor a további folyamatok finanszírozásának megszerzésére lényegesen nagyobb esély van, mintha eddig még nem sikerült volna eljutni. A prototípus mintadarabot, első példányt jelent, ami olyan eredeti modell, amelyet úgy készítenek el, hogy tartalmazza az új termék minden műszaki jellemzőjét, és már mind külalakjában, mind pedig teljesítményében használati értékét tekintve megfelel a végleges terméknek. Néhány kivételtől eltekintve gyakorlatilag lehetetlen egy jó ötletet, elképzelést, kutatási eredményt úgy értékesíteni, hogy a potenciális vásárlók nem győződhetnek meg egy prototípus vagy működő deszkamodell bemutatása során arról, hogy a gyakorlatban is megvalósítható, amit az ötletgazda szabadalmaztatott. Az innovációs ötletek piacra viteli folyamatában ezért van a prototípusnak kiemelt jelentősége, és ezért lenne fontos olyan intézményi forrásokból létrehozott magvetőtőke-alapok működtetése, amelyek segítségével az ötletek és kutatási eredmények megvalósíthatók lennének prototípus formájában, ami előkészítené, jelentősen felgyorsítaná és megkönnyítené a finanszírozási folyamatot.

A prototípusgyártás sok esetben összetett feladat, mert akár több szakmai terület egyeztetett együttműködését is igényli. Egyszerűbb a helyzet, ha az ötletgazda meg tudja tervezni az elképzelt termékének a prototípusát, mert akkor már csak a legyártás vethet fel kérdéseket. Nehezebb a prototípus-készítés, ha a terveket is meg kell csinálni. Ez ugyanis általában többlépcsős iteráció, amíg az ötletgazda elképzelése pontos tervekben is testet ölt. Napjainkban a 3D-s tervező és gyors prototípusgyártó módszerekkel ez a folyamat sokat egyszerűsödött, mert arra is van lehetőség, hogy ezeknek a módszereknek az alkalmazásával a korábban szükséges különböző szerszámok legyártása nélkül is tesztelhető prototípust lehessen előállítani. Különböző műanyag és fém 3D-s nyomtatók alkalmasak arra is, hogy akár több alkatrész legyártásával és összeszerelésével elkészülő összetett prototípusok is gyárthatók legyenek. A gépipari alkatrészgyártáshoz hasonlóan más technológiáknál is léteznek olyan megoldások (pl.: nyákgyártás), amelyek alkalmasak egyedileg gyártott prototípusok előállítására. A 3D nyomtatással és kiegészítő technológiák alkalmazásával szükség esetén készíthetünk olyan szerszámokat, amelyek alkalmasak néhány prototípus, illetve akár nullszéria legyártására is. Az ezekkel a módszerekkel előállított prototípusok ára

néhány tízezer forinttól néhány millió forintig terjed. A prototípus-készítésnél az a legjobb gyakorlat, ha lehetőség szerint nem egy darabot készítünk el, hanem a tesztelés és minősítés után több darabot, ami már alkalmas a piac reakciójának a felmérésére is.

Természetesen vannak olyan innovatív termékötletek, ahol nem ilyen egyszerű egy prototípus előállítását, mert lényegesen összetettebb, több technológia összehangolását megkívánó eszközről van szó. Ilyenkor ennek a megoldása már lényegesen nagyobb befektetést igényel (pl.: új típusú vitorlás vagy új elektromos meghajtású csónak). Vannak olyan prototípusok elsősorban az innovatív új technológiákat megvalósító berendezések esetében, ahol gyakran előfordul, hogy a prototípus az első próbák alapján véglegesítésre és akár értékesítésre is kerülhet (pl.: új szemétegyesítési technológia és berendezés).

Az új, innovatív termékek, eljárások fejlesztésében a prototípus elkészítése az egyik legfontosabb mérföldkő, mert ennek hiányában gyakorlatilag nem lehet kockázati befektetéshez jutni, és minden más forrásból is lényegesen nehezebb finanszírozni a projektet.

A prototípusok igen sokfélék lehetnek attól függően, hogy mi az innovatív projekt tárgya. A szokásos termékfejlesztési projekteknél az elkészült prototípusok próbáját, tesztelését és minősítését három különböző szinten végezhetjük el:

- *Alfa-teszt:* A vállalkozás által végrehajtott funkcionális tesztelés, amelynek keretében laboratóriumi, műhely körülmények mellett azt vizsgálják, hogy az elkészült szerkezet megfelel-e az elképzelt összes működési feltételnek, tulajdonságnak.
- *Béta-teszt:* Az adott szerkezet működésének tesztelése a felhasználói körülmények között.
- *Gamma-teszt:* Annak vizsgálata, hogy a szerkezet mennyiben felel meg a potenciális vevők igényeinek. Észrevételek a termék működésével, fogadtatásával kapcsolatban, ár-érték arány stb.

Nagyon sok fajta termék-, technológiai prototípus van, és ezek próbái, tesztelési körülményei és a minősítésük igen eltérhetnek egymástól. Általánosan azt lehet mondani, hogy minden olyan próbát, tesztet és minősítést el kell végezni, ami a projekt tárgyának forgalomba hozatalához szükséges. Az egyszerűbb esetekben elegendő lehet egy gyártói nyilatkozat, amelyben a gyártó felelősséget vállal a terméke megfelelőségéért, minőségéért. A kereskedelmi forgalomba kerülő eszközök tekintetében számos előírást kell betartani, amihez ellenőrző és minősítő vizsgálatok lehetnek szükségesek. Vannak olyan termék kategóriák, ahol igen komoly és igen drága teszteket, minőségi vizsgálatokat kell elvégezni. Egy új tervezésű autóbusz forgalomba hozatalához például típusbizonyítvány kell, amihez rengeteg vizsgálatot kell elvégezni (fékrendszer minősítése, terhelhetőség, közlekedésbiztonság stb.).

A prototípusok próbája, tesztelése és minősítése után kerülhet sor a termék paramétereinek rögzítésére, ami alapján már a gyártás és az értékesítés megtervezhető.

A termékfejlesztési folyamat elején már az előzetes piacvizsgálat során célszerű elgondolkozni azon, hogy az ötletet milyen piacra szánják, milyen üzleti modellt választanak és hogyan szeretnék értékesíteni a piacon:

- hazai piac,
- globális piac,
- licenc és know-how,
- vegyes megoldás.

Miközben az innovációs ötlet a megszületésétől már nagyon sok energiába és befektetésbe került, hogy a projekt eljusson a prototípusig, folyamatosan azon is kell gondolkodni, hogyan lesz ebből üzlet, hogyan fog megtérülni a befektetésünk. Az ötletgazdának el kell döntenie, hogy vállalkozást akar-e építeni az innovációs ötletből prototípussá fejlesztett termékéből – ehhez az esetek többségében csapatot kell építenie –, vagy felajánlja-e hasznosításra a fejlesztésének az eredményét egy már működő vállalkozásnak vagy olyan projektmenedzsernek, akinek nincs saját ötlete, de szeretne vállalkozást indítani. Mindegyikre láttunk példát az elmúlt években. Ezek nem könnyű döntések, és általában az egyszeri értékesítésből még annyi bevétele sem lesz az ötletgazdának, ami megtérítené az eddigi befektetéseit. Olyanra is láttunk már példát, hogy ennyiért nem adom, és inkább ezen a ponton megállt a projekt, és nem kerül piaci bevezetésre.

Vannak kivételes sikertörténetek, amelyekben az ötletgazda egymaga a saját egyszerű betéti társaságán keresztül oldja meg a tervezést, gyártást, marketinget és a piacra vitelt, ezekben az esetekben van esély a befektetés többszörös megtérülésére is, de nem lesz a vállalkozásból nagy növekedésképességű innovatív cég. A kullancseltávolító kanál története tipikusan ilyen történet. A feltaláló egy agilis állatorvos, kullancsszakértő, aki megalkotta a kullancseltávolító kanalat. Rájött, hogy a kullancs „lehorgonyoz” a bőrbe, és ha bármilyen eszközzel próbáljuk kitépni a bőrből, akkor a kullancs gyötrődése-fuldoklása során fertőző nyálát öklendez az áldozatába. A kullancseltávolító kanállal nem húzzuk ki a kullancsot, hanem a ráncba szedett bőrt lenyomjuk a kullancs szájszervéről, és akkor a kullancs beleesik a kanál kávéjába, és közben nem volt lehetősége, hogy a fertőző nyálát a bőrbe fecskendezze. A feltaláló szabadalmaztatta az ötletét, saját forrásból és az aktuális pályázatokból finanszírozni tudta a műanyag fröccsöntő szerszám gyártását, megoldotta a termék csomagolását és beszerzte a forgalomba hozatalhoz szükséges engedélyeket. Újabb pályázat segítségével a marketing- és reklámkampányát is meg tudta finanszírozni, és a termék hosszú évek óta kapható a magyar piacon. A feltaláló kapcsolatrendszere és az anyagi lehetőségei a külpiacra lépést eddig nem tették lehetővé. Volumenés hazai és külpiaci kapcsolatokkal rendelkező kereskedelmi partnereket keres a kullancseltávolító kanál megalkotója (www.drkapiller.hu) (bemutatás és fénykép a mellékletben).

Az ötlettől a piacig folyamat több pontján már hangsúlyoztuk, hogy a legfontosabb annak tesztelése, hogy amit kitaláltunk (termék, eljárás, szolgáltatás), azt mennyire igényli a piac, vagy mennyire kelthető fel iránta a piaci igény. Piackutatás és marketing nélkül egyetlen vállalkozás sem működhet hosszabb távon, de az előfordul, főleg kisebb vállalkozások esetében, hogy ösztönös piackutatói, illetve marketingtevékenységet folytatnak, de ezek a folyamatok nem megtervezettek, és különösen nem a tudomány legújabb vívmányain alapulnak.

Az üzleti pozicionálásnak is két oldala van: az egyik, hogy az ötletgazda mit szeretne, a másik pedig, hogy ezt a célt hogyan tudja elérni. Az innovatív ötletgazdák többsége azt szeretné, ha az általa kitalált és eddig menedzselt termék, technológia vagy szolgáltatás hasznosulhatna az egész világon. Ezt a célt azonban nagyon keveseknek sikerül elérni. A reális üzleti pozicionálás úgy kezdődik az esetek többségében, hogy először a hazai piaci bevezetést célszerű megoldani, mert ennek kapcsán minden olyan esetleges látens

probléma a felszínre kerül a termékünkkel kapcsolatban, aminek a megoldása lényegesen egyszerűbb és olcsóbb itthon, mintha egy másik földrészen kerülne erre sor.

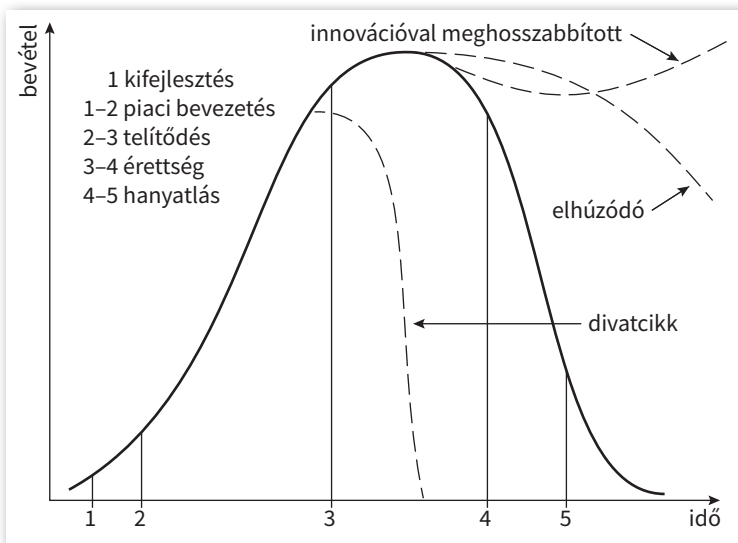
Az üzleti pozicionálás elemei:

- versenytársak elemzése,
- potenciális piacméret,
- az elérhető piaci részesedés megtervezése,
- üzleti modell, költségek, bevételek tervezése.

Ezeket a piackutatási, marketing- és üzleti tervezési feladatokat a hazai piac indításánál és a nemzetközi piaca lépés során is el kell végezni, ezt a 4. fejezetben tárgyaljuk részletesen. Vannak olyan innovatív termékek, technológiák, amelyeknek a potenciális hazai piaca kicsi, de egyéb okok is előfordulhatnak. Ezeknél a projekteknél már a kezdetektől a nemzetközi piaca kell tervezni.

A termék piacra vitele

A termék piacra vezetési lépéseinek tárgyalása előtt tekintsük át, hogy egy átlagos termék életének milyen szakaszai vannak (11. ábra). Ha a termék már készen áll az értékesítésre, akkor indulhat a piaci értékesítés. Minden, ami ez előtt történik, a kifejlesztés szakaszához tartozik. Rövid, de általában kritikus szakasz a piaci bevezetés időszaka, ekkor derül ki, hogy jól terveztünk-e, jól mértük-e fel a piacot. Ha jól terveztünk, akkor a termékünk értékesítése felfutó szakaszba kerül, ami előbb-utóbb a piac telítődéséhez vezet, ha divatcikket forgalmazunk, akkor lehet számítani az értékesítés gyors visszaesésére. A csúcserőteljesítés közelében, az érettségi szakaszban még emelkednek az eladások, de már esetleg érezhető az értékesítés volumenének várható visszaesése, amit abban az esetben, ha egy új fejlesztéssel, innovációval újra felszálló ágba lehet átvinni, ennek tipikus esetei az autók értékesítéséből ismert úgynevezett „ránccfelvarrások”, amelyek kisebb módosításokat jelentenek, de alkalmasak a vevői érdeklődés fenntartására.



11. ábra: A termék életciklusa

A kisebb módosításokra inkább az a jellemző, hogy sikerül kitolni az értékesítés csökkenését. Valódi innovációval pedig új lendület is adható az értékesítésnek. Minden termék életében bekövetkezik a hanyatlási fázis, ami lassan a termék gyártásának és értékesítésének leállításához vezet.

Az innovatív termék piacra vitele a teljes az innovatív ötlettől a piacig tartó teljes folyamatnak az utolsó, de általában a legtöbb befektetést igénylő harmada. Ennek során az üzleti modell alapján számos kérdést kell eldönteni és számos feladatot kell megoldani:

- Megvalósító cég kiválasztása vagy alapítása.
- Üzleti terv, megvalósíthatósági tanulmány elkészítése.
- Befektetők körének kiválasztása.
- Gyártás megtervezése, nullszéria, kísérleti gyártás.
- Értékesítés megkezdése.
- Gyártás és teljes körű piaci bevezetés beindítása.

Ebben a részben röviden áttekintjük a leglényegesebb tudnivalókat, de van néhány olyan feladat, amit részletesen is kifejtünk a következő fejezetekben. A tervezés, a vállalat alapítás, a finanszírozás és a licenc, know-how-értékesítés olyan fontos kérdések, amelyek külön fejezetben kerülnek kifejtésre.

A mellékletben látható rodeótréner egy olyan egyszerű szerkezet, aminek az ülése egy gömbcsuklóra van erősítve, és így minden irányban képes billenni, a feladat az, hogy ráülve próbáljuk magunkat vízszintes helyzetben tartani, miközben az elektronika méri az így eltöltött időt. A tréner használatával egyidejűleg több izomcsoport is játékosan átmozgatható. Kérdés, hogy nagyszerű tulajdonságai révén miért nem lett belőle egy széles körben használt eszköz. A rodeótréner mintái és a kísérleti széria legyártása kisipari módszerekkel történt, aminek hatása az értékesítési árban is jelentkezett. Ahhoz, hogy olcsóbban lehessen előállítani, már egy sokezres megrendelésre lett volna szükség, aminek a finanszírozására a feltalálónak már nem voltak forrásai, nem talált olyan partnert, amelyik a piacra viteli folyamatot menedzselte volna, így a fejlesztés a feltaláló számára nem térült meg, és a potenciális felhasználók pedig elestek egy egyszerű, jól használható edzési lehetőségtől (bemutatás és fénykép a mellékletben).

A prototípus sikeres próbái és legkésőbb az üzleti pozicionálás után el kell dönteni, hogy a piacra viteli folyamat hátralévő részét milyen cégben igyekeznek megvalósítani. Természetesen sokkal előnyösebb, ha erre a döntésre már korábban sor került, mert akkor a legnehezebb és legköltségesebb utolsó fázisnak már egy részben összeszokott csapattal lehet nekivágni.

Napjainkban még viszonylag kevés olyan együttműködésről és vállalkozásfejlesztésről tudunk, ahol a sikeres prototípus felkeltette egy már régen piacon lévő vállalkozás figyelmét, és sikerült is a további együttműködés kereteiről megállapodni az innovatív ötlet gazdájával, aki eddig a fázisig elvitte a projektet, hogy az utolsó piacra viteli fázist a már működő vállalkozás keretében közösen oldják meg. Ez a megoldás lényegesen olcsóbb és gyorsabb, mint egy új vállalkozás indítása, de a későbbi viták minimalizálása céljából fontos, hogy az együttműködés részleteit igyekezzenek a közös munka megkezdése előtt tisztázni és a megállapodást szerződésbe foglalni. A szerződésnek tartalmaznia kell a tervezett együttműködés tevékenységeit, felelősségi köreit, a felek feladatait és

az elszámolás részleteit. Vannak olyan üzleti angyalok, akik nem a befektetésüket preferálják egy induló vállalkozásban, hanem a már működő egyik cégükbe integrálják az új termék, szolgáltatás piacra viteli tevékenységét.

A jól működő vállalkozások és az ötletgazda együttműködésében az innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek piacra segítése kölcsönös előnyökkel járhat, mert a működő cég ki tudja terjeszteni a tevékenységét, akár új piacokat is meghódíthat, az ötletgazda pedig kisebb kockázattal juthat el az üzleti sikerig. A hazai pályázati rendszerben célszerű lenne preferálni az ilyen típusú együttműködések kialakítását.

Az új vállalkozás indítását célszerű korábban kezdeni, mert a piacra viteli fázis sok hívást jelent, és legalább az együttműködési készséget már kipróbált csapattal jobb esély nyílik az üzleti siker elérésére.

Ha a termékfejlesztési projekt finanszírozása biztosított, akkor erre a részre nem biztos, hogy szükségük van a megvalósítóknak, mert az itt leírtak arra vonatkoznak, hogy milyen rövid ismertetőket, prezentációkat és/vagy tanulmányokat kell összeállítani a projektről annak érdekében, hogy a további működéshez szükséges forrásokat biztosítani lehessen. A projektbemutatók célja igen különböző lehet, egy azonban közös bennük: az előadó(k), szeretnék meggyőzni a hallgatóságot, vezetőséget, potenciális befektetőt, üzleti angyalt stb., hogy érdemes a projekt a folytatásra. A projektismertetőket, prezentációkat az elérendő cél függvényében igen változatosak és különböző terjedelműek lehetnek az egyoldalas kivonattól (one pager, teaser), a rövid projektbemutatótól a több tíz oldalas üzleti tervig, megvalósíthatósági tanulmányig. A projektismertetőket és prezentációkat úgy kell elkészíteni, hogy alkalmasak legyenek a partnerek, befektetők, üzletfelek érdeklődésének felkeltésére, de a titkossági követelmények ne sérüljenek: azaz ezen a szinten nem célszerű olyan mélységű információk átadása, amivel kapcsolatban a projektben résztvevőktől titoktartási kötelezettséget várnának el.

A projektismertetőket, prezentációkat fajtái a teljesség igény nélkül:

- egyoldalas bemutató (one pager, teaser)
- rövid projektbemutató
- befektetői prezentáció
- üzleti terv, megvalósíthatósági tanulmány
- befektetési tanulmány

Innovációs projekteknél az egyoldalas bemutató a kapcsolatfelvételt készíti elő, és a figyelem felkeltésére, megragadására szolgál, terjedelme maximum 1-2 oldal. A rövid projektbemutató lehet néhány oldallal hosszabb: tartalmazhat néhány ábrát és/vagy táblázatot, de ezekben a következő tartalmi elemeket kell röviden összefoglalni és bemutatni:

- projekt címe,
- megvalósító cég legfontosabb paraméterei,
- szellemi tulajdon-védelem helyzete,
- projekt rövid leírása,
- projekt készültségi állapota (műszakilag, pénzügyileg...),
- piac jellemzői (célpiac, piac mérete, versenytársak, piaci bevezetés...),
- befektetési, finanszírozási igény,

- rövid távú tervvázlat (mit és mikorra kell megcsinálni a befektetett összegből, és milyen tervezett eredmény mellett),
- kockázatok,
- fényképek, videók mellékletként, illetve hivatkozásként csatolása javasolt!

A befektetői prezentáció már lényegesen nehezebb feladat, mert a célja a befektetői érdeklődés felkeltése, nem lehet hosszú (általában 10–20 perc, de vannak olyan projektversenyek, ahol erre 2–5 percet biztosítanak). Jól áttekinthetőnek, világosnak és logikus felépítésűnek kell lennie. Lényeges, hogy a szakmai részek közérthetően és röviden legyenek bemutatva, ne feledkezzenek el a szellemi tulajdon jogi helyzetének bemutatásáról. A projekt fejlettségi szintjének és piaci helyzetének rövid jellemzése mellett mutassa be, mire használnák fel a befektetést. Fontos, hogy a prezentáció kíváncsiságot ébresszen a hallgatóságában. Ha sikerült felkelteni a projekt finanszírozása után érdeklődő potenciális partnerek figyelmét, akkor a további egyeztetések során már az elképzelt működéssel kapcsolatban részletesebb adatok bemutatására is szükség lesz, ez általában az üzleti terv és a megvalósíthatósági tanulmány. Nem véletlenül hívják ezeket a rövid befektetői prezentációkat *elevator pitch*nek, mert kb. annyi idő áll az előadó rendelkezésére, amíg a lift megérkezik a megcélzott emeletre. A példa az USA-ból származik, ahol sokemeletes épületek nem ritkák.

Mielőtt a részletek megtárgyalása elkezdné, célszerű a potenciális partnerrel egy titoktartási megállapodást kötni, bár ennek a hasznosságáról, gyakorlati tapasztalatokról nem tudok beszámolni. A titoktartási megállapodásnak tartalmaznia kell a felek adatain kívül azt is, hogy az együttműködésük során mit tekintenek olyan üzleti titoknak, ami nem kerülhet a másik fél beleegyezése nélkül harmadik fél tudomására.

Az üzleti tervben részletes bemutatásra kerül a projekt. A termék, technológia, illetve szolgáltatás leírásán kívül át kell tekinteni a piackutatás eredményeit, az üzleti modellt, a marketingterv-elképzeléseket és a részletes bevételi és kiadási oldalakat. A megvalósíthatósági tanulmány annyival több lehet az üzleti tervnél, hogy a műszaki megvalósítás részletei is tárgyalásra, vizsgálatra és kockázatelemzésre kerülnek. Ebben a tanulmányban minden olyan részlet szerepel, ami befolyásolhatja, kockáztathatja a projekt sikerét.

A befektetők körének kiválasztása izgalmas kérdés. Mi lenne az ideálshoz közeli megoldás? Az ideálisközeli az lenne, hogy amikor az ötletgazda fejéből kipattant az isteni szikra, és először körülírja A termék-, eljárás- vagy szolgáltatás ötletét, körülnéz a környezetében, a világban, és azt találja, hogy az ötlete számos olyan újdonsággal bír, hogy még a szabadalmaztatásra is van esélye. Megcsinálja a „deszkamodellt”, meggyőződik róla, hogy az elképzelése működik, megmutatja a szabadalmi ügyvivő barátjának, és elindítják a szabadalmaztatási folyamatot. Közös felméri az egyes részletekkel kapcsolatos kutatás-fejlesztési feladatokat, a barát kapcsolatrendszerében van olyan egyetemi kapcsolat, amely egy éppen aktuális pályázatból finanszírozott kutatás-fejlesztési projekt keretében segít megoldani, pontosítani a nyitott kérdéseket, aminek eredményeként a prototípus már megtervezhető és elkészíthető. Szerencsére az ötletgazda családi háttere olyan, hogy saját forrásból tudja fedezni a felmerülő költségeket. Közben találkozik egy gyerekkori barátjával, aki már több multinacionális cégnél dolgozott, és jelentős nemzetközi projekteket menedzsel. A tapasztalt barátjának megtetszik az ötlet, megismerkedik a prototípussal, és felajánlja az ötletgazdának, hogy alapítsanak saját céget az

ötlet piacra viteléhez. A cégalapítás kezdetén, miután felmérték a lehetőségeiket, a projektmenedzser barát azt javasolja, hogy mutassák meg a projektet a piackutatásban és marketingben jártas volt kollégájának, aki jelenleg éppen „szabadúszó”. A három fiatal az ismerkedés során rögtön megtalálja a közös hangot, és elhatározzák, hogy hárman együtt alakítanak egy startup céget. Egy esti borozgatás mellett kitalálják az alakítandó kft. nevét, meghatározzák a legfontosabb feladatokat, megvizsgálják, hogy az általuk a törzstőkén felül biztosítható források, tagi hitelek mire adnak lehetőséget. Kiderül, hogy ezekből a forrásokból a fejlesztés maximum néhány hónapig finanszírozható, ráadásul a cég működésébe be kellene vonni egy gazdasági szakembert is. Szerencsájük van, mert a szélesebb ismeretségi körben találnak egy vállalkozót, aki most adta el a vállalkozását, és üzleti angyalként, illetve a gazdasági ügyek irányítójaként csatlakozik hozzájuk. Látható, hogy az így összeadott tőkéjük már kb. az új cég egyéves működését fedezheti. A további együttműködésüket szindikátusi szerződésben rögzítik, és elkészítik a további hitel- és/vagy befektetőkereséshez szükséges dokumentumokat (projektbemutató, prezentáció, üzleti terv, megvalósíthatósági tanulmány). Saját forrásaikból megvalósítják a gyártás indítását, és egy éven belül megkezdik a termék piaci bevezetését. Nyolc hónap múlva sikerül megtalálni azt a pénzügyi befektetőt, akivel sokszori tárgyalások után sikerül megállapodni a tőkebevonásról. Ezzel párhuzamosan előkészítik a kapcsolataikat a nemzetközi piacra lépéshez is. A cég a terveknek megfelelően fejlődik, a tőkebevonás megteremti a forrást nagyobb volumenű gyártás finanszírozására és lehetővé teszi a nemzetközi piacra lépést, a cég bevételei és létszáma nőnek. Három év múlva a cég vezetésének sikerül kivásárolni a befektetőt, már sok országba exportálnak, transznacionális közép vállalattá váltak, az új fejlesztések révén meg tudták valósítani a fenntartható fejlődést és a tőzsdéi bevezetésen gondolkodnak. Sajnos tapasztalataink szerint ilyen „királyi úthoz” közeli fejlődési lehetőség nem jellemző, az innovációs projektek piacra vitelében számos problémával, megoldandó feladattal találkozunk, amelyeknek közös vonásuk, hogy megnehezítik a sikerhez vezető utat.

Az innovációs projekt szempontjából nem mindegy, hogy a projekt milyen fejlettségi fokán, milyen formában és milyen mértékben szükséges valamilyen befektetés igénybevétele. Általában igaz, hogy az ötletgazda szempontjából az a legjobb, ha saját forrásból minél tovább tudja finanszírozni a projektjét, mert ennek következtében értékesebbé válik, és így jobb feltételekkel tud forrást bevonni. Kezdetekben a saját forrás mellett a pályázati lehetőségek kihasználása is jó lehetőség, mert az így elérhető fejlődésből keletkező előnyök az ötletgazdát illetik. Sajnos a pályázati lehetőségek nagyon hektikusak, és sok esetben nem illeszthetők össze a projektek éppen aktuális fejlesztési igényeivel, ezért az a tapasztalat, hogy az így kezelt pályázati lehetőségek sok esetben lassítják a pályázati folyamatot. A másik probléma, hogy még sohasem volt olyan helyzet, hogy a termékfejlesztési folyamat minden fázisára lett volna nyitott pályázat. Olyan pályázati lehetőség támogatná igazán az új termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek piacra viteli folyamatát, amely folyamatosan nyitott, és a projektfejlesztés bármelyik fázisában lehet rá pályázni. Magyarországon sajnos az intézményi magvető tőke hiánya is lassítja az innovációs projektek fejlődését.

A finanszírozási források tekintetében az első helyen a saját forrás (család, barátok stb.) áll. Ismerek olyan feltalálót, akinek a saját tevékenysége és a saját családi forrásai segítségével elég messze sikerült jutni a termékfejlesztés és piacra vitel folyamatában. Az általa kitalált, kifejlesztett és szabadalmaztatott körhangszórót gyakorlatilag teljesen maga fejlesztette ki. Az ötletgazda harminc éve a high-end világában tevékenykedik, tapasztalatai alapján alkotta meg a körhangszórót, ami 2019-ben elnyerte többek között a hangszórók „Oscar”-díját is, a hifiipar újságíróinak szavazatai alapján. A feltaláló néhány alvállalkozó bevonásával a mai napig maga gyártja a különleges minőségű és drága hangszóróit.

A kitűzött cél már a kezdetektől a nemzetközi piacra kerülés volt. Ezt úgy gondolták elérni, hogy bizonyítják, hogy a technológia forradalmi változást jelent a hangminőségben, és túllép a jelenlegi technológia határain. Először zenészeknek és ismert hangtechnikai szakembereknek mutatták be a hangszórót, akiket a lenyűgözött a hangzás minősége. Ezek a tapasztalatok megerősítették a feltalálót abban, hogy a hangfalakat a Hyper High-end kategóriában a hangszóróipar F1-s versenytársai között kell megméretnie. Sikerült egy frappáns és figyelemfelkeltő formatervezési megoldást és egy brandet kialakítani, ami hozzájárult a rangos kiállításokon elért sikerhez. A LinkedInen elhelyezett rövid szakmai cikkeket, mert mint kiderült, a szakma vezető cégeinek képviselői ezeket olvassák, figyelemmel kísérik. A csúcskategóriában elért szakmai sikerek teszik lehetővé, hogy az alacsonyabb árú hangszórók kategóriájában is licencként, know-how-ként lehessen értékesíteni a szabadalmat, mert más módon nem lett volna esélyük betörni a tömeggyártású hangfalak piacára. A dolog tanulsága a feltaláló szerint, hogy célozzuk meg az elsőre lehetetlennek tűnő célt, ne adjuk fel a küzdelmet, és ne legyünk középszerűek, és akkor a siker sem marad el, ha tudatában vagyunk annak, hogy amit csinálunk, az értékes (bemutatás és fénykép a mellékletben).

A potenciális befektető partnerek közül nagyon jók lehetnek a már működő kis- és középvállalkozások, valamint az üzleti angyalok. A meglévő cégek keretében történő termékfejlesztési, piacra viteli folyamatnak az előnye, hogy nem kell az ötletgazdának a vállalkozásalapítással és csapatépítéssel bajlódnia – nem is biztos, hogy alkatilag alkalmas erre a feladatra. Szerencsés esetben már a fejlesztéshez és a piacra vezetéshez minden tudás és kapacitás rendelkezésre áll. Az ilyen esetekben a finanszírozás tekintetében már a banki hitelek bevonására is jó esély van. Ebben az esetben azonban az ötletgazdának kell nagyobb mértékben alkalmazkodnia ehhez a lehetőséghez, tudomásul véve, hogy a további folyamatokat már nem, vagy csak részben irányíthatja.

A banki hitelek az innovatív termékfejlesztési projekteket, tekintettel azok jellemzően nagyobb kockázatára, általában nem támogatják, de ha a vállalkozás eljut a növekedési fázisba, akkor már a banki hitelek is jó finanszírozási források lehetnek.

Az innovatív projektek finanszírozásában új lehetőséget jelent a már Magyarországon is közvetlenül elérhető közösségi tőkefinanszírozás lehetősége, ahol a közösségi médián keresztül bemutatnak innovatív termékfejlesztési projekteket, és kis befektetések révén is tulajdonossá válhatnak a jelentkezők, akik kockáztatják a vállalt összeget, de befizetik. Ez a befektetési forma még elég új Magyarországon, így igazi tapasztalatok és sikertörténetek még nincsenek.

Az üzleti angyalok megjelenése és a kockázatitőke-befektetések a leggyakoribbak és legjellemzőbbek az innovatív termékfejlesztési programok finanszírozásában. Felmerülhet a kérdés a vállalkozás életében a befektető keresése során, hogy üzleti angyalt vagy kockázatitőke-befektetést vegyenek-e igénybe. A projektgazda vagy megvalósító menedzser szempontjából lényeges, hogy milyen feltételekkel tud finanszírozást biztosítani a projektjének, de az a legfontosabb, hogy a különböző finanszírozási módokkal együtt járó következményekkel már a szerződések megkötése előtt a lehető legnagyobb mértékben legyen tisztában.

Van még egy fontos kérdés, ami felmerül a befektetőkeresésnél, ez pedig nem más, mint hogy milyen arányok alakulnak ki egy cégben az ötletgazda és a befektetőtársak között az üzleti eredmények felosztásában. Ha egy innovációs ötlet kitalálóját a projektfejlesztés elején megkérdeznék, hogy mi a jobb, egy százmilliós nyereséget termelő vállalkozásban 10%-os tulajdonosnak lenni, vagy egy nullszaldósan működő vállalkozásban 100%-os tulajdonosnak lenni, akkor nyilvánvaló, hogy mit válaszolna. Az üzletrész és a részesedés nagysága nem egyszerű kérdés, de alapvetően meg lehet különböztetni két változatot. Az elsőben az ötletgazda vezetésével folyik a fejlesztés és minden olyan tevékenység, amely szükséges az ötlet piacra vitelének folyamatában, azaz a cégfejlesztés motorja és irányítója is a feltaláló. A másik esetben megalakítanak egy olyan vállalkozást, amelyben az ötletgazda ugyan a menedzsmént egyik tagja, de a cég irányítását mások végzik. Természetesnek tűnik, hogy az első esetben az ötletgazdát valószínűleg nagyobb üzletrész, részesedés illeti meg, mint a második esetben. Természetesen csaknem minden termékfejlesztési folyamat különbözik egymástól, de sokszor előfordul, hogy az üzleti sikerből nem a feltaláló, ötletgazda részesedik a legnagyobb mértékben, de ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy rosszul járt.

Az üzleti tervek, a megvalósíthatósági tanulmány elkészítése és az esetleges finanszírozási problémák megoldása után a következő feladat a gyártás megtervezése, a nullszéria legyártása és a kísérleti gyártás beindítása. Az üzleti tervekben megtervezett értékesíteni kívánt darabszámok alapján lehet megtervezni a termék gyártásához szükséges célgépeket, üzemet és megkötni a folyamatos üzemhez szükséges beszállítói és alvállalkozói szerződéseket.

Az egyik leglényegesebb szempont, hogy lehetőleg a megvalósító vállalkozás ne akarjon telephelyet vásárolni és üzemet építeni, mert ez sokkal gyorsabban és olcsóbban megtehető a megfelelő bérlemény megtalálásával. A gyártósort, gyártósorokat olyan módon célszerű megtervezni, megterveztetni, hogy lehetőleg ne csak a kezdeti igényeket elégítse ki, hanem minimum akkora legyen a kapacitása, hogy gyártott termékek értékesítése révén már a cég növekedési fázisba jusson. A tervezéssel és a szükséges gépek, eszközök beszerzésével, illetve gyártásával párhuzamosan el kell indítani a gyártáshoz szükséges humán erőforrás toborzását és betanítását is.

A nullszériagyártás a műszaki termékfejlesztési feladat utolsó állomása, amikor a megtervezett és legyártott gépsoron elkészülnek az első termékek. A nullszéria legyártásának tapasztalatait ki kell értékelni, az értékelés eredménye alapján kell meghatározni, hogy kell-e még valamin változtatni, javítani, vagy indulhat a kísérleti gyártás, ami az üzemszerű gyártás főpróbája. A kísérleti gyártás során már minden folyamatnak úgy kell működnie, mint a folyamatos gyártás során. Az új innovatív termék igazából akkor van készen, amikor átesett a minősítő vizsgálaton, a kereskedelmi raktárba viszik olyan

csomagolásban, ahogy majd a vásárlóhoz kerül, ellátva a szükséges használati utasításokkal, igazolásokkal, jótállással stb. A gyártási folyamat lényegesen összetettebb, ha a termék több részből áll, aminek egy részét alvállalkozók gyártják, és a csomagolás előtt össze is kell szerelni, ilyenkor szükséges beszerelés előtt az alvállalkozók alkatrészeinek és részegységeinek vizsgálata is. A gyártási kapacitás megvalósításához számos segédfolyamat kiépítése is szükséges (beszerzés, logisztika, minőségbiztosítás, raktár, folyamat-szervezés stb.). Egyszerűbb, ha a teljes gyártás egy részét vagy a teljes folyamatot sikerül alvállalkozásba kiszervezni. Ebben az esetben saját irányítás alatt az összeszerelést és az értékesítést célszerű végezni. Ennek a megoldásnak nagyobb kockázatai vannak, mint a saját gyártásnak. Hogy melyik megoldás éri meg jobban, azt külön-külön célszerű mérlegelni.

Az értékesítés megkezdése előtt meg kell bizonyosodni afelől, hogy minden készen áll az indulásra, és nem jöhetnek közbe olyan problémák, amelyek rontanák az eladási folyamat sikerét. Ellenőrizni kell még egyszer a terméket a vásárló szemével. A csomagolás és a szükséges dokumentumok rendben vannak-e? Az értékesítők felkészültsége és tájékozottsága megfelelő-e? A teljes értékesítési folyamat minden eleme működőképes-e? A próbaértékesítés egy jó lehetőség az ellenőrzésre, amikor néhány kiválasztott partner próbálhatja ki először a terméket. Ha itt minden rendben van, akkor indulhat a marketingterv szerinti kampány és a valódi értékesítés. A próbaértékesítés során már arról is kaphatunk visszajelzést, hogy a kialakított áraink hogyan viszonyulnak a vásárlók tapasztalataihoz.

A teljes körű piaci bevezetés előtt fel kell mérni, hogy mekkora raktárkészlettel célszerű indulni, mert rossz üzenet a vásárlóknak, ha gyorsan elfogy a kezdőkészlet, és az igények kielégítésére várniuk kell. Ha pedig túl nagy kezdőkészlettel indul az értékesítés, akkor az nagyon sokba kerül, és lassítja a befektetett tőke megtérülését. A gyártás és az értékesítés összehangolása különösen az értékesítési folyamat elején nem könnyű. Ezeknek a folyamatoknak a kezelése olyan esetekben okoz igazán nehézséget, amikor nagyszámú terméket kell értékesíteni a lakossági piacon. Lényegesen egyszerűbb, ha az értékesítés tárgya valamilyen egyedi berendezés, aminek a piaca jól felmérhető, és a gyártás ütemezését a megrendelések felfutásához lehet igazítani.

A tervezés jelentősége és fontossága

„A terv semmi, a tervezés minden”
(Dwight D. Eisenhower az USA egykori elnöke)



Ebben az egyetlen gondolatban benne van ennek a fejezetnek a lényege, mert a tervezés gyakorlatilag egy folyamatos feladat, amikor elképzeljük és megtervezünk a jövőt, majd ellenőrizzük, mit, mikorra, hogyan sikerült megvalósítani, majd az értékelés alapján, illetve a környezet változásának figyelembevételével módosítjuk a terveinket. A terv egy adott helyzetből és időpontra jellemző adatokból származtat adatokat, a tervezés pedig olyan folyamatot jelöl, amikor minden paramétert figyelembe véve határozzuk meg a terv adatokat. A terv statikus, a tervezés pedig dinamikus és megújuló folyamat. Tervezés nélkül a különböző fejlesztési, szerkesztési, gyártási, üzleti stb. folyamatok a káoszhoz vezetnek, ami azt jelenti, hogy sok folyamatot újra kell kezdeni, vagy lényegesen nagyobb erőforrások lekötésével, hosszabb idő alatt lehet kisebb eredményekhez jutni. Valóban akkor járunk el helyesen, ha tervet készítünk, megtervezünk, hogy adott idő alatt honnan hova szeretnénk eljutni, aztán mérünk, ellenőrizzük, és ha szükséges, akkor módosítjuk vagy újratervezzük a folyamatokat.

Ez a fejezet a termékfejlesztési feladatok legfontosabb olyan tervezéssel kapcsolatos elemeit tartalmazza, amelyet a termék piacra viteli vagy értékesítési folyamatában a menedzsmentnek kell elvégeznie vagy a munkát irányítani. A piackutatás, a marketing, az üzleti modell, az értékesítés részletei, az üzleti terv és a megvalósíthatósági tanulmány a piacra viteli folyamat kritikus elemei. Külön részfejezetben tárgyaljuk a prezentáció összeállításának és előadásának kérdéseit, valamint az üzleti tárgyalásokkal kapcsolatos útmutatásokat. A gyár, illetve termelőüzem, valamint a gyártás tervezésének folyamata nagymértékben függ a gyártani kívánt terméktől. Ezeket a feladatokat speciális, erre szakosodott tervező- és kivitelező vállalkozások végzik, így ezek az egyébként fontos kérdések nem képezik a fejezet tárgyát.

Piackutatás

Az előző fejezetekben már többször szóba került a piaci ismeretek kiemelkedő fontossága az innovációs ötletek piacra vezetésében, miközben látni fogjuk, hogy egy induló vállalkozás eszköztára rendkívül szegényes ezen a területen.

A már működő vállalkozásoknál a piackutatás, a marketing és az értékesítés szorosan összefüggő folyamatot kell hogy képezzenek, mert szükséges a versenytársak elemzése, az értékesítendő termék pozicionálása, a célpiacok azonosítása, a nemzetközi pia-

ci lehetőségek vizsgálata, a célok elérését segítő marketingstratégiák kidolgozása, és a legfontosabb pedig az értékesítés. A versenytársak tekintetében fontos, hogy a lehető legjobban ismerjük a működésüket, igyekezzünk kiismerni a stratégiájukat, céljait, az általuk használt marketingeszközöket. Ezek ismeretében lehet meghatározni a versenytársak erősségeit, illetve gyengeségeit, ami segítheti a saját értékesítési stratégiánk sikerének előkészítését.

A piac az árucserre színtere, a fizetőképes kereslet és kínálat összessége, a vállalkozás szempontjából pedig a vétel és eladás lehetősége. Piaci potenciálnak az elméleti keresleti maximumot nevezzük. A piac mérete attól függ, hogy az adott piacon az adott termékből, szolgáltatásból mekkora lehet a ténylegesen értékesített mennyiség. A piaci részesedést az határozza meg, hogy az adott vállalkozás a piacnak mekkora részét képes ellátni (12. ábra).

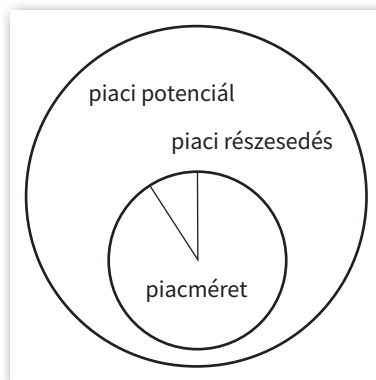
Telített piacon, ahol a piacméret megközelíti a piaci potenciált, nincs más lehetőség a piac bővítésére, mint a piaci részesedés elhódítása más cégektől, ami nem könnyű feladat. Sokkal jobb lehetőségek nyílnak az ún. blue ocean piacokon, ahol nem a versenytársakkal kell megküzdeni, hanem a legfontosabb feladat a termék, szolgáltatás megismertetése és a vevői igények felkeltése. Példaként említhetjük például a Rubik-kockát, amihez hasonló korábban nem volt a piacon, de különböző okok miatt a feltalálónak csak korlátozott módon sikerült kihasználni ezt az üzleti lehetőséget.

A piac fogyasztók százaiból, ezreiből, millióiból áll. Minden fogyasztónak más és más fogyasztói igénye lehet. Egyetlen cég sem tűzheti maga elé azt a célt, hogy a piac összes résztvevőjének igényét kielégíti.

A vállalkozás célpiacának pontosításához el kell végeznünk a piac különböző szempontok szerinti szegmentálását, ami nem más, mint a piac tudatos felosztása egynemű, azonos ismérvekkel jellemezhető rétegekre. Ilyenek lehetnek:

- hagyományos szegmentáció (statisztikai)
 - régiók, országok, város, falu
 - nemek, életkor, jövedelem
 - képzettség, foglalkozás stb.
- vertikális szegmentáció
 - társadalmi rétegek és magatartás
- laterális szegmentáció
 - személyiségjegyeket figyelembe vevő

A piacssegmentálás folyamán lehetőség nyílik a piac szereplőinek, tulajdonságainak, jellemzőinek jobb megismerésére, az általános és speciális vevői igények meghatározására, és információk nyerhetők az egyes potenciális vásárlói rétegekkel kapcsolatos ár, értékesítési és reklámpolitika kialakításához. A piaci információk gyűjtése során felfedezhetünk olyan piaci réseket, amelyek kihasználása minimum rövid távú előnyöket jelenthet a vállalkozás számára. Egy induló vállalkozásnál ezt a munkát csak igen nagyvonalú-



12. ábra: A piac elemei

an lehet elvégezni, mert a szükséges adatok nem állnak rendelkezésre, a megszerzésük és az adatok értékelése igen sokba kerülne, és valószínűleg az indulás szintjén nem is tudnánk használni az eredményeket. Ez a tudatos piacvizsgálat nagy projektek esetében lehet fontos, mint például, amikor az Asahi sörgyár tudatosan elemezte a potenciális vásárlók igényeit Japánban, mielőtt felépítette a pilseni típusú sörök gyártására és értékesítésére alkalmas hálózatát.

A piackutatásnak alapvetően két fajtája van. Az elsődleges információk (megkérdezés, megfigyelés stb.) alapján végzett piackutatás közvetlen tapasztalaton alapul. Az ún. másodlagos adatokon alapuló piackutatás a mások által már feltárt és adatok formájában hozzáférhető információk feldolgozásán alapul, ilyenek a statisztikák, szakkönyvek, prospektusok, weblapok stb. A piackutatás, piacszegmentálás sok aprómunkát kívánó hosszadalmas és nem olcsó szolgáltatás, amit az erre szakosodott piackutató vállalkozások egy-egy termék vagy termékcsalád esetében néhány millió forintért vállalnak. Ezt a kis- és középvállalkozások többsége nem tudja megfizetni, ezért az induló vállalkozások és a kkv-k többsége általában más utakat választ a működéséhez, fejlődéséhez szükséges piaci információk megszerzése érdekében. Az általuk alkalmazott általában nem szisztematikus piackutatásban jelentősebb szerep jut a meglévő vevői kapcsolatoknak, a személyes ismeretsegeknek és a közösségi háló nyújtotta lehetőségeknek.

A piackutatás lépései általában:

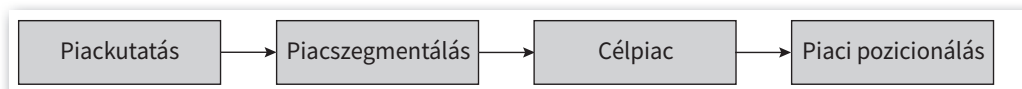
- versenytársak feltérképezése
- a teljes piac becslése
- a megcélzott piac nagysága
- célpiacok
 - hazai piac
 - regionális piac
 - globális piac
- piacszegmentálása

Ezt a folyamatot részben vagy egészben végig kell elemezni akkor, amikor új termék, szolgáltatás piaci bevezetésére készülünk, de minden esetben fontos az, hogy az alábbi piackutatással kapcsolatos kérdéseinkre keressük a választ, lehetőleg a legszervezettebb módon.

A piackutatással kapcsolatos legfontosabb kérdések:

- Milyen nagy a piac?
- Hány lehetséges vásárlója van a piacnak?
- Mi jellemzi azt a piacot, amin működik a vállalat?
- Milyen vásárlói csoportokat képezhetünk a jellemző tulajdonságaik alapján?
- Hány százalékát képviselik a vásárlásoknak a különböző vásárlói csoportok?
- Mik az igényeik?
- Mire használják a terméket vagy szolgáltatást?
- Hogyan veszik igénybe a terméket vagy szolgáltatást?
- Hogyan lehet elérni a különböző vásárlói csoportokat?
- Melyik csoport érzékeny?
- Milyen tendenciák figyelhetők meg a vásárlásokban?

A piaci stratégia kialakításának lépéseit a 13. ábrán mutatjuk be.



13. ábra: A piaci stratégia kialakításának lépései

Ez a vázlat a klasszikus megközelítést jelenti, de ha egy induló vállalkozásnál az a cél, hogy szeretne megélni abból az újdonságból, amit kitalált, és nem feltétlenül a globális piacra készül, akkor a józan ész és a saját, valamint a környezete kapcsolatrendszerének kihasználásával is el tud jutni az első vevőkhöz (pl.: bioszappan). Ha jó a terméke, szolgáltatása, akkor akár a szájról szájra marketing segítségével is képes lehet annyi vevőt gyűjteni, amiből szerény módon el tud indulni.

A piaci céljaink, piaci stratégiánk meghatározásához nem hagyhatjuk figyelmen kívül a potenciális versenytársakat, róluk is célszerű a lehető legtöbb információt beszerezni.

Mit kell tudni a versenytársakról?

- Kik a versenytársak?
- Mi a stratégiájuk?
- Mik a céljaik?
- Melyek az erős és gyenge pontjaik?
- Hogyan reagálnak az őket ért hatásokra?

A versenytársak megismeréséhez, elemzéséhez a velük kapcsolatos legfontosabb információkhoz a benchmarking-módszerek alkalmazásával juthatunk el. A benchmarking olyan folyamat, amelynek során a vállalat különböző funkcionális területeinek módszereit, folyamatait és eredményeit összevetik egy vagy több más vállalat hasonló jellemzőivel annak érdekében, hogy az így nyert információkat a saját vállalkozás üzleti, racionalizálási, teljesítmény-, illetve minőség-növelési fejlesztésére használják fel. A benchmarking folyamat általában négy lépésből áll:

- tervezés
- adatgyűjtés
- elemzés
- javaslatok összeállítása

A tervezés során a versenytársak azonosítása után ki kell jelölni a célt, hogy milyen területen mit szeretnénk elérni. Az adatgyűjtés nagy része a publikus információk közösségi hálóról történő összegyűjtését jelenti, amit ki lehet egészíteni más információforrások igénybevételeivel is. A következő lépés az adatok, információk elemzése, a legjobb gyakorlatok azonosítása, ami alapján meg lehet fogalmazni a vállalat számára fontosnak tartott változtatási javaslatokat, illetve induló vállalkozásnál a saját tevékenység kialakításának legfontosabb elemeit.

A piackutatás technikái:

- a fogyasztók és eladók véleményének gyűjtése;
- adatok gyűjtése az adott célnak megfelelően
 - különböző statisztikák

- internetes keresés
- szakmai szervezetek adatai stb.;
- versenytársak tevékenységének, fejlesztési céljainak elemzése
 - személyes kapcsolatok
 - weblapok stb.

A nagyvonalú piacszegmentálás folyamán juthatunk el a célpiacok meghatározásához, ami alapján el kell végeznünk a termékünk piaci pozicionálását, meg kell tudnunk határozni, hogy a mi termékünk hol helyezkedik el a versenytársak termékeihez képest.

A termék piaci pozicionálásának szempontjai:

- korszerűség
- minőség
- ár
- megbízhatóság
- garanciák
- értékesítési hálózat
- szerviz
- egyéb szempontok

A piaci folyamatok elemzésénél egy dologra nagyon kell vigyázni: arra, hogy lehetőleg az általunk fejlesztett termékek megítélésében ne rugaszkodjunk el a valóságtól, az álmainkat ne keverjük össze a realitással. A kétezres évek elején volt egy papírbútor-szabadság, melynek a tulajdonosa talált egy üzleti angyalt, aki több tízmillió forinttal támogatta a projekt piacra vitelét. Számos nemzetközi kiállításon bemutatták, és az érdeklődőkben, kíváncsiskodókban valódi üzleti partnereket láttak. A feltaláló néhány darabot tudott külföldön értékesíteni, természetesen jelentős ráfizetéssel. A piacfelmérésbe befektetett pénz nem térült meg, a projekt viszont alkalmas volt arra, hogy egy családi céget eltartson.

A piaci ismeretek és a becsülhető fejlesztési költségek birtokában az esetek nagy részében eldönthető, hogy szabad-e folytatni a termékfejlesztés folyamatát vagy sem. A korábbi termékfejlesztési gyakorlat szerint kb. 60-100 termékötletből egy volt igazán sikeres, ma a felgyorsult világban a finomodó tervezési módszereknek köszönhetően ez az arány lényegesen jobb lett. Az előzetes piackutatási adatok alapján el kell dönteni, hogy jó esélyünk van-e az általunk fejlesztett termék, szolgáltatás piaci bevezetésére. Ha a válasz igen, akkor ezt követően az eddigi ismeretek birtokában már a fejlesztés alatt lévő termékünk piaci pozicionálásának pontosítása a cél. Gyakorlatilag innen kezdődik a marketingstratégia és -taktika kidolgozásának folyamata.

A marketingfolyamatok tervezésének kezdetén fel kell mérni, hogy milyen piacra jutási korlátokkal fogunk szembesülni, és ezeket a feltételezett vagy valós korlátokat milyen módon lehet elhárítani. Az új termékek piacra jutásának legelemibb problémája, hogy az új terméket még nem ismeri a piac, és ez különösen nehezen vehető korlátot jelent, ha a piac számára ismeretlen, új brand alapján igyekszünk az értékesítést megkezdeni. Az elsődleges cél ilyenkor a jó és megbízható referenciák megteremtése, mert másképpen a piacot uraló erős brandek által árusított gyengébb minőségű termékek ellenében is nagyon nehéz feladat az értékesítés növelése.

A piacra jutás korlátai:

- referenciaproblémák,
- eltérő nagyságrendi értékesítési igények,
- a különböző versenytársak saját belső fejlesztő lobbijának ellenállása,
- a piacon lévő brandek erős neve.

Komoly problémát jelent, ha a piacra vezetést egy adott darabszám értékesítésével tervezzük megkezdeni, de jelentkezik egy vagy több olyan megrendelő, amelyik rövid határidőre a meglévő gyártókapacitásunk többszörösét szeretné megrendelni. Eljárások, technológiák, know-how-k értékesítésénél komoly gátat jelenthet, ha az adott cégnél egy ellenérdekelt felet, például fejlesztőt próbálunk meggyőzni arról, hogy vásárolják meg, amit ajánlunk.

Sok évvel ezelőtt volt egy szelepszabadalom, aminek nagyon sok jó tulajdonsága volt (öntisztító, nem érzékeny a vízkőre stb.), erre alapozva a feltaláló elkezdett gyártani, nem kis erőfeszítések révén különböző szanitertermékeket, amihez választott egy jól csengő márkanevet is. Sikerült bekerülnie a hazai kereskedelmi láncokba is a termékeivel, de nem bírta a versenyt a nagynevű márkák képviselőivel, hiába volt a terméke sokkal jobb, mint a versenytársaké. Érkezett a Közel-Keletről egy olyan nagy rendelés, aminek a teljesítését viszont a gyártási kapacitások nem tették lehetővé. A megrendelés éves darabszáma két nagyságrenddel volt nagyobb, mint a meglévő gyártási kapacitás, ami teljesíthetetlen feladatot jelentett. Megpróbálták a szabadalmat is értékesíteni, de ez a törekvésük sem járt sikerrel.

Marketing

A marketingnek a szakirodalomban nincs általánosan elfogadott definíciója, de számos megfogalmazása létezik. Ezekből mutatunk be néhányat:

- A marketing olyan szemlélet, amely a vállalkozás működését a piac igényeihez és lehetőségeihez igazítja.
- A marketing olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést, és befolyásolja a vásárlókat.
- A marketing elsődleges feladata nem a termék jellemzőinek bemutatása, hanem a termékben foglalt előnyök, illetve szolgáltatások eladása.
- A marketing társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás között, ezzel kielégítik szükségleteiket és igényeiket.
- Mások szerint a marketing annak a művészete, hogyan találjuk meg, hogyan fejlesztjük jövedelmezővé az üzletet, és hogyan húzzunk hasznot a piaci lehetőségekből.
- A marketing olyan módszerek és eszközök együttese, melyekkel a piac kikutatható, segítenek sikeres piaci stratégiát kidolgozni, a piac igényeinek megfelelő terméket, árakat kialakítani, kedvező értékesítési módszereket találni, hatékony reklámot készíteni.
- A marketing egyrészt gondolkodásmód, másrészt pedig tevékenységek összehangolt rendszerét jelenti, ami magába foglalja a piaccal kapcsolatos teendők tervezésének és végrehajtásának összességét.

Ebből a sokszínű definícióhalmazból is látható, hogy a marketing a piacra vezetési folyamat egyik legfontosabb tényezője. A marketing gyakorlatilag egyidős az emberiséggel. Egyes ma is ismert elemeit már évszázadok óta alkalmazzák. Kb. 1900 óta használják tudatosan az USA-ban. A multi- és transznacionális cégek az éves teljes bevételük 10–30%-át is elköltik marketingre (ötletemberek, piackutató- és marketingrészlegek, pszichológusok, közgazdászok, művészek stb. alkalmazása). A hazai kis- és középvállalkozások viszont többségükben jelenleg alig költenek erre.

A termék pozicionálása, a célpiacok meghatározása után kerülhet sor a marketingterv kidolgozására, de erre a folyamatra is igaz, hogy nem elég egyszer valamit megtervezni, hanem a változó feltételek érzékelése után folyamatos pontosításra, aktualizálásra van szükség. A marketingterv célja, hogy meghatározza, hol vagyunk most, hova és hogyan akarunk eljutni, és mindez mibe fog kerülni. A marketingtervezés folyamata a piac megismerésével kezdődik (piackutatás, piac szegmentáció), ennek ismeretében kerül sor a termék pozicionálására. A következő lépés a marketingkoncepció megalkotása, ami az üzleti filozófia és stratégia megfogalmazásából áll, ezekhez lehet igazítani az értékesítési folyamatot, illetve a tervezett kampányokat. A piaci alkalmazkodás, illetve a piaci befolyásolás eszközei pedig hagyományosan a marketingmix keretében kerülnek kidolgozásra. Ne feledkezzünk meg a marketingterv végrehajtása ellenőrzésének megtervezéséről! Fontos az értékesítési eredmények értékelése, a marketingstratégia irányvonalának megerősítése, vagy ha szükséges, újragondolása.

Marketingtervezés, -terv fő részei:

- a cég jelenlegi adottságainak felmérése,
- helyzetelemzés (SWOT-analízis)
- piackutatás, piacssegmentáció,
- versenytársak helyzetének elemzése,
- termék pozicionálása,
- marketingstratégia kialakítása,
- részletes tervek (taktika, marketingmix),
- költségek tervezése és elemzése,
- a végrehajtás monitoringjának megtervezése

Az üzleti filozófia olyan általános magatartásmódot határoz meg, amely hosszú távra, több évtizedre, akár a vállalkozás egész életére szól, és meghatározza a cégarculatot. A piaci stratégia az üzleti filozófiánál rövidebb távra, de legalább középtávra irányozza elő a vállalkozás céljához vezető utat és módszereket.

A piaci stratégia fajtái lehetnek:

- támadó (SWOT alapján támadás kis felületen nagy intenzitással),
- védekező (adott piacon domináns cég stratégiája lehet),
- oldaltámadó (új megközelítési mód, más üzleti koncepció),
- gerilla (tipikus kisvállalati stratégia telített piacokra),
- piacteremtő (új termék bevezetése, innováció),
- blue ocean (ma még nem létező új piacok).

A marketingmenedzsment folyamatában kerül sor a marketingterv szerinti lépések végrehajtására, az értékesítési folyamatok beindítására, majd az eredmények folyamatos

értékelésére és az eredmények alapján a marketingstratégia és -taktika finomítására és/vagy újragondolására. A modern marketinget a termékközpontúság helyett a vevőközpontúság jellemzi. A megtermelt áruk értékesítése helyett a valós igények kielégítésére került a hangsúly.

Marketing szempontból háromféle vállalkozás van: az egyik maga idézi elő az eseményeket, a másik figyeli az eseményeket, a harmadik pedig csodálkozik az eseményeken. Ennek következtében az egyik folyamatosan változik, a másik és a harmadik lassan eltűnik a piacról.

A marketingmix azoknak az eszközöknek az összessége, amelyeket egy szervezet a marketingcélok megvalósítása érdekében használ egy meghatározott piacon. A marketingstratégia megvalósításának taktikai eszközei klasszikusan elsősorban a marketingmix elemei. A marketingmix elemei a különböző megközelítésmódok tekintetében sokfélék lehetnek: 4P, 7P, 4C, ahol a P és a C az egyes elemek angol megfelelőjének kezdőbetűje, amit láthatunk a legtöbb elemet bemutató alábbi felsorolásban:

- termékek (product)
 - termék, termékválaszték, dizájn, márkanév, csomagolás, garancia stb.
- célcsoport (public)
 - adatok, paraméterek, elsődleges, másodlagos célcsoport
- ár, árpolitika (price)
 - árstratégia, katalógusár, értékesítők és viszonteladók jutaléka, árendmények, kedvezmények, fizetési feltételek stb.
- értékesítés és termékelhelyezési csatornák (place, distribution)
 - stratégia, franchise, értékesítők kiválasztása, üzlethálózat, logisztika, választék, készletek, raktározás stb.
- hirdetés és reklám (promotion)
 - értékesítés kiegészítő elemei (reklám, PR, Facebook, Instagram, YouTube, vevőkapcsolatok kezelése stb.)
- emberi tényezők (people)
 - HR, betanítás, továbbképzés, öltözködés, kommunikációs elvárások, panaszkezelés stb.
- környezeti és tárgyi elemek (physical evidence)
 - belsőépítészet, dizájn, grafikai és kreatív megjelenés
- folyamat (process)
 - folyamatábrák, munkafolyamatok, hibafeltárás, teljesítményelemzés, kézikönyvek és segédanyagok készítése stb.
- teljesítmény (performance)
 - szolgáltatások minősége, teljesítménykritériumok stb.
- fogyasztói igények (consumer wants and needs)
 - vásárlók igényei, elvárásai stb.
- költség (cost)
 - az ügyfél költségei, várakozás stb.
- kommunikáció (communication)
 - párbeszéd a vásárlóval
- kényelem (convenience)
 - házhozszállítás, online vásárlás stb.

Ebből a hosszú felsorolásból is látható, hogy a marketingtevékenység milyen összetett és mennyi különböző területre terjed ki. Természetesen ezeket a szempontokat a marketingterv készítése során figyelembe kell venni, de nem lehet kitérni minden kérdésre azért sem, mert ezek közül már sok elem beépült a vállalat mindennapi gyakorlatába. Ezért elsősorban azokkal kell foglalkozni, ahol lehet javítani a folyamatokon, és ez segíti az értékesítés növekedését, illetve egyéb vállalati célok elérését.

A marketing is állandó fejlődésben van. Megjelentek a számítástechnika alkalmazásával olyan lehetőségek és megoldások, amelyek elsősorban az online vásárlások piacán jelentős előnyöket biztosíthatnak az új módszerekre fogékony felhasználóknak. Léteznek már olyan marketingautomatizációs szoftverek, amelyek lényegesen megkönnyítik és lerövidítik az időt rabló tevékenységek nagy részét, és képesek személyre szabott e-mailek kiküldésére, az üzenetek megválaszolására, az említések figyelésére, leadek (érdeklődők) szerzésére, megoldják az üzletág híreinek és/vagy a konkurencia követését. A mesterséges intelligencia felhasználásával már működnek olyan chatbotok (a chat és a robot összevonásából), amelyek képesek a weboldal látogatóját interakcióba léptetni a céggel, és a betanítástól függően végig tudja vezetni a kiépített marketingcsatornán, rászoktat a céges üzenetek, tartalmak olvasására, és leadeket generál. Sokat segíthet egy egyszerű CRM (Customer Relationship Management) szoftver alkalmazása is, ami képes kezelni egy cég külső partneri kapcsolatait, és tárolja a jelenlegi és a potenciális ügyfelekkel kapcsolatos információkat. Új marketinglehetőség a technika segítségével a hangalapú keresés, és ez az az online marketingesek egyik új kihívása, hogy a weboldalaikat optimalizálják a hangalapú keresésre.

Van egy érdekes és sokszor visszatérő kérdés, ami sok feszültség forrása is lehet egy vállalkozáson belül. Mi a különbség a marketing és az értékesítés (sales) között? A marketingnek számos definícióját láttuk már, de a legfontosabb feladata, hogy egy vállalkozás terméke vagy szolgáltatása a lehető legtöbb potenciális vásárló szeme elé kerüljön, amit különböző technikákkal ér el. A marketing sokszor olyan potenciális vásárlókat céloz meg, akik még sohasem hallottak a termékről, és különböző üzenetekkel igyekeznek felkelteni az érdeklődésüket a termékek, a szolgáltatások és a cég iránt. Az értékesítés célja minden esetben az eladás, az értékesítők célja, hogy az érdeklődőkből vásárlókat és lehetőleg visszatérő vásárlókat kreáljanak. Az értékesítőknél az eladások száma a siker, a marketingkampányoknál pedig az érdeklődők, letöltők és kommentelők is azt mutatják, hogy sikerült-e új érdeklődőket megszólítani. A marketing általában nem szemtől szembe történik. Ezzel szemben az értékesítők személyes kvalitásain múlik, hogy lesz-e új vevője a vállalkozásnak. A marketing mindig nagyobb közönséget szólít meg, az értékesítés pedig kis csoportokban vagy négy szemközt zajlik. A jó marketingkampányokat bonyolító marketingesek és a profi értékesítők között jó együttműködés alakítható ki, de ennek feltétele egymás tisztelete és a jó kommunikáció.

A marketingmix elemei közül még egyet ki kell emelni, ez pedig a vállalkozás árazási stratégiája, mert talán ez befolyásolja legjobban a tevékenység jövedelmezőségét. Az árazási stratégiának összhangban kell lennie az üzleti célokkal mind hosszú távon, mind pedig rövid távon. Tartsuk szem előtt az árazásnál, hogy egy áremelést sokkal nehezebb elfogadtatni a vásárlókkal, mint egy árcsökkentést.

Az árazási stratégiák típusai:

- árazás megérzés alapján,
- árazás a konkurencia árainak figyelembevételével,
- költség plusz haszon elvű árazás.

Ha nincsenek adatok a versenytársak árairól, ha nem végeztünk piackutatást, akkor az ötletgazda a szubjektív megérzései alapján alakíthatja ki a termék árát. Ez egy egyszerű módszer, de kicsi a valószínűsége, hogy így jó és tartható ár alakítható ki. A konkurens termékek és szolgáltatások árainak vizsgálatára alapuló árazás talán a leggyakoribb, ez már lényegesen jobb módszer az előzőnél. Hátránya, hogy nem veszi figyelembe a saját termék és a saját vállalkozás adottságait, és nehéz figyelembe venni az ár-érték arányokat. A költség plusz haszon típusú árazáshoz tisztában kell lenni a termék előállításának valódi költségeivel, ezt hozzáadva a tervezett haszonhoz alakul ki az ár. Ennek a módszernek az a hibája, hogy a vállalkozás saját költségeiből indul ki, és nem veszi figyelembe a vevő szempontjait. A termék árazása nem egyszerű feladat: a termék költségeit mindenképpen figyelembe kell venni, de a versenytársak és a vevők szempontjait is célszerű értékelni. Lehet megérzésből is árazni, de ez elsősorban az egyedi árendményekre kellene hogy vonatkozzon, és nem a vállalkozás egész tevékenységére.

Az induló innovatív vállalkozásokkal kapcsolatos tervezési folyamatokban már mindenki elfogadja, hogy üzleti terv nélkül a saját források kivételével nem lehetséges az induló cég finanszírozását megoldani. Átgondolt és jól megtervezett, hiteles üzleti tervet készíteni pedig nem lehet a piaci információk feldolgozása és előzetes marketing, illetve értékesítési elképzelések nélkül. Ennek ellenére önálló, írott marketingtervet az induló innovatív vállalkozások nagyon kis hányada készít, pedig marketingtervre minden vállalkozásnak szüksége lenne, mert tervezés nélkül nagy valószínűséggel eseti, átgondolatlan és hibás értékesítési, hirdetési döntések születnek. A jelenlegi gyakorlat szerint az üzleti terven belül jó esetben legalább egy fejezetet szentelnek a nagyvonalú marketingelképzelések bemutatására, de a részletek megtervezésének nincs is helye az üzleti tervben. A marketingterv részletes elkészítése az üzleti tervet is befolyásolja, segít a tervezett költségek és bevételek pontosításában azáltal, hogy számos folyamatot mélyebben és részletesebben át kell gondolni a tervezés során.

A marketingterv részei:

- vezetői összefoglaló
- a piac bemutatása
- a piac szegmentálása, a vevők elemzése
- a célok megfogalmazása
- stratégia és taktika
- költségvetés, bevételek és kockázatok
- az ellenőrzés, értékelés tervezése

A vezetői összefoglalót jól megírni csak a teljes tervezési folyamat végén lehet, és ez nem lehet hosszabb egy-két oldalnál. Az összefoglaló célja, hogy röviden át lehessen tekinteni, mit is tartalmaz a marketingterv a termékek, szolgáltatások, célpiac bemutatásától és pozicionálásától a marketing céljának, alkalmazott taktikai elemeknek a rövid bemutatásán át a kitűzött célszámok eléréséig. Ha a marketingterv részben vagy egészben

beépül az üzleti tervbe, akkor ennek az összefoglalónak a leginformatívabb részei át kell hogy kerüljenek az üzleti terv vezetői összefoglalójába. A piacelemzésben röviden célszerű összefoglalni a gazdasági, társadalmi és technológiai környezet legfontosabb elemeit, az iparági trendeket, a versenytársakat, és elkészíteni egy SWOT-elemzést, pozicionálva a vállalkozásunkat. A SWOT-analízist sok esetben csak nagyon felületesen készítik el, pedig ez jó módszer, hogy alaposan átgondoljuk a vállalkozás erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és a rá leselkedő veszélyeket. A piacszegmentáció legfontosabb része a potenciális vevőkör azonosításra vonatkozik, és célszerű minél több adatot, információt beszerezni a célcsoporttal kapcsolatban. A célok kijelölése után meg kell határozni a mérőszámokat, amivel mérni lehet, hogy elértük-e a kitűzött célokat. A marketingstratégia és -taktika a marketingterv legbővebb része, mert itt kell átgondolni az árazás, a termékértékesítési és hirdetési stratégiát, kialakítani azokat a marketingmixeszközöket, amelyekkel meg is lehet valósítani. A legfőbb döntések meghozatala után akciótervet kell készíteni, amelyben rögzíteni kell, hogy mit, mikorra, miért és hogyan kell megcsinálni a marketingterv végrehajtása érdekében. A jó akcióterv a feladatok meghatározásán túl tartalmazza a határidőket és azt, hogy kik hajtják végre a feladatokat, valamint azt, hogy ki a felelős. Megfelelő humán erőforrást kell biztosítani a végrehajtáshoz, és szükséges áttekinteni a folyamat-szervezés és a folyamatfejlesztés állapotát és javítási lehetőségeit. Az utolsó pontok egyikeiben meg kell becsülni a várható költségeket és a bevétel alakulásának lehetőségeit. Ha sok a bizonytalanság, akkor célszerű optimista és pesszimista forgatókönyveket is készíteni. Végül el kell gondolkozni azon, hogy milyen reális kockázatai lehetnek a következő időszaknak, mikor és milyen paraméterek vizsgálatával ellenőrizzük, hogy hol tartunk, kell-e módosítani a terveken.

A kommunikációs eszközök választéka rendkívül széles, amin keresztül elérhetjük és tájékoztathatjuk a vevőinket:

- szórólapok, DM-levelek, hírlevelek,
- vásárok, kiállítások,
- újságcikkek, sajtónyilatkozatok, PR,
- reklámtáblák, plakátok, hirdetések,
- előadások, egyéb nyilvános fórumok,
- telefonos marketing,
- weblap és közösségi háló,
- reklámok, kisfilmek.

Milyen mérőszámokat és kérdéseket célszerű vizsgálni a végrehajtás értékelése során?

- Bevételek alakulása a tervhez képest termékenként és havi bontásban.
- Árrés és profit alakulása.
- Új értékesítési csatornák száma.
- Új vevők száma.
- Időarányosan elértük-e az akciócélokat?
- Mi volt jó és mi volt rossz az elmúlt időszakban?
- Mit kellene másképpen csinálni a jövőben?

A jó marketingterv feltétele, hogy sok elemzést végezzünk. Elemezni kell a piacot, a piaci potenciált, a versenytársakat, a saját vállalatunkat és a vevőket. Az elemzések ered-

ményének figyelembevételével készíthetjük el a marketingtervet. Ugyanezekről a területekről a marketing terv elkészülte után is folyamatosan kell adatokat gyűjteni, hogy időben észrevegyük, ha módosításra lenne szükség.

Induló, innovatív vállalkozások esetében ritkán van lehetőség a bemutatott teljes marketingeszköz-halmaz alkalmazására. Ezért sok esetben egyszerűbb, nem teljesen pontos, de a célnak megfelelő módon gyűjtenek adatokat a piacról, és igyekeznek egy kezdetben megfelelő marketingstratégiát kialakítani, ami megalapozhatja az üzleti terv elkészítését. Ebből a szempontból nagyon nem mindegy, hogy milyen terméket, technológiát vagy szolgáltatást kell a piacra bevezetni. Más és más módszerek alkalmazhatók attól függően, hogy milyen terméket, milyen számban és milyen piacon tervezünk értékesíteni. Nézzünk néhány példát:

- Lakossági piacon értékesítésre kerülő termék, ami nem drága, de nagy mennyiségben kell értékesíteni.
- Speciális eszköz, készülék, aminek korlátozott a piaca, de új távlatokat nyit.
- Nagy értékű egyedi gép, berendezés, műszer.
- Javított funkciójú, de hagyományos termék, speciális eszközöket gyártó cégeknek.
- Új szolgáltatás.
- Számítógépes játék.
- Értékesítést segítő szoftver.
- Telefonos applikáció.
- Speciális technológia és berendezés.
- Új technológia és egy erre épülő termékcsalád stb.

Látható, hogy a teljesség igénye nélkül felsorolt számos különböző innovatív új termékre, technológiára és szolgáltatásra épülő induló vállalkozásnak mennyire különböző piacokra kell piacutatást, marketing- és üzleti tervet készíteni, ezért erre univerzális megoldásokat adni szinte lehetetlen. A feltalálók és ötletgazdák kreatív emberek, és számtalan ötlettel oldják meg a kihívást, amit a szükséges tervek elkészítése jelent. Az innovatív induló vállalkozások többsége nem a hagyományos kereskedelmi láncokon keresztül találja meg az értékesítési lehetőségeit. Különösen az egyedi berendezéseket, kis sorozatban értékesíthető készülékeket fejlesztők és gyártók vannak abban a helyzetben, hogy számukra az első vevő megtalálása a legnagyobb kihívás, hogy legyen referenciájuk, mert így sokkal jobb lehetőségük lesz a többi potenciális vevő megtalálására.

A közösségi háló segítségével nagyon sok információ érhető el. Igaz, kevés az integrált információ, amire nekünk szükségünk lenne, de az információmorzskákból nagy vonalokban használható adatokat lehet nyerni a potenciális piacról. Nagyon jók a kiállítások és a tudományos konferenciák, ahol az adott szakma véleményvezérei megfordulnak, mert tőlük is sok értékes információ nyerhető. Egyes esetekben információk szerezhetők az adott téma vezető tudósaitól, szakembereitől, ha sikerül egy személyes megkeresésben felkelteni a szakmai érdeklődésüket, és a kérdésfeltevés profizmusa és a saját egójuk arra sarkallja őket, hogy válaszoljanak ismeretlenül is a kutatónak, ötletgazdának. A szakmai folyóiratok pedig ki vannak éhezve az újdonságokra, kis ügyességgel gyakorlatilag befektetés nélkül lehet hírverést csinálni az általunk értékesíteni kívánt újdonságról. A közösségi háló kiválóan használható a tervezett értékesítés során is a legkülönbözőbb csatornákon (Facebook, YouTube, Instagram, Viber stb.). Vannak különböző üzleti talál-

kozók, ahol rövid ismerkedő találkozásokat szerveznek, ezek pedig kiválóan alkalmasak a partnerkapcsolatok fejlesztésére és a termékünk nemzetközi piaci bevezetéséhez a területi képviselők, disztribútorok megtalálására. A nagy értékű, speciális újdonságok piacán talán az egyik legsikeresebb értékesítési lehetőség, ha az egymást ismerő vevőkör szájpropaganda alapján viszi hírét az újdonságnak. A szájról szájra történő ajánlás egyes felmérések szerint az egyik legmegbízhatóbb tájékoztató forma, lényegesen jobb, mint a drága reklámok elfogadottsága. A piackutatásra és a marketinghez kapcsolódó tevékenységekre nagyon illik az alábbi idézet:



„A felderítésre fordított idő ritkán számít pazarlásnak!”

(Szun-Ce, ókori kínai író, filozófus és hadvezér)

Az induló innovatív vállalkozások marketinggel kapcsolatos legizgalmasabb kérdése az, hogy hogyan lehet magas megtérülésű marketingtervet és kampányt csinálni kis költségvetésből?

Néhány gondolat ezzel kapcsolatban:

- A célközönségnek legalább hétszer kell hallania és/vagy látnia a marketingüzenetet ahhoz, hogy vásárlást kezdeményezzen.
- A marketing hatását megtöbbszörözi, ha több csatornát használunk párhuzamosan.
- Egy drága reklám nem feltétlenül vezet az eladások növekedéséhez.
- Az alacsony költségvetésű marketing kulcsa, ha sikerül megtalálni és megszólítani a legszűkebb célközönséget, potenciális vásárlói réteget.
- Az első ügyfelektől kérj ajánlásokat, és használd ki a szájról szájra marketinget!
- Csatlakozz mások kampányához, porlasztva a költségeket!

Ez a néhány gondolat alkalmas lehet arra, hogy az ötletgazdák és az induló vállalkozások olyan saját kreatív marketingötleteket találjanak, amelyek kis költségvetésből is sikerre vezetnek.

Az üzleti modell, az értékesítés megtervezése és az értékesítési csatornák

Az értékesítés megtervezése és az értékesítési stratégiák kidolgozása a marketingterv része, de az innovatív termék-, technológia- és szolgáltatásötletek piacra viteli folyamatában, az értékesítési ötlet tárgyától függően az üzleti modellek igen változatosak és sokfélék lehetnek, így kiemelt figyelmet érdemelnek. Az üzleti modell mutatja be egy vállalkozás működését, leírja azokat a módszereket, amelyeket a bevételek megszerzésére használ. Válaszokat ad a mit, kinek, hogyan és miért kérdésekre. Az üzleti modell része az üzleti tervnek, ott kerül bővebb kifejtésre a várható költségekkel és a tervezett bevételekkel együtt.

Az üzleti modell megalkotására a legelterjedtebben használt eszköz a Business Model Canvas módszer, amely olyan kérdésekre keresi a választ, hogy mi a termék, amit a vál-

lalkozás ajánl, kik a potenciális fogyasztók, hogyan tervezik kielégíteni a fogyasztói igényeket és mennyire lehet nyereséges a vállalkozás. A 14. ábrán a Business Model Canvas üzletimodell-készítő rendszer vázlatát mutatjuk be.

Beszállítók, alvállalkozók	Termelés, gyártás	Termékek, szolgáltatások a vevők igényei szerint	Célpiacok	Vevők igényei
	Emberi erőforrások		Értékesítési csatornák	
Költségek			Bevételek, eredmény	

14. ábra: A Business Model Canvas üzletimodell-készítő rendszer vázlata

A Business Model Canvas egy stratégiai menedzsment- és egy lean startup módszer már működő vagy induló vállalkozások üzleti modelljének megalkotására. Ez egy csoportos munkát feltételező módszer, a kidolgozásnak különböző módjai lehetnek. Mindenki végiggondolja a javasolt sorrendben a válaszokat, és utána minden javaslatot megbeszélve a javaslatok felkerülnek egy táblára vagy poszterre. Elkészíthetők a részletek és a végleges változat számítógép felhasználásával is. A kitöltésnek van egy javasolt sorrendje, de ettől sok esetben el lehet és indokolt esetben el is kell térni.

Az 14. ábra közepén az eladandó termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos információk vannak: a termék, szolgáltatás tulajdonságai, előnyök a versenytársakhoz képest, de szem előtt tartva a potenciális vevők igényeit. Itt azt kell megfogalmazni, hogy mit akarunk eladni. A táblázat jobb felső három kockája a vevőkről szól: itt kell pontosítani a célpiacot és a célcsoportokat, valamint azonosítani a potenciális vevőket, akikről a lehető legtöbb információt össze kell gyűjteni. A következő lépés az értékesítési csatornák meghatározása, azaz: hogyan jut el a termék, szolgáltatás a vevőhöz, milyen marketingstratégiák segítik az értékesítést. Rendkívül fontos a vevők kezelésével kapcsolatos elképzelések megfogalmazása: hogyan lehet megtartani a vevőket, illetve újra és újra eladni a termékeket. Ha ezek megvannak, akkor összeállt a kép a bevételi oldalon, és már meg lehet tervezni a jobb alsó sarokban az elérhető bevételeket. Ez volt a módszertan kreatív oldala, ezután át lehet térni az analitikai folyamatokra.

A vállalkozás kulcstevékenységeinek keretében kell bemutatni a termelési, gyártási folyamatokat, technológiákat, amelyek versenyképessé teszik a vállalkozást. A vázolt operatív tevékenységeknek a megvalósításához szükséges belső erőforrásokat kell először meghatározni, illetve ennek függvényében lehet a szükséges beszállítói és alvállalkozói erőforrásokat tervezni. A táblázat bal alsó sarkában azt kell meghatározni, hogy a külső és belső erőforrások működtetésnek, azaz a cég működésének milyen lesz a költségstruktúrája. A tervezett bevételek és a várható költségek összehasonlításából derül ki, hogy a vállalkozás milyen eredményességgel lesz működtethető.

Ennek a módszertannak az előnye, hogy egy oldalon számos tényezőt figyelembe lehet venni, és az egész struktúrája jól áttekinthető. A módszertan elsajátításához jó, ha a vállalkozás igénybe vesz olyan szakembert, aki a tapasztalatai alapján ezt a munkát moderálni képes. Az üzleti modell azért is fontos, mert a befektetők az üzleti terv részleteinek áttekintése előtt az üzleti modellre kíváncsiak, és ha az számukra nem meggyőző, akkor már az üzleti terv számait is kételkedéssel fogják fogadni.

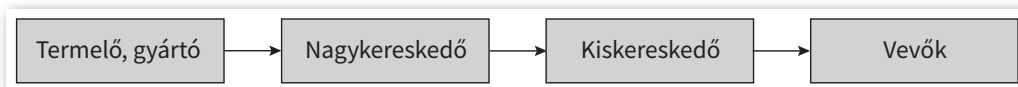
Az induló vállalkozásnak el kell döntenie, hogy milyen értékesítési formát választ: maga értékesíti a termékeit, vagy ezt rábízta különböző értékesítési hálózatokra.

Az értékesítés célja az eladás, a vállalkozások szempontjából a bevételek forrása. Az értékesítés magában foglalja azokat a feladatokat, amelyek megelőzik, kísérik és követik az eladást a piackutatástól az áruszállításon át az eladásig, de ide tartoznak a garanciális és szavatossági kérdések is. Az értékesítési csatorna az az út, ahogyan a termék, szolgáltatás a közvetítőkön keresztül eljut a vevőhöz. A közvetítők lehetnek kereskedők, disztribútorok, ügynökök és egyéb közreműködők (szállítók, raktárak, biztosítók, reklámügynökségek stb.). Az értékesítési csatornák kiválasztásának befolyása van az árrendszer kialakítására és a marketing egyéb elemeire is.

A legjellemzőbb értékesítési stratégiák:

- hagyományos értékesítés,
- közvetlen értékesítés,
- értékesítés közvetítőkön keresztül,
- Multi Level Marketing (MLM) értékesítés,
- franchise értékesítés,
- online értékesítés,
- egyszeri értékesítés,
- egyéb értékesítés.

A hagyományos értékesítési forma az, amikor a gyártótól a nagykereskedő közvetítésével a kiskereskedőkön keresztül jut el a termék a fogyasztóhoz (15. ábra).



15. ábra: Hagományos értékesítés vázlata

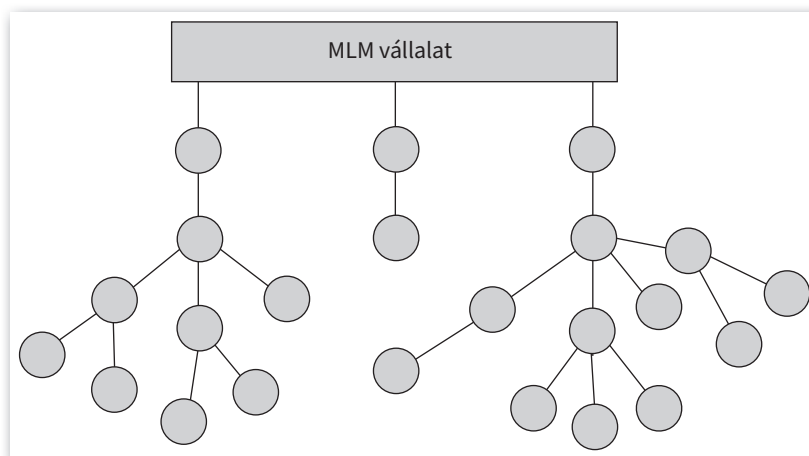
A hagyományos értékesítési láncban a gyártó a nagykereskedőnek szállít, ez továbbítja a terméket a kiskereskedők felé, akik aztán a saját boltjaikban közvetlenül a vevőnek értékesítik azokat. Ennek is több formája létezik. Van olyan formája, ahol a nagykereskedő részt vesz ugyan a folyamatban, de maga nem raktároz, hanem a kiszállítást maga a gyártó végzi a kiskereskedők felé. A másik lehetőség, hogy a nagykereskedő is végez bizonyos keretek között közvetlen értékesítési tevékenységet. A harmadik lehetőség, hogy a gyártó közvetlenül a kiskereskedőknek szállít.

A közvetlen értékesítés során mind a nagykereskedő, mind pedig a kiskereskedő ki marad az értékesítési láncból, a gyártó a terméket közvetlenül a fogyasztónak értékesíti. Ez az értékesítés egyik legősibb formája, amikor a (mezőgazdasági) termelő a piacon adja el megtermelt áruját az egyéni vásárlóknak. Az innovatív termékek esetében ez az értékesítési forma elsősorban kis szériás, nagy értékű termékek, egyedi gépek, készülékek és egyéb eszközök esetében lehetséges. Közvetlen eladás az is, ha a gyártó saját bolthálózatot alakít ki, vagy katalógusok segítségével, telefonon, tv-shopon, illetve interneten közvetlenül értékesíti a termékeit közvetítő igénybevétele nélkül.

Az értékesítés közvetítőkön keresztül egy eléggé általános formává vált olyan termékek esetében, ahol a terméket nem közvetlenül a vevő veszi meg, hanem olyan szolgáltatón keresztül jut hozzá, amelyik beépíti a terméket a saját szolgáltatásába. Ennek tipikus

példája például a műanyag kéménybélészcső (leírás a mellékletben), amit a kéménybéléssel foglalkozó szakcégek vesznek a gyártótól, és beépítik a saját szolgáltatásuk keretében a vevő kéményébe. Ez jellemző a gyártónak a hazai piaci értékesítésére, ugyanakkor ez a vállalkozás már sok éve exportálja a termékét számos országba olyan módon, hogy ott viszonteladói, disztribútorai vannak, akikkel leszerződött a terjesztésre, és ezek a közvetítők juttatják el a terméket a helyi felhasználókhoz. Ezek a közvetítők szervezik a beépítő cégek munkatársainak betanítását és továbbképzését. Ennek az értékesítési módnak a legnehezebb része megtalálni azokat a megbízható közvetítőket, akik jól végzik ezt a munkát, és nem töreksznek jogosulatlan előnyökre.

A multi-level marketing (MLM) – vagy másik nevén hálózati marketing – a személyes kapcsolatokat kihasználó értékesítési forma. A gyártó vagy egy speciális területre szakosodott nagykereskedő létrehoz egy értékesítési hálózatot, ahol a vevők egyben értékesítők is. Használják a termékeket, de ajánlják ismerőseiknek, barátaiknak, munkatársaiknak és azokkal kapcsolatban álló további személyeknek, és az így értékesített termékek után jutalékot kapnak. A rendszeresen tartott termékbemutatók, tájékoztatók során a hálózat tagja nemcsak vevőket, hanem újabb értékesítőket is beszervez a hálózatba, és ezután az új értékesítő további munkája után is részesedik a bevételből. A 16. ábrán az MLM-hálózat struktúrájának vázlatát látható.



16. ábra: Az MLM-értékesítőhálózat vázlatát

Az MLM-rendszerek az értékesítők számára jó lehetőségek, mert ha a kezdetben befektetett sok munkával sikerül saját jól működő, sok eladást teljesítő hálózatot felépíteni, akkor jelentős jövedelemre tehet szert. A rendszerek további előnye lehet az értékesítő számára a kis belépési díj, a rugalmas munkavégzés és a függetlenség lehetősége. Az induló innovatív vállalkozások számára is lehetőség az MLM-hálózatban történő értékesítés, elsősorban olyan módon, hogy csatlakoznak valamelyik már működő rendszerhez, de ehhez olyan termék kell, amelynek az előállítási ára, ami már a gyártó nyereségét is tartalmazza, körülbelül harmada a végső eladási árnak.

A franchise, amit a magyar jogban jogbérleti szerződésnek neveznek, egy szerződésben rögzített együttműködési megállapodás, amelyben az átadó egy védjegy, valamint egy hozzá tartozó, értékkel bíró üzleti tapasztalat (know-how) használati jogát adja át az

átvevőnek, aki ezért díjat fizet, és köteles a vállalkozását az átvett formák és sztenderdek szerint működtetni. Az induló vállalkozások számára kezdetben ez a lehetőség általában nem jöhet szóba, de ha az értékesítési volumenük és a saját üzlethálózatuk révén már jó ismertséget szereztek, és a termékeik is széles körben ismertek a piacon, akkor a további kereskedelmi bővítésnek jó lehetősége a franchise. Különösen igaz lehet ez a nemzetközi terjeszkedés tekintetében.

Az online értékesítés a legutóbbi években a legdinamikusabban fejlődő értékesítési forma. Online marketingnek tekintenek minden olyan marketingtevékenységet, ami az interneten zajlik. Az online marketing eszközei:

- A vállalkozás honlapja, ahol információkat lehet találni a cégről, a termékekről, ajánlatokról stb.
- Hirdetések, amelyekre kattintva a termék weboldalára, hirdetési felületére jut a felhasználó. Az internetes hirdetések fajtái: banner, átúszó hirdetés, gombok, szöveges linkek stb.
- A vírusmarketing olyan eszköz, ami valamilyen multimédiás eszközt (videót, képet) használ, amikor csak a végén jön rá a néző, hogy valójában reklámcélokat szolgál. Célja, hogy a szórakoztató tartalma miatt minél többet osszák meg, és minél több potenciális látogatóhoz jusson el.
- Hírlevelek kiküldése a weblapon feliratkozóknak.
- Blogokon összefoglalt információk.
- A keresőmarketing segítségével növelhető a weblap nézettsége, ezek lehetnek fizetett hirdetések és fizetett listázások.
- A webanalitika segítségével analizálható a weblapunk látogatottsága és az ezzel kapcsolatos adatok mérése, elemzése.
- Influencerek (befolyásos személyek) bevonása a termékek online népszerűsítésébe.
- Közösségimédia-oldalak hirdetési felületei (Facebook, Instagram, YouTube stb.)

Az online marketing minden termék értékesítésében hasznos lehet, de elsősorban az egyedi értékesítések lehetőségének növelésében segít, főleg azzal, hogy sok potenciális vevőt képes begyűjteni, ajánlani. Az online marketing egy önálló üzletága mára már a webshopok és webáruházak világa, amelyek hihetetlen dinamikával fejlődtek az elmúlt években. Az induló vállalkozások értékesítési stratégiájából sem hiányozhatnak ezek a modern eszközök és lehetőségek.

Egyszeri értékesítés alatt azt értjük, hogy készen van a technológia vagy szoftver, és annak a teljes piaci bevezetését átadjuk a piacot és a marketinglehetőségeket jól ismerő vállalkozásnak, vagy ajánlatot kap az induló vállalkozás egy nemzetközi nagyvállalattól. Ebbe a sorba illeszkednek licenc- és know-how-értékesítések is, amivel egy külön fejezet foglalkozik.

Az egyéb értékesítési konstrukciók alatt olyan kreatív értékesítési elképzeléseket vagy megoldásokat értünk, amelyekre még nem volt példa, vagy nem igazán ismert és szokásos értékesítési módok. A mellékletben röviden ismertetett forradalmian új, számos országban szabadalommal védett JETMAT® tisztaságvédelmi technológiát (berendezést) az elképzelések szerint úgy fogják értékesíteni, hogy nem a technológiát és az azt megvalósító berendezést kínálják eladásra, hanem magát a tisztaságvédelmi

szolgáltatást. Ebbe a szaktanácsadástól a telepítésen át, az IT-felügyelettel ellenőrzött üzemeltetésig bezárólag (a szervizt és a karbantartást is ideértve) beletartozik minden feladat. A megrendelőnek tehát nem eladják az általa igényelt nagyságú és teljesítményű berendezést, hanem alacsony bérleti díj ellenében magát a fenntartható tisztaságot kínálják. A technológia lényege, hogy megakadályozza, hogy az emberek és szállítóeszközök szennyeződések vigyenek be az épületek tisztán tartani kívánt részeibe.

Üzleti terv és megvalósíthatósági tanulmány készítése

Minden vállalkozás azzal az igénnyel jön létre, hogy a tulajdonosainak hasznot termeljen és nyereségesen működjön. Ez a cél az induló vállalkozások esetében ritkán teljesül már az első évben. Az üzleti tervnek éppen az a célja, hogy a tulajdonosokat, befektetőket, hiteltelzőket meggyőzze arról, hogy belátható időn belül az induló vállalkozás nyereségesen fog működni, miközben a saját tevékenysége révén kitermeli a befektetéseket, hiteleket.

Az üzleti terv elkészítése akár több hónapos előkészületet is igényelhet, egy jó üzleti terv a tervtáblázatok (bevétel-, kiadás-, eredménykimutatás stb.) mellett mindig végigvezeti az olvasót a tervezett projekt legfontosabb állomásain, értékeli a piaci helyzetet, elemzi az esetleges kockázatokat. A várható környezeti változásoktól függően több alternatívát is tartalmazhat.

Az üzleti terv készítésének első kérdése, hogy kinek készítjük a tervet:

- cégalapítás előtt a magunk és tulajdonostársak részére,
- egy új innovációs ötlet megvalósíthatóságának vizsgálata céljából,
- pályázathoz,
- potenciális befektetők részére,
- cégeladás előtt,
- egyéb okból.

Mielőtt hozzáfogunk az üzleti terv készítéséhez, néhány kérdést célszerű megválaszolni:

- Mi a cél?
- Mit akarunk gyártani, értékesíteni vagy szolgáltatni?
- Kik a potenciális vevők, kikből áll az értékesítés célcsoportja? Hol érjük el őket?
- Miért sikerül majd értékesíteni a termékeinket, szolgáltatásainkat?
- Mi az üzleti modell?
- Ki a konkurencia, jobbak lehetünk-e?
- Kikkel és milyen időtávon lehet az elképzeléseket megvalósítani?
- Miből és mennyiből tudjuk ezt finanszírozni?
- Milyen eredményt várhatunk a cél elérés esetén?

Milyen terjedelmű legyen egy üzleti terv? Attól függően, hogy kinek készül az üzleti terv, a terjedelme is különböző lehet. Ha magunk részére a vállalkozásunk fejlesztése vagy a következő üzleti év megtervezése céljából készítünk üzleti tervet, akkor az maximum néhány oldalas legyen. Ha másoknak készítünk üzleti tervet, a terjedelme az induló vagy a nem régen működő vállalkozások esetében se legyen hosszabb 20–40 oldalnál. A jó üzleti terv tömör, jól áttekinthető, logikus felépítésű, a vezetői összefoglaló felkelti az olvasó figyelmét, röviden bemutatja a termékeket, szolgáltatásokat, a megvalósításhoz

szükséges tárgyi és emberi erőforrásokat, a piacot, a versenytársakat, a tervezett értékesítési, pénzügyi folyamatokat és elemzi a megvalósítás kockázatait is. Rendkívül fontos a pontos információtartalom, a valósághűség és a hitelesség.

Az üzleti terv részei:

- címlap
- tartalomjegyzék
- vezetői összefoglaló
- a vállalkozás általános bemutatása
- termékek és szolgáltatások
- piackutatás, piacszegmentáció
- marketingterv
- szervezeti felépítés
- működési terv (költségek és bevételek)
- pénzügyi terv
- kockázatelemzés
- mellékletek

A címlapnak is van szerepe, mert ha figyelemfelkeltő, de mértéktartó és ízléses, akkor alkalmas arra, hogy felkeltse a figyelmet az üzleti terv iránt, ehhez nem kell sok szabályt betartani. A címlapon szerepeljen, hogy melyik cégnek az üzleti terve, hol működik a cég, mikor készült az üzleti terv. A címnek vagy a cégre, vagy egy projektre kell utalnia, és lehet rajta ábra vagy kép, a lényeg, hogy jól áttekinthető legyen, és amit lényegesnek tartunk, az legyen kiemelve.

A vezetői összefoglalót az egész üzleti terv elkészítése után célszerű megfogalmazni, semmiképpen ne legyen hosszabb egy-két oldalnál. Biztosak lehetünk abban, hogy a rövid vezetői összefoglalót szinte mindenki el fogja olvasni, aki véleményt akar formálni az üzleti tervről. A jó vezetői összefoglalóban benne van minden olyan lényeges gondolat, aminek bővebb kifejtése megtalálható az anyagban. Akkor sikerül igazán jól összeállítani, ha az olvasó figyelmét sikerül felkelteni, és némiképp terelgetni is, hogy mi az, amit részletesebben is nézzen meg az üzleti tervben. Néhány szóban mutassa be a termékeket, szolgáltatásokat és az üzleti modellt, de utaljon az elérhető eredményekre is.

A vállalkozás általános bemutatása lehetőleg egy rövid összefoglalás legyen, ami meglévő vállalkozásoknál áttekinti a múltat, közli a legfontosabb paramétereket (cégforma, alapítás éve, tulajdonosok stb.), de a hangsúlyt a jövő előkészítésére célszerű helyezni. Derüljön ki belőle, hogy mi a vállalkozás víziója, mik a rövid, illetve hosszú távú céljai, legyenek kiemelve a cég erősségei a versenytársakhoz képest! Ez az egyik rész, ahol a leírás és a dokumentumok (képek, alaprajzok, önéletrajzok stb.) nagyobb része a mellékletekbe kerülhet.

A termékek, szolgáltatások leírása nem dominálhatja az üzleti tervet. Egészen biztos, hogy az egyébként érdekes műszaki részletek ennek a dokumentumnak az olvasóit kevésbé fogják érdekelni. Fontos azonban, hogy kiderüljön, hogy mire való a termék és/vagy szolgáltatás, milyen vevői igényeket fog kielégíteni, mik a versenyelőnyök stb. A termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos dokumentumoknak (tervek, minőséget tanúsító bizonylatok, mérési eredmények stb.) a mellékletben van a helyük, utalni kell rá, hogy

milyen dokumentumokat mellékelünk, de ezekbe részletekbe a bemutatásnál nem szabad belemenni.

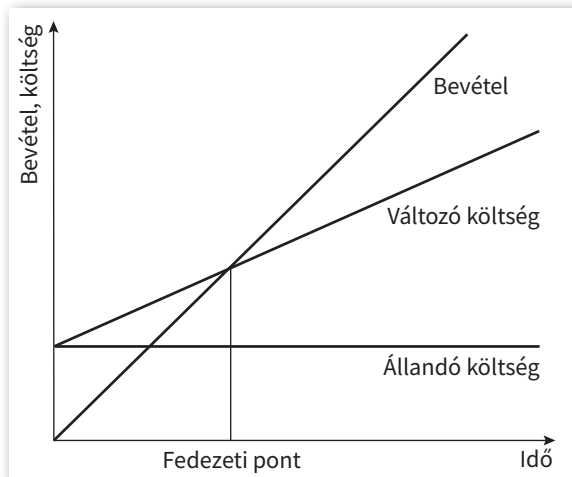
A piackutatási eredmények bemutatását az iparág jellemző tulajdonságainak bemutatásával célszerű kezdeni. Néhány szóban ismertetni kell, hogyan, milyen módszerekkel történt a piaci információk gyűjtése, az előkészítés során hogyan végezték el a piacszegmentációt, hogyan határozták meg a célpiacot. Célszerű kitérni a konkurencia elemzésére is. A célpiacot pontosan kell bemutatni, ebben már szerepelnie kell a termékek, szolgáltatások legfontosabb paraméterei bemutatásának is.

A marketingterv egyik legfontosabb eleme az üzleti modell bemutatása és az erre épített marketingstratégia elemeinek az ismertetése. Mit, kinek, mennyiért és hogyan kell, illetve lehet majd értékesíteni. Az értékesítési csatornák meghatározása, az értékesítési stratégia kialakítása csakúgy, mint az árak kialakítása, a marketingterv lényeges része. A marketingterv taktikai elemeit csak vázlatosan célszerű ismertetni, egy-két fontos elem kiemelésével, a többi kifejtését pedig szintén lehet mellékelni.

A vállalkozás szervezeti felépítésében fontos kérdés, hogy milyen struktúrában működik a vállalkozás, mennyire hierarchikus a felépítése, milyenek az alá-fölé rendelési viszonyok az egyes egységek között, van-e szervezeti és működési szabályzat, működő minőségbiztosítási rendszer, hogyan kezelik az esetleges reklamációkat stb. Minden vállalkozásnál kritikus elem a menedzsment felkészültsége, rátermettsége és tapasztalatai, ezért erről feltétlenül szerepeltetni kell egy rövid összefoglalást. Szervezeti ábrát csak abban az esetben szerepeltessünk a leírásban, ha egyszerű és jól áttekinthető, ha ellenben összetett és bonyolult, akkor helyesebb a mellékletbe tenni és csak hivatkozni rá.

A működési tervben lehet megjeleníteni a vállalkozás elképzelt vagy már létező folyamatos működésének leírását. Röviden be kell mutatni az előkészítési és gyártási folyamatokat, alkalmazott technológiákat, a helyszínt és az összes folyamatot a megrendeléstől az értékesítésig. Fontos terület az anyagbeszerzés, a beszállító és az alvállalkozók kezelése. Minden olyan részletre érdemes kitérni, ami jelentős befolyással lehet a termék minőségére, a tervezett mennyiség legyártására, a bevételek alakulására stb. Az értékesítési folyamat sikerétől függ nem kis részben a bevételek alakulása, ami nagymértékben befolyásolhatja a vállalkozás eredményes működését. A működési terv összeállítása során meg kell tervezni a mérföldköveket, amelyek ellenőrzési pontok is lehetnek, hogy terv szerint halad-e a vállalkozás.

A pénzügyi terv elkészítése az üzleti terv legnehezebb része, amikor a tervezett folyamatokat a számok nyelvére is le kell fordítani, azaz meg kell határozni és/vagy becsülni a prognosztizálható bevételeket, a vállalkozás működésének költségeit. Ezeket az adatokat jól áttekinthető táblázatokba rendezve elkészíthető a vállalkozás működését jól reprezentáló bevételi, költség- és eredményterv. Figyelembe véve a vállalkozás fejlesztési elképzeléseit, ezek a tervek 3-5 évre előre elkészíthetők. A befektetőket elsősorban ezek a tervtáblák fogják érdekelni, mert ezekből derülhet ki, hogy milyen gyorsan fog fejlődni a vállalkozás, és alkalmas lehet-e arra a fejlődés mértéke, hogy megtérüljön a befektetett tőke. A cash-flow-tervet a bevételi és költségtervekkel ellentétben általában csak az első évre szokták elkészíteni havi bontásban, ebből látható, hogy a vállalkozás a bevételeiből folyamatosan finanszírozni képes-e a működését. A pénzügyi terv része a fedezetipont-elemzés (17. ábra), ami azt mutatja be, hogy a vállalkozás az indulástól vagy az adott projekt indításától számított milyen időtávon válhat nyereséges működésűvé.



A fedezeti pont ábrázolása jól mutatja, hogy az indulástól számítva a vállalkozás mikor éri el azt a pontot, amin túl a bevételei már folyamatosan meghaladják az állandó és a változó költségeit. Ez az ábra nem alkalmas arra, hogy a vállalkozás eredményes működését a projekt kezdetétől megítélje, csak azt mutatja, hogy a termelés megindítása óta mikortól működik nyereségesen a vállalkozás.

17. ábra: A vállalkozás fedezeti pontja, amikor a bevételek már meghaladják a költségeket

Az üzleti terv utolsó fejezetében célszerű áttekinteni azokat a kockázatokat, amelyek fenyegethetik a kialakított tervek megvalósítását. Ezek lehetnek a piaci környezet változásából, a technológia gyors fejlődéséből és egyéb, pontosan előre nem látható események bekövetkeztében előállott új helyzetek. A SWOT-analízis veszélyek részéből lehet következtetni bizonyos kockázatokra – mindent előre nem lehet kiküszöbölni, de érdemes végiggondolni, hogy különböző nem várt eseményeket hogyan lehet lekezelni a vállalkozás életében.

A mellékletbe az alábbi dokumentumokat célszerű csatolni a teljesség igénye nélkül:

- a vállalkozással kapcsolatos dokumentumok,
- a termékkel, szolgáltatással kapcsolatos dokumentumok,
- a piackutatás eredményei,
- a marketingterv részletei,
- a vezetők önéletrajzai,
- szervezeti ábra, szervezési és működési szabályzat,
- fontos szerződések másolatai,
- egyébek, amik fontosak lehetnek az üzleti terv egyes részleteinek megértéséhez.

Az üzleti tervek kidolgozottság szempontjából igen különböző szintűek lehetnek. A legegyszerűbb üzleti terv gyakorlatilag három számból áll: bevétel, költségek és a kettő különbsége, az eredmény. Sajnos az üzleti tervezés a valóságban nem ilyen egyszerű. Át kell gondolni részletesen előre az üzleti folyamatokat, a költségek tervezése általában lényegesen egyszerűbb, mert kevesebb benne a bizonytalanság, mint a bevételek tervezésénél.

Röviden tekintsük át az üzleti terv legfontosabb alapfogalmait:

- A bevétel: a termékek eladásából vagy a szolgáltatás ellenértékéért befolyt pénzösszeg.
- A költségek: a vállalkozás működtetése során felmerülő kiadások.
- A vállalkozás eredménye: a bevételek és a költségek különbsége valamilyen időszakban, az üzleti tervek esetében általában éves bontásban.

- A bérköltség: az alkalmazottaknak kifizetett költség az adókkal és járulékokkal együtt.
- Anyagköltség: a termék gyártásához, a vállalkozás működtetéséhez szükséges alap- és segédanyagok költsége.
- Az eladandó áruk beszerzési költsége (ELÁBÉ): a kereskedő által továbbértékesítésre vásárolt áruk költsége.
- Az alvállalkozói költség: nem más, mint a más vállalkozásoknak különböző szolgáltatásokért kifizetett költség (szakértők, beszállítók, könyvelés, szállítás stb.).
- Az egyéb költségek: olyan kisebb tételek, költségek, amelyek a vállalkozás működtetéséhez szükségesek (banki költség, reprezentáció, adók stb.).

Minden üzleti terv két részből áll:

- Szöveges részből, ahol a készítőк bemutatják a vállalkozás működési folyamatait, a bevételi számok és a költségek vonatkozásában is.
- Táblázatokból, ahol jól átlátható módon szerepelnek a szöveges részben bemutatott bevételek és költségek rendszerint éves bontásban.

Az egyszerűsített üzleti tervben a bevételek és kiadások nincsenek részletezve, de a szöveges részzel együtt könnyen érthető és jól áttekinthető, a vállalkozás fő folyamatait bemutató számsorokat láthatunk. Egyszerű, jól átlátható tevékenységet folytató vállalkozás esetében az egyszerűsített üzleti terv egyetlen táblázat lehet. Abban az esetben, ha a bevételi tevékenység összetettebb, akkor a bevételeket célszerű egy külön bevételket tartalmazó táblázatban szerepeltetni, és az egyszerűsített üzleti terv táblázatban az összesített bevétel már csak egy soron szerepel (4. táblázat). Az üzleti tervek általában minimum három-öt évre készülnek, de hosszabb tervezési ciklus is elképzelhető. A bevételeken és a költségeken kívül célszerű a táblázatban a tervezett alkalmazotti létszámot is feltüntetni, mert jól mutatja a vállalkozás fejlődését. Az egyszerűsített üzleti terv megfelelő lehet egy jól átlátható, egyszerű tevékenységet folytató vállalkozás esetében, de a befektetőtársaságok és bankok csaknem minden esetben a bemutatottnál lényegesen bonyolultabb és részletesebb üzleti terveket kívánnak meg mind a bevételek, mind pedig a tervezett költségek tekintetében.

4. táblázat: Egyszerűsített üzleti terv (eFt)

Sorszám	Megnevezés	Első év	Második év	Harmadik év
1.	Bér és járulékai			
2.	Alvállalkozók, szakértők költsége			
3.	Anyag- és anyagjellegű költség			
4.	Egyéb költség			
5.	Összes költség			
6.	Összes bevétel (részletes bevételi táblázatból)			
7.	Tervezett létszám			
8.	Eredmény (6. – 5.)			

Különösen így van ez, ha az igényes vállalkozás maga vagy a befektetők, hitelezők elvárása miatt ún. cash-flow-tervet is készít, ahol a költségeket és bevételeket a havi bontásban a tervezhető és teljesítendő pénzügyi esedékesség figyelembevételével készítik el. A cash-flow-terv a pénzáramlás tervét jelenti, ami a vállalkozáshoz beérkező és kifizetett összegek nyilvántartására szolgáló kimutatás. A tervezésnél elegendő havi bontású cash-flow-terveket készíteni, de egy működő vállalkozásnál célszerűbb naponta vezetni a cash-flow-nyilvántartást. Működő cégeknél azért van erre szükség, hogy minden időpillanatban látni lehessen, hogy a vállalkozás működéséhez éppen mennyi pénz áll rendelkezésre. A cash-flow-terv nem más, mint egy alkalmasan szerkesztett Excel-tábla, ahova a különböző típusú költségeket, bevételeket fel kell vezetni. A költségek tervezése egyszerű egy induló vállalkozás esetében, a bevételek tekintetében az alapító tőkén felül becslésekre kell hagyatkoznunk a tervezésnél. A költségek lehetnek egyszeri (pl.: alapítással kapcsolatos költségek), rendszeres (bérek és járulékok, helyiségbérlés, könyvelő díja, telefon, gépkocsi stb.) költségek és adók (áfa, iparüzési adó, társasági adó stb.) A cash-flow-terv azért is jó egy induló vállalkozásnak, hogy előre tudjon gondolkodni, látva a jól tervezhető kiadásokat és a becsülhető bevételeket, hogy a rendelkezésre álló pénzből meddig finanszírozható a vállalkozás, és mikor szükséges tagi hitelt, befektetőt, kölcsönt stb. bevonni.

A tervezés fontos, de a magyar vállalkozások többsége részletes üzleti tervet általában nem készít, és sok esetben cash-flow-kimutatást sem vezetnek. A kisvállalkozók nagy része a folyamatok mellett a cég bankszámlájának alakulását figyeli, és a döntéseit sokszor megérzések és nem megalapozott üzleti megfontolások alapján hozza meg. Ezeket a vállalkozókat nevezi a szakzsargon hatzsebes vállalkozásoknak. A vállalkozó jobb felső zsebében vannak a bevételek, ennek alakulása a kulcsa a vállalkozás működésének. A bal felső zseb a munkabéreknek van fenntartva, mert ha az alkalmazottak nem kapnak fizetést, megáll a cég. A jobb középső zsebben vannak azok az összegek, amik az anyagra és alvállalkozóra kellenek, mert ezek nélkül sem lehet dolgozni. A bal középső zseb nagyon fontos, mert ott gyűlik az adókra és járulékokra kifizetendő összeg, nehogy a NAV kellemtelenkedjen. A jobb alsó zseb a legfontosabb, az sohasem lehet üres, mert megszokásból onnan fizet a vállalkozó minden személyes kiadást valamilyen módon. A bal alsó zseb sajnos sokszor üres, mert ott gyűjtünk arra, hogy a vállalkozást fejlesszük, de sajnos ez nem mindig sikerül. Hihetetlennek hangzik, de sok hazai vállalkozás a leírtakhoz hasonló módon működik, ha nem is szó szerint a zsebeiben tartja a pénzt.

Ha kockázati tőkét vagy bankhitelt szándékozik a vállalkozás finanszírozásként a vállalkozásba bevonni, akkor előfordul, hogy a befektetőtársaságok, bankok által elvárt formában kérik az üzleti tervet bemutatni. Ha a mérleg formátumához hasonló üzleti tervet kérnek, akkor ahhoz mindenképpen a könyveléshez, mérlegkészítéshez értő szakembert kell megbízni, mert már speciális közgazdasági ismereteket igényel. A következő táblázatokban (5–6. táblázat) bemutatunk jól használható üzleti terv és cash-flow készítéséhez használható mintákat, amiket mindenki saját vállalkozásának megfelelően alakíthat, bővíthet vagy szűkíthet. Az interneten számos olyan kipróbált és jó Excel-táblát ajánlanak, ahol az összefüggések kezelése a táblázatba be van építve, így a kitöltés egyszerű, csak az egyes tételek jó számait kell ismerni a saját vállalkozás tekintetében.

5. táblázat: Részletes üzleti terv minta induló vállalkozások számára (eFt)

Bevételek, kiadások, eredmény	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év
Bevétel összesen					
Termék					
Szolgáltatás					
Kiadás összesen					
<i>Állandó költségek</i>					
Bér és járulék					
Állandó szakértők					
Bérleti díjak					
Marketingköltség					
Fejlesztési költség					
Egyéb költségek					
<i>Változó költségek</i>					
Anyagköltség					
ELÁBÉ					
Alvállalkozói költség					
EBITDA					
Beruházási költség					
Értékcsökkenés					

Az üzleti terv készítésének nem az első lépése az, hogy elkezdjük a fenti táblázatot kitölteni. Először célszerű a folyamatokat átgondolni, rövid összefoglalókat készíteni a tervezett bevételekről és a várható költségekről, mert nincs mindenkinek a táblázatban felsorolt rengeteg költségelem a fejében. Ezeket a költségeket a lehető legteljesebb módon össze kell gyűjteni és rendszerezni. A bevételek tekintetében még nehezebb a helyzet, mivel az értékesítés még nem indult el egy kezdő vállalkozás esetében, ezért szinte biztos, hogy becslésekre kell támaszkodni az első időben. Ezért van az, hogy az óvatosabban készítenek egy maximalista, egy minimalista és egy reálisnak képzelt tervet.

Ha alapos előkészítés alapján készítünk üzleti tervet, akkor az olvasót könnyű végigvezetni a szöveges leírásban a részleteken, hogy mit, miért és hogyan terveztünk, és nem kerülhetünk olyan helyzetbe, hogy ha a befektetők belekérdeznak a tárgyalások során a részletekbe, akkor összezavarodunk és nem tudunk releváns válaszokat adni. Ez nagyon kellemetlen szituáció, és el kell kerülni. Már működő vállalkozásnál a költségeket jól ismerik, ezért könnyű meghatározni az üzleti terv költségoldalát, még akkor is, ha fejlesztést terveznek. A bevételi oldal eléri kívánt számait ilyenkor folyamatában úgy illesztik a tervbe, hogy a vállalkozás nyereséges működése világos legyen akár több év távlatában, és ha sikerült megszerezni a befektetést, hitelt, akkor kezdenek azon gondolkodni, hogyan lehet a tervszámokat elérni. Ez rossz gyakorlat, célszerű elkerülni. Nem véletlen, hogy általában az üzleti tervet vizsgálókat a bevételi oldal számai sokkal jobban érdeklik, mint a költségek.

Az üzleti terv készítése iterációs feladat, elsősre nem szokott sikerülni minden tekintetben reális, jól átgondolt és védhető változatot készíteni.

6. táblázat: Cash-flow táblázat (Ft)

Bevételek, kiadások	Január	Február	Március	...	December
<i>Nyitó egyenleg</i>					
Bevétel összesen					
• tőke					
• havi bevétel					
Egyszeri költségek					
• alapítói költségek					
• berendezések költségei					
Havi költségek összesen					
• bérek					
• termelési költségek					
• szolgáltatási költségek					
• könyvelés					
• weblap					
• számlázóprogram					
• marketingköltség					
• bankszámlaköltség					
• közlekedési költségek					
• telefon + internet					
• bérleti díj					
• hiteltörlesztés					
• reprezentációs költség					
• egyéb költségek					
Adók és járulékok					
• munkabér járulékai					
• áfa					
Nem havi költségek					
• kamarai tagdíj					
• iparűzési adó					
• társaságiadó--előleg					
• társasági adó					
Záró egyenleg					

A cash-flow-táblázat elkészítése sok esetben még nehezebb, mert akkor még részletesebben át kell gondolni a pénzáramlással kapcsolatos határidőket és egyéb szempont-

kat. Itt érthető meg igazán, hogy egy vállalkozás élete során miért fontos az a hozzáállás, hogy előre kell gondolkodni.

Az üzleti tervben használt elnevezések többsége közgazdasági előképzettség nélkül is jól érthető, de van egy rövidítés, amit elsősre a vállalkozók egy része nem ért, de gyakran előkerül, ezért talán érdemes pontosítani. Az EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Dereciation and Amortization) pénzügyi mutatószám, a kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás figyelembevételé előtti üzleti eredmény, ami jól tükrözi a vállalkozás üzleti eredményességét. Vannak még gyakran használt rövidítések az üzleti tervvel és a befektetésekkel kapcsolatos tárgyalások során, aminek a jelentésével nincs mindenki tisztában, ezek például:

- **CEO:** Chief Executive Officer, vezérigazgató
- **CFO:** Chief Financial Officer, pénzügyi igazgató
- **COO:** Chief Operating Officer, ügyvezető igazgató
- **CTO:** Chief Technology Officer, műszaki igazgató
- **CIO:** Chief Information Officer, informatikai igazgató

A megvalósíthatósági tanulmány olyan döntés-előkészítő tanulmány, amelyet egy vállalkozás vagy projekt elindítása előtt készítenek el. Célja, hogy kiderüljön, hogy az adott vállalkozási ötlet vagy más projektcél megvalósítható-e, érdemes-e vele foglalkozni, mekkora esély van arra, hogy rentábilis legyen.

Egy vállalkozás vagy projekt vizsgálatával kapcsolatban sokféle résztanulmány készíthető el attól függően, hogy a döntés-előkészítés melyik területen kíván meg mélyebb elemzést:

- műszaki, technológiai résztanulmány,
- környezeti hatástanulmány,
- kockázatokat elemző tanulmány,
- piacelemzési és/vagy marketingtanulmány,
- üzleti, pénzügy megvalósíthatósági tanulmány,
- egyéb szempontokat vizsgáló tanulmányok.

Egy induló, innovatív vállalkozás esetében a megvalósíthatósági tanulmánynak lehet egy másik szerepe is. Ekkor a megvalósíthatósági tanulmány magában foglalja a vállalkozás üzleti tervét, de részletesen kitérhet egyes elemek (például minőségbiztosítással összefüggő kérdések stb.) és kockázatok tárgyalására, ami befolyásolhatja a vállalkozás sikeres indulását és megalapozhatja a növekedésével kapcsolatos veszélyek kezelését is. A kockázatok elemzése mellett kitérhet olyan rész kérdése megoldására is, ami nem való az üzleti tervbe, de a vállalkozás életében fontos lehet (például a munkatársak megtartásának kérdései, motivációs kérdések stb.) Az üzleti terv leggyakrabban a befektetők figyelmének felkeltésére és meggyőzésére készül, a megvalósíthatósági tanulmányban pedig összefoglalásra kerül minden előkészítő munka és dokumentum is. A megvalósíthatósági tanulmány, ami tartalmazza az üzleti tervet, általában lényegesen bővebb, mint az üzleti terv. Ez nem titkos dokumentum, de elsősorban a vállalkozás tulajdonosainak fontos, mert ha a tárgyalások során a befektetők olyan kérdést tesznek fel, amire a válasz nincs az üzleti tervben, akkor rá lehet mutatni, hogy a megvalósíthatósági tanulmányban ezt a kérdést már alaposan elemezték, és meggyőzően meg tudják válaszolni.

Prezentáció és üzleti tárgyalások

Ebben a részben kerül bemutatásra, hogy hány különböző dokumentumot kell ahhoz jó színvonalon elkészíteni, hogy a vállalkozás finanszírozását biztosító befektetőket megtaláljuk és velük ezek alapján kölcsönösen előnyös tárgyalásokat folytassunk, és ennek megfelelő szerződést kössünk. Sajnos profi módon megírt prezentációk és üzleti dokumentumok nem biztos, hogy elegendőek a cél eléréséhez, fontos, hogy ezek bemutatása és az üzleti tárgyalások is jól sikerüljenek. Tekintsük át, hogy mitől lesz jó egy prezentáció, mire kell ügyelni az előadása során, milyen hibákat ne kövessünk el, és hogyan folytathatunk eredményre vezető üzleti tárgyalásokat.

A befektetői prezentáció tartalmi elemei:

- a projekt címe, előadó és elérhetőségei,
- a vállalkozás neve, tulajdonosai, eddigi működése,
- az innovációs projekt rövid leírása,
- milyen problémára nyújt megoldást a termék,
- a termék szellemi tulajdonvédelmének helyzete,
- a projekt piaci helyzete, versenyelőnyök, versenytársak,
- a menedzsment célja,
- a befektetés révén elérhető eredmények,
- képek, rövid videó,
- tervezhető megtérülés.

A prezentáció olyan kommunikációs helyzet, ahol az a cél, hogy felkeltsük a hallgatóság figyelmét az előadás témája iránt, és átadjunk néhány fontos információt, üzenetet. A jó prezentáció jól áttekinthető, lényegre törő, logikus szerkezetű, és küllemében legyen igényes, nem lehetnek benne elütések, helyesírási hibák, ellentmondó adatok vagy állítások. Az előadás legyen üzleti és befektetői szemléletű, a termékekre, technológiákra vonatkozó részek legyenek rövidek és közérthetők. Minden prezentáció négy fő részből áll: termék és/vagy technológia, piac, pénzügy és a legfontosabb a csapat. Az előadó férjen bele a meghatározott időkeretbe, ehhez akár többször is el kell próbálni az előadást, mielőtt kiáll valaki a potenciális partnerek elé. A prezentáció előtt célszerű tisztázni, hogy mennyi idő áll rendelkezésre, kikből áll a hallgatóság, mi az előadás célja, mit akarunk átadni, milyen reakciót akarunk kiváltani a hallgatóságból, és hogy mi a legfontosabb üzenetünk.

A befektetői prezentáció legfontosabb célja a befektetői érdeklődés felkeltése. Nincs könnyű dolga az ilyen előadások előadóinak, mert sokszor a rendkívül szoros időkorlát jelenti a legnagyobb kihívást. Ezért fontos, hogy a prezentáció rövid és lényegre törő legyen, mert általában maximum 10-20 perc áll az előadó rendelkezésére. Ebbe az időkeretbe maximum 10-12 dia fér bele. A technikai részletekről legfeljebb néhány mondat szabad mondani, fontos megemlíteni a szellemi tulajdonjog helyzetét, a projekt fejlettségi szintjét és a piaci helyzetét. Ezen kívül az érdeklő a potenciális befektetőt, hogy mire használnák fel a kért forrásokat, és meddig jutnának el a segítségével. Akkor jó az előadás, ha kíváncsiságot tud ébreszteni a hallgatóságban, és lenyűgöző az előadó profizmusa.

Az előadónak érthetően, lendületesen, de nem hadarva kell beszélnie, legyen meggyőző és hiteles. Az előadás elején egy jó kérdéssel vagy anekdotával tudja felkelteni és

megragadni a hallgatóság figyelmét. Jó gyakorlat, ha szemkontaktust tud kialakítani a hallgatósággal, és úgy tartja be az időkeretet, hogy az nem válik a végén kapkodássá. Ne feledjük, a hallgatóságot a projekt üzleti oldala érdeкли elsősorban. Az előadó beszéljen hangosan, érthetően, de nem erőlködve és kiabálva, persze ehhez kell egy adottság, ami nem mindig tanulható. A változatos beszédtempó vagy egy jól elhelyezett, hatásos beszédszünet igen hatásos lehet. Kerüljük a hosszú körmondatokat, az idegen szavak használatát, ügyeljünk a testbeszédre, ne hadonásszunk, ne kapkodjunk és az előadó ne álljon háttal a közönségnek! Az igazán jó előadás egy-egy mondatára a hallgatóság tagjai hosszán emlékezni fognak.

Vegyük figyelembe az előadás összeállításánál, hogy az emberi agy a vizuális megjelenítést sokszorosan gyorsabban fogja fel, mint az olvasott vagy hallott szöveget. A verbális kommunikációban a testbeszéd és a hangszín hatékonysága többszöröse az elmondott szövegének.

A prezentációk, előadások hibái:

- zavaros, nem jól felépített, ellentmondásokat tartalmazó előadás;
- túl sok információ egy dián;
- az apró betűk messzebről nem olvashatók (max. 10 sor egy dián!);
- a termék, technológia ismertetése túl részletes, és nem mindenki tudja követni;
- nem hiteles üzleti terv és eltúlzott megtérülési ígéretek;
- ha a hallgatóságnak hiányérzete támad, mert fontos információkról nem esik szó;
- túl hosszú az előadás;
- az előadó rosszul osztja be az idejét és kapkodni kezd;
- az előadó ideges, zavarban van, és nem tudja lekötni a hallgatóságot.

Az előadások összeállításánál törekedjünk a világos és egyszerű szerkesztésre, egy dia – egy gondolat, egy diáról maximum 1-5 percet beszéljünk. Ha lehet, használjunk képeket, ábrákat és/vagy rövid videókat, és maximum négy különböző színt alkalmazzunk. A jó és hiteles befektetői prezentáció igen fontos mérföldkő a termékfejlesztési feladatban, ha arra kényszerül a vállalkozás, hogy tőkét vonjon be a cég működésének fenntarthatósága érdekében. Nem szégyen, ha egy előadást többször átírnak, megvitatnak, és akár több hallgatóság (kollégákból toborzott) előtti próbát is tartanak, hogy minél jobban sikerüljön a bemutatkozás.

A termékfejlesztési folyamatban nagyszámú üzleti tárgyalást kell lefolytatni a már együttműködő és a potenciális partnerekkel. Az üzleti megbeszéléseken számos apró hibát lehet elkövetni, ami a későbbiekben még sokba kerülhet, mert csak a lehetségesnél hátrányosabb szerződés megkötésére nyílik lehetőség. Fontos, hogy az üzleti megbeszélésre mindig felkészülten és pontosan érkezzünk, akkor is, ha mi vagyunk a vendéglátók. Ma már az öltözetnek nincs nagy jelentősége, de feszengésre adhat okot, ha túl nagy a különbség a tárgyaló felek alkalomhoz illő vagy kevésbé illő öltözete között. Nem biztos, hogy előnyös, ha egy bankba rövid nadrágban és strandpapucsban érkezünk egy megbeszélésre. Ha valamiért várni kell, akkor a titkárnővel kialakított párbeszéd a későbbi találkozók előkészítésénél jól jöhet.

Az első találkozásnál köszönés és határozott, de nem kemény kézfogással egy időben kerül sor a bemutatkozásra. Új helyen jó, ha megvárja a vendég, amíg helyet kínálják, mert a vezetők többségének van megszokott helye a megbeszéléseken, és nem szeren-

csés, ha pont az ő kedvenc helyére huppan le a vendég. Adjunk és kérjünk névjegyet, bár ez már nem minden első találkozásnál fontos, mert lehet, hogy a tárgyaló felek már felkészültek egymásból, és minden fontos információt tudnak, amihez képest a névjegy már nem nyújt újat. A tárgyalás elején néhány szóban ismerkedésre és a megbeszélés céljának rögzítésére kerül sor. A megbeszélés során célszerű röviden és érthetően fogalmazni, ha kell, érvelni és logikusan vitatkozni anélkül, hogy a beszélgetőpartner szavába vágnánk. A tárgyalás végén célszerű összefoglalni a lényeget és azt, hogy a felek miben állapodtak meg, mit ígértek egymásnak. Mielőtt elbúcsúznak a felek, célszerű megállapodni a következő lépésben. A beszélgetés végén ügyeljünk arra, hogy a titkárnőtől is búcsúzzunk el! Jó, ha az üzleti megbeszélésről emlékeztetőt készítünk magunknak, és pontosan igyekszünk betartani, amit ígértünk.

A jó és hatásos prezentációknak, a hatékony üzleti tárgyalási stratégiáknak és a következetesen alkalmazott módszereknek nagy jelentőségük van az innovációs ötletek piacra viteli folyamatában.

Vállalkozásalapítás és vállalkozásfejlesztés

*„Az erőfeszítés csak akkor nyeri el méltó jutalmát,
ha az ember semmiképp sem adja fel.”*
(Napoleon Hill, amerikai író)



Ebben a fejezetben megismerkedhetünk azokkal a vállalkozási ismeretekkel, amelyek nélkül nem lenne szabad vállalkozást alapítani és működtetni. Egy céget megalakítani nem túl bonyolult folyamat, de nyereségesen működtetni már sokkal nehezebb.

Az összeállítás elején láthatjuk azokat a szempontokat, amiket érdemes tisztázni és végiggondolni a vállalkozás megalakítása előtt, mert ezzel sok későbbi vita elkerülhető, és a vállalkozás tagjai, alkalmazottai tiszta és érthető viszonyok, elvárásrendszerek mellett dolgoznak. A vállalkozás tevékenységei részleteinek alapos megtervezésére, az előzetes egyeztetésekre nem szabad sajnálni az időt, mert ez a tapasztalatok szerint a későbbiekben megtérül. Röviden megismerhetjük, hogy milyen vállalkozási formák vannak, melyiket mikor érdemes megalakítani, és milyen lépéseken keresztül lehet eljutni a működő vállalkozásig.

Startup és spin-off vállalkozások alapításának kérdései

A startup vállalkozás – vagy másképpen korai fázisú vállalkozás – általában az újonnan alapított, nagy növekedési potenciállal rendelkező induló vállalkozásokat jelenti, amelyek termék-, eljárás- és szolgáltatásinnovációval foglalkoznak, és a nemzetközi piaci részvételt tűzték ki célul. Minden startup vállalkozás, innovatív mikrovállalkozás kkv-nak minősül, de ez fordítva nem igaz. A startup vállalkozások döntő többsége jelenleg az IT és a szolgáltatás területén keletkezik, jellemző még rájuk a közösségi lét, amit a startup ökoszisztéma biztosít a számukra. A startup vállalkozások bölcsőjének mindenki a Szilikon-völgyet tekinti, amely 1960 óta fejlődik, de ez az irányzat igazán a 90-s években erősödött meg. Jelentős startup központoknak számítanak még San Francisco, New York, London, Tel-Aviv, Berlin, Párizs, de már Budapestet is jegyzik a nemzetközi startup világban.

A spin-off vállalkozás olyan induló vállalkozás vagy vállalat, amelyet közfinanszírozású kutatóintézet vagy felsőoktatási intézmény és/vagy kutatói, oktatói besorolású dolgozója alapított.

A kutatóintézetek és felsőoktatási intézmények K+F eredményeinek, valamint az intézményekben képződő termék-, technológia- és szolgáltatásötletek hasznosításának több útja lehetséges, de a spin-off vállalkozások alapítása szempontjából célszerű néhány alapvetően különböző típust megvizsgálni:

- termelő, kereskedő és/vagy szolgáltató vállalkozás létrehozása,
- licenc, know-how értékesítésére létrehozott vállalkozás,
- K+F vállalkozás,
- vegyes célú vállalkozás.

A jelenlegi nem túl intenzív spin-off alapítási gyakorlatban a termelő, kereskedő, szolgáltató vállalkozás alapítása kevésbé jellemző, mint a licenc, know-how értékesítésére vagy kutatás-fejlesztésre létrehozott vállalkozás. Ennek talán az lehet az oka, hogy a piacon mindennap jelen lévő vállalkozás irányítása, vezetése és fejlesztése teljes embert kíván, és így mellette ritkán lehet oktatni vagy más témákat kutatni, fejleszteni. Ebből az is következik, hogy a spin-off vállalkozások többségéből ritkán válik nagy növekedésképességű innovatív vállalkozás.

A spin-off vállalkozás társasági formája a korlátolt felelősségű társaság vagy a részvénytársaság. A vállalat alapítása apporttal és licenciába vétellel is történhet. Apport esetében a társasági szerződés szabályai irányadók, míg licenciába vétel esetén a licencszerződés megkötésére legkorábban a vállalkozás előtársasági időszakában van lehetőség.

Hogyan és mikor indítsunk egy innovatív vállalkozást? Nem egyszerű a válasz, de nézzünk meg közelebbről néhány szempontot! Közismert, hogy egy vállalkozás indítása és működtetése mindenképpen költségekkel jár, amelyekkel számolni kell. Ebből következik, hogy ha van egy innovatív ötletünk, akkor nem feltétlenül az első lépés, hogy alakítsunk egy céget. Az első az ötlet, amiből talán üzletet lehet csinálni. Ha megvan az ötlet, akkor nézzük meg, hogy milyen lehetőségek vannak arra, hogy el is lehessen adni, amit kitaláltunk. Az újdonságtartalom és a szellemi tulajdon-védelem kérdése az első megválaszolendő kérdések között van. Legjobb, ha a cégalapításra akkor kerül sor, amikor már a megvalósító csapatunk csírái megvannak, és nagy vonalakban átlátjuk a piaci értékesítésig vezető utat. A legfontosabb ebben a kezdeti szakaszban a visszajelzések, vélemények gyűjtése, akár a baráti, ismerősi vagy a potenciális vásárlói körből, és már ebben a folyamatban igyekezzünk magunk köré olyan társakat gyűjteni, akik később a csapatunk tagjai lehetnek. Ne felejtsük, hogy fontos az ötletünk fejlesztése, tökéletesítése, de még fontosabb, hogy miképpen lesz ebből bevétel.

Mi kell a sikeres induló innovatív vállalkozáshoz? Erre a kérdésre a leggyakrabban adott válasz, hogy elsősorban pénzre, tőkére van szükség, pedig a pénz csak a szükséges, de nem elégséges feltétel. Számtalan tényezőt fel lehetne sorolni, de a legfontosabbak szerintünk a következők:

- Hit az ötlet, illetve kutatási eredmény megvalósításának sikerében.
- EKG.
- JPÉ.

Természetesen nagyon fontos a vezetői kompetencia és számos más ismeret is szükséges, de ez az a három tényező, amit nem igazán lehet megtanulni, erre születni kell, minden mást, ami egy vállalkozáshoz kell, meg lehet tanulni! A sikeres vállalkozás az új termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények értékesítésének területén nem jöhet létre anélkül, hogy a vállalkozás vezetője ne hinne az általa menedzselte cég eredményes működésében. Az innovációmenedzsment-projektek legfontosabb sikerté-

nyezője a lelkes, projektmenedzseléshez és vállalkozásfejlesztéshez értő vezető, illetve az általa vezetett csapat. Az EKG az egyik legfontosabb tulajdonsága kell hogy legyen egy sikerre törő vállalkozásnak. Az EKG azt jelenti, hogy folyamatosan Előre Kell Gondolkodni az üzleti folyamatok tervezése és végrehajtása során, hogy minél kevesebb meglepetés érje a céget. A JPÉ nem más, mint a Józan Paraszti Ész, ami azt jelenti, hogy az üzleti és piaci folyamatokat reálisan értékelő és értő vezetői lesznek a vállalkozásnak, akik képesek a szükséges piaci kapcsolatrendszer kiépítésére, és folyamatosan, jól átgondolt tervezési folyamatok alapján, tudatosan vezetik és fejlesztik a vállalkozást. A vállalkozás vezetője nem biztos, hogy az ötletgazda kell hogy legyen.

Sok esetben egy már működő vállalkozás valósítja meg az innovatív termékfejlesztési projektet. Ez azt jelenti, hogy számos a gyártáshoz, piacra vezetéshez, értékesítéshez szükséges kompetencia és kapacitás rendelkezésre áll, csak a már működő vállalkozás szövetébe kell beépíteni az új feladatokat, ami természetesen számos nehézséggel, megoldandó feladattal jár, de így is általában lényegesen egyszerűbb és könnyebb, mint egy új vállalkozás indítása.

Cégalapítás előtti lépések, eldöntendő kérdések

Mikor alapítsunk céget? Logikusnak tűnik, hogy akkor alapítsuk meg a termékfejlesztés tárgyát megvalósító céget, amikor megterveztük, hogyan és miből finanszírozzuk legalább az első évet, és ez alatt milyen célt, célokat akarunk elérni. A célokból és a megfogalmazott feladatokból sokszor az is kiderül, hogy kivel, kikkel célszerű megtenni az első lépéseket.

Milyen kérdéseket válaszoljunk meg a cégalapítás előtt?

A cégalapítás előtt a legfontosabb, hogy meghatározzuk, mi a cég létrehozásának a célja, miért döntenek a leendő tulajdonosok a cég alapítása mellett. Egyszerűbb a helyzet, ha egy tulajdonos van, aki egyedül átgondolta, hogy mi a célja és hogyan fogja működtetni a vállalkozást, bár ebben az esetben is célszerű eltöprengeni azon, hogy nem kellene-e a remélhető kölcsönös előnyök alapján mégis valakit bevonni tulajdonosként, akár jelképes mértékben is. Ha az alapítandó vállalkozásnak több tulajdonosa lesz, akkor a társasági szerződés mellett célszerű egy szindikátusi szerződést is kötni, ami alkalmas arra, hogy sok részletkérdésben megállapodjanak az alapítók, ami nem képezi a társasági szerződés részét. Felmerül a kérdés, hogy egy vállalkozásnak miért legyen több tulajdonosa, akik nem feltétlenül magánszemélyek, hanem lehetnek más vállalkozások is. Erre a válasz egyszerű: az innováció = csapatmunka, és jó, ha ezt már a tulajdonosi összetétel is kifejezi. Az első kérdések a vállalkozás alapítás előtt:

- társasági forma,
- tulajdonosi kör és tulajdonosi arányok,
- a társaság vezetőjének, vezetőinek személye,
- tőzstőke nagysága, összetétele,
- szindikátusi szerződés tervezett tartalma,
- társaság telephelye,
- mérőkövető a tervezett fejlődés függvényében.

A tulajdonosi összetételt befolyásoló tényezők (kiből tevődhet össze a tulajdonosi kör):

- ötletgazda, feltaláló, a vállalkozás kitalálója;
- befektető, üzleti angyal, családtag, barát stb., aki vagy akik a forrást biztosítják a vállalkozás indításához, működtetéséhez;
- aki a kapcsolatrendszert, piaci ismereteket biztosítja;
- aki telephelyet, épületet vagy gépeket, berendezéseket ad bérlet vagy apport formájában;
- ügyvezető és menedzsment, akik a szakértelmet biztosítják.

A tulajdonosok élesen szétválnak abból a szempontból is, hogy aktívan részt vesznek-e a vállalkozás működtetésében, vagy kizárólag a tulajdonosi jogukat gyakorolják. A legtöbb ellentmondás akkor keletkezhet, ha a tulajdonosok egy része alkalmazottként is dolgozik a vállalkozásban, mert a tulajdonosi és az alkalmazotti érdekek nagyon különbözők. Ebből a szempontból kivételt képez az a helyzet, amikor az ügyvezető és a menedzsment azért kap általában kisebbséget jelentő tulajdonosi jogokat, hogy jobban kötődjenek az általuk vezetett vállalkozáshoz.

A cégalapítás formai megkezdése előtt célszerű alaposan átgondolni legalább az első éves működés feltételrendszerét, különösen akkor, ha alkalmazottakat is foglalkoztatnak a vállalkozásban. Nem szabad sajnálni a fáradságot, és célszerű egy megvalósíthatósági tanulmányban, vagy akár egy üres lapon összefoglalni a tervezett teendőket, költségeket és bevételeket. A tapasztalatok szerint az induló vállalkozások többsége az első egy-két évben még veszteségesen működik. Ez nem feltétlenül a rossz tervezés következménye, hiszen idő kell ahhoz, hogy egy vállalkozás kialakítsa a termékskáláját, vevőkörét stb. Az a fontos, hogy ezt a befektetésszükségletet a lehető legpontosabban előre lássuk, és legyenek tartalékok arra az esetre, ha a tervezettnél lassabban indul el a vállalkozás, és így további finanszírozást igényel.

Az induló vállalkozások többsége nem éri meg a hároméves működést, nem kis részben azért, mert ezeket a tervezéseket, egyeztetéseket, vizsgálatokat nem végezték el a vállalkozás indítása előtt.

Vállalkozásalapítási alapismeretek

A gazdasági társaságok üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások, amelyekben a tagok a nyereségből közösen részesednek, és a veszteséget közösen viselik. A társaság nyeresége a tagokat vagyoni hozzájárulásuk arányában illeti meg, és a veszteséget is ilyen arányban kell viselniük. Egy gazdasági társaság bármely gazdasági tevékenységet folytathat, amit törvény nem tilt vagy nem korlátoz. A gazdasági társaság alapvető funkciója a gazdasági vérkeringésbe való bekapcsolódás, üzletszerű, huzamos ideig tartó gazdasági tevékenység. Gazdasági társaság közkereseti társaság, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság formájában alapítható. A közkereseti társaság alapítása az induló innovatív vállalkozások tekintetében nem jellemző, ezzel nem foglalkozunk. A részvénytársaság lehet zárt vagy nyílt, azaz tőzsdére bevezetett részvénytársaság, ez utóbbi az induló társaságok esetén nem releváns.

A gazdasági társaság létesítő okirata a részvénytársaság és az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaság kivételével a társasági szerződés. A részvénytársaság létesítő okirata az alapszabály, az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaságé az alapító okirat. A létesítő okiratot valamennyi alapító tagnak alá kell írnia. A létesítő okiratot közjegyzői okiratba vagy ügyvéd, illetve valamelyik alapító kamarai jogtanácsosa által ellenjegyzett magánokiratba kell foglalni. Gazdasági társaság alapítását a létesítő okirat közjegyzői okiratba foglalásától vagy ügyvédi, vagy kamarai jogtanácsosi ellenjegyzésétől számított harminc napon belül be kell jelenteni a nyilvántartó bíróságnak.

A gazdasági társaságok alapításával kapcsolatban jogokat a polgári törvénykönyvről szóló 2013. V. törvény (Ptk.) harmadik könyve szabályozza, aminek első fejezete a jogi személy általános szabályait tartalmazza. Ennek értelmében minden gazdasági társaság jogi személynek minősül, ezért néhány általános szabályt, ami az összes vállalkozásra vonatkozik, érdemes áttekinteni:

- A jogi személy törvényben meghatározott típusban, törvény által nem tiltott tevékenység folytatására és cél elérése érdekében alapítható és működtethető.
- A jogi személynek saját névvel, székhellyel, tagjaitól, illetve alapítójától elkülönített vagyonnal, valamint az ügyvezetését és képviselését ellátó szervezettel kell rendelkeznie.
- A jogi személy kötelezettségeiért saját vagyonával köteles helytállni; a jogi személy tagjai és alapítója a jogi személy tartozásaiért nem felelnek.
- Ha a jogi személy tagja vagy alapítója korlátolt felelősségével visszaélt, és emiatt a jogi személy jogutód nélküli megszűnésekor kielégítetlen hitelezői követelések maradtak fenn, e tartozásokért a tag vagy az alapító korlátlanul köteles helytállni.

A jogi személy (vállalkozás) létrehozásáról a személyek szerződésben, alapító okiratban vagy alapszabályban (a továbbiakban együtt: létesítő okirat) szabadon rendelkezhetnek, a jogi személy szervezetét és működési szabályait maguk állapíthatják meg. A jogi személy a jogi személy típusának megfelelő létesítő okiratán alapuló bírósági nyilvántartásba vétellel jön létre.

A jogi személy létesítő okiratában a jogi személy létesítésére irányuló akarat kifejezésén túl meg kell határozni:

- a jogi személy nevét;
- a jogi személy székhelyét;
- a jogi személy célját vagy fő tevékenységét;
- a jogi személyt létesítő személy vagy személyek nevét, valamint azok lakóhelyét vagy székhelyét;
- a jogi személy részére teljesítendő vagyoni hozzájárulásokat, azok értékét, továbbá a vagyon rendelkezésre bocsátásának módját és idejét;
- a jogi személy első vezető tisztségviselőjét.

A jogi személy nevének (vállalkozás neve) olyan mértékben kell különböznie a korábban nyilvántartásba vett más jogi személy elnevezésétől, hogy azzal ne legyen összevetészhető. A jogi személy típusára vagy formájára vonatkozó elnevezést (bt., kft., zrt., nyrt.) a jogi személy nevében fel kell tüntetni. A jogi személy minden olyan tevékenységet folytathat, amelyet jogszabály nem tilt vagy nem korlátoz. A jogi személy alapítója vagy tagja a jogi személy alapításakor vagy a tagsági jogok keletkezésének más eseteiben kö-

teles a jogi személy részére vagyoni hozzájárulást teljesíteni. A jogi személy részére teljesített vagyoni hozzájárulást vagy annak értékét nem lehet visszakövetelni. Az alapító vagy a tag által a jogi személy rendelkezésére bocsátott vagyon pénzből és nem pénzbeli vagyoni hozzájárulásból állhat. A létesítendő jogi személy nyilvántartásba való bejegyzése iránti kérelemnek benyújtására a jogi személy képviselőre kijelölt személy köteles. A kérelem benyújtásának elmulasztásából vagy késedelméből, valamint a hiányos vagy hibás bejelentésből eredő károkért a képviselő az alapítókkal szemben a szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség szabályai szerint felel.

A vezető tisztségviselői megbízás a tisztségnek a kijelölt, megválasztott vagy kinevezett személy által történő elfogadásával jön létre. A vezető tisztségviselő ügyvezetési feladatait személyesen köteles ellátni. A jogi személy törvényes képviselőt a vezető tisztségviselő látja el. A vezető tisztségviselő az ügyvezetési tevékenysége során a jogi személynek okozott károkért a szerződésszegéssel okozott kárért való felelősség szabályai szerint felel a jogi személlyel szemben.

A tagok vagy az alapítók a létesítő okiratban minimum három tagból álló felügyelőbizottság létrehozását rendelhetik el azzal a feladattal, hogy az ügyvezetést a jogi személy érdekeinek megóvása céljából ellenőrizze. A felügyelőbizottság tagjai a felügyelőbizottság munkájában személyesen kötelesek részt venni.

A legfontosabb döntéshozó szerv a vállalkozásokban a taggyűlés vagy küldöttgyűlés, amely a döntéseit ülés megtartásával vagy az ülés megtartása nélkül is meghozhatja. Az ülést a vezető tisztségviselő meghívó küldésével hívja össze. A meghívónak tartalmaznia kell:

- a jogi személy nevét és székhelyét;
- az ülés idejének és helyszínének megjelölését;
- ülés napirendjét.

A gazdasági társaság legfőbb szervének feladata a társaság alapvető üzleti és személyi kérdéseiben való döntéshozatal. A legfőbb szerv hatáskörébe tartozik a számviteli törvény szerinti beszámoló jóváhagyása és a nyereség felosztásáról való döntés.

Betéti társaság

A betéti társaság (bt.) létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság gazdasági tevékenységének céljára a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek, továbbá legalább az egyik tag (a továbbiakban: beltág) vállalja, hogy a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért a többi beltaggal egyetemlegesen köteles helytállni, míg legalább egy másik tag (a továbbiakban: kültag) a társasági kötelezettségeikért – ha e törvény eltérően nem rendelkezik – nem tartozik helytállási kötelezettséggel. A betéti társaság egy személyegyesítő társasági forma, vagyis két vagy több tag együttműködése társasági szerződés útján jön létre.

Betéti társaság jellemzői:

- minimum egy tag (beltág) felelőssége korlátlan;
- minimum egy tag (kültag) csak vagyoni betétje szolgáltatására köteles, a társaság kötelezettségeiért vagyoni hozzájárulása erejéig felel;
- beltág: üzletvezetésre jogosult;
- tagok gyűlése.

Természetes személy egyidejűleg csak egy betéti társaságnak lehet korlátlanul felelős belfelgja.

Az alapítási folyamat első lépése a társasági szerződés megkötése. A társasági szerződést közjegyző által készített közokiratba kell foglalni, vagy ügyvéd, illetve az alapító jogtanácsosa ellenjegyzzi. A sikeres alapítási folyamat cégbírósági bejegyzéssel és ennek közzétételével zárul.

Korlátolt felelősségű társaság

A korlátolt felelősségű társaság (kft.) olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alakul, és amelynél a tag kötelezettsége a társasággal szemben törzsbetéteinek szolgáltatására és a társasági szerződésben megállapított egyéb vagyoni értékű szolgáltatásra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért – ha e törvény eltérően nem rendelkezik – a tag nem köteles helytállni.

A törzsbetéte a tag vagyoni hozzájárulása. A tagok törzsbetétei különböző mértékűek lehetnek; az egyes törzsbetétek mértéke nem lehet kevesebb százezer forintnál. Minden tagnak egy törzsbetéte lehet. A törzsbetétek összege a törzstőke, amely nem lehet kevesebb hárommillió forintnál.

Ha alapításkor a nem pénzbeli vagyoni hozzájárulás értéke eléri vagy meghaladja a törzstőke felét, a nem pénzbeli vagyoni hozzájárulást a nyilvántartásba-vételi kérelem benyújtásáig teljes egészében a társaság rendelkezésére kell bocsátani. Ha a nem pénzbeli vagyoni hozzájárulást a társaság alapításakor nem bocsátották teljes egészében a társaság rendelkezésére, a fennmaradó nem pénzbeli vagyoni hozzájárulást a társasági szerződésben meghatározott időpontig kell szolgáltatni, de ez nem lehet három évnél hosszabb.

Az üzletrész a törzsbetéthez kapcsolódó tagsági jogok és kötelezettségek összessége. Az üzletrész a társaság nyilvántartásba vételével keletkezik. Az üzletrész mértéke a tagok törzsbetétejéhez igazodik. Azonos mértékű üzletrészhez azonos tagsági jogok fűződnek.

A korlátolt felelősségű társaság legfőbb szerve a taggyűlés. A taggyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik az olyan szerződés megkötésének jóváhagyása, amelyet a társaság saját tagjával, ügyvezetőjével, felügyelőbizottsági tagjával, választott társasági könyvvizsgálójával vagy azok közeli hozzátartozójával köt. Az ügyvezető késedelem nélkül köteles összehívni a taggyűlést vagy annak ülés tartása nélküli döntéshozatalát kezdeményezni a szükséges intézkedések megtétele céljából, ha tudomására jut, hogy

- a társaság saját tőkéje veszteség folytán a törzstőke felére csökkent;
- a társaság saját tőkéje a törzstőke törvényben meghatározott minimális összege alá csökkent;
- a társaságot fizetéseképtelenség fenyegeti vagy fizetéseit megszüntette;
- ha vagyona tartozásait nem fedezi.

A taggyűlésre a tagokat a napirend közlésével kell meghívni. A meghívók elküldése és a taggyűlés napja között legalább tizenöt napnak kell eltelnie. A társasági szerződés három napnál rövidebb időtartamot érvényesen nem határozhat meg. Az ügyvezető köteles gondoskodni arról, hogy a taggyűlésről jegyzőkönyv készüljön. A jegyzőkönyv tartalmazza a taggyűlés helyét és idejét, a jelenlévőket és az általuk képviselt szavazati jog mértékét, továbbá a taggyűlésen lezajlott fontosabb eseményeket, nyilatkozatokat és

a határozatokat, valamint az azokra leadott szavazatok és ellenszavazatok számát, valamint a szavazástól tartózkodókat vagy az abban részt nem vevőket. A jegyzőkönyvet az ügyvezető és egy a taggyűlésen jelen levő, hitelesítőnek megválasztott tag írja alá. Az ügyvezető köteles a tagok által hozott határozatokat a határozatok könyvében nyilván tartani. A tagok által meghozott határozatokat meghozataluk után késedelem nélkül be kell vezetni a határozatok könyvébe.

Ha egy személy alapít korlátolt felelősségű társaságot, az alapító köteles a nem pénzügyi vagyoni hozzájárulást a nyilvántartásba vételi kérelem benyújtásáig teljes egészében a társaság rendelkezésére bocsátani. Egyszemélyes társaság jön létre akkor is, ha egy többszemélyes társaság valamennyi üzletrészét ugyanaz a tag szerzi meg.

Részvénytársaság

A részvénytársaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott számú és névértékű részvényből álló alaptőkével működik, és a részvényes kötelezettsége a részvénytársasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a részvényes – ha e törvény eltérően nem rendelkezik – nem köteles helytállni.

Az a részvénytársaság, amelynek részvényeit tőzsdére bevezették, nyilvánosan működő részvénytársaságnak (nyrt.) minősül. Az a részvénytársaság, amelynek részvényei nincsenek bevezetve tőzsdére, zártkörűen működő részvénytársaságnak (zrt.) minősül. A működési forma megváltoztatásához a közgyűlés legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozatára van szükség; e határozat a zártkörűen működő részvénytársaság nyilvánosan működő részvénytársasággá alakulása esetén a részvénytársaság részvényeinek tőzsdére történő bevezetésével, nyilvánosan működő részvénytársaság zártkörűen működő részvénytársasággá alakulása esetén a részvények tőzsdéről történő kivételével válik hatályossá.

Az összes részvény névértékének összege a részvénytársaság alaptőkéje. A zártkörűen működő részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb ötmillió forintnál. A pénzügyi hozzájárulás összege alapításkor nem lehet kevesebb az alaptőke harminc százalékánál.

A részvény a kibocsátó részvénytársaságban gyakorolható tagsági jogokat megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező, forgalomképes értékpapír. A zártkörűen működő részvénytársaság részvényei nyomdai úton vagy dematerializált formában állíthatók elő; a nyomdai úton előállított részvény dematerializált részvénnyé, a dematerializált részvény nyomdai úton előállított részvénnyé alakítható át.

Az alapszabálynak az általánosan kötelező tartalmi elemeken túl tartalmaznia kell:

- az alapítók nyilatkozatát az összes részvény átvételére vonatkozó kötelezettségvállalásról és a részvényeknek az alapítók közötti megosztásáról;
- az alaptőke összegét, az alapítás során kibocsátandó részvények számát, névértékét, illetve kibocsátási értékét, valamint a részvények előállításának módját;
- a közgyűlés összehívásának módját, a szavazati jog gyakorlásának feltételét és módját; és
- az első könyvvizsgáló személyét.

Nem pénzügyi vagyoni hozzájárulás szolgáltatása esetén az alapszabályhoz mellékelni kell könyvvizsgáló vagy az adott vagyontárgy értékeléséhez szükséges szakértelemmel

rendelkező szakértő jelentését, amely tartalmazza a nem pénzbeli vagyoni hozzájárulás leírását, értékét, értékelését, az alkalmazott értékelési módszer ismertetését és azt, hogy az értékelést érintő új befolyásoló körülmény nem merült fel. A könyvvizsgálónak vagy szakértőnek a jelentésben nyilatkoznia kell arról, hogy a nem pénzbeli vagyoni hozzájárulásnak az alapítók által előzetesen megállapított értéke egyensúlyban van-e az ellenében adandó részvények számával, névértékével. A részvénytársaság legfőbb szerve a közgyűlés.

A részvénytársaság nyilvántartásba vételére azt követően kerülhet sor, ha a nyilvántartásba vételi kérelem benyújtásáig az alábbi feltételek teljesülnek:

- a pénzbeli hozzájárulás teljesítését vállaló alapítók az alapszabályban átvenni vállalt részvény névértékének, illetve kibocsátási értékének legalább huszonöt százalékát befizették;
- a nem pénzbeli vagyoni hozzájárulást a részvénytársaság rendelkezésére bocsátották, kivéve, ha a nem pénzbeli hozzájárulás értéke az alaptőke 25%-ot nem éri el.

A vállalkozás alapításának lépései

- alapítók, tagok egyeztetése,
- társasági forma kiválasztása,
- tőzrőke nagyságának, összetételének meghatározása,
- alapszabály, társasági, szindikátusi szerződés elkészítése,
- bankszámlanyitás, alaptőke befizetése,
- adószám megállapításához szükséges, általános forgalmi adó alanyának az adóköteles tevékenysége megkezdésének bejelentésével összefüggő nyilatkozat (NAV-adatlap),
- bejegyzési kérelem benyújtása,
- közzététel.

A társasági szerződés (alapszabály, alapító okirat) a társaság szervezetét és működését, harmadik személyekkel szembeni kapcsolatfelvételének a módját, a tagoknak a társasággal szembeni jogait és kötelezettségeit rendezi. Az együttműködési vagy szindikátusi szerződéssel az azt megkötő tagoknak a társaságon belüli, egymással szembeni kapcsolatukat, együttműködésüket és elvárásaikat szabályozzák. A társasági szerződés tartalmának nagy részét jogszabály írja elő, az együttműködési vagy szindikátusi szerződésben a tagok maguk döntenek annak tartalmáról.

A szindikátusi szerződés a gazdasági társaság alapításában részt vevő felek akaratnyilvánítása, amelyben kifejezésre juttatják, hogy a cég alapítása során, illetőleg létrejöttét követően milyen módon kívánnak együttműködni, és az együttműködés keretében mit várnak el egymástól, személy szerint milyen kötelezettségeket vállalnak, hogy az eredményes gazdálkodást elősegítsék, és milyen jogokat kívánnak biztosítani maguknak abból a célból, hogy saját gazdasági céljaikat elérjék, esetleg a társaságon belüli domináns szerepüket kialakítsák és megőrizzék. A szindikátusi szerződés szolgáltatása személyhez kötött, ezért a társasági szerződésben bekövetkező alanyváltozás automatikusan nem hat ki a szindikátusi szerződésre. Ha a társaság tagja például eladja az üzletrészt vagy részvényét, az új tagra a szindikátusi szerződésben írt jogok és köteleességek csak polgári

jogi jogutódlással, engedményezéssel szállhatnak át a régi tagról az újra. A szindikátusi szerződés tehát társaságokra, tagokra szabott egyedi jogi eszköz.

A szindikátusi szerződés tartalmazhatja a társasági szerződés kötelező elemeit, tartalma lehet ezen kívül a szindikátusi szerződésnek minden olyan többletkötelelem is, amely a felek szándéka szerint nem lesz tartalma a társasági szerződésnek. A szindikátusi szerződésben a felek gyakran olyan, a társaság belső működését érintő kérdéseket szabályoznak, amelyeket nem kívánnak a nyilvánosság elé tárni:

- Az arra az esetre alkalmazandó jogkövetkezmény módja és mértéke, ha a társaság valamelyik leendő tagjának felróhatóan hiúsul meg a társaság létrehozása.
- A társaság alapításáig felmerült költségek megosztása.
- Valamelyik vagy mindegyik fél, illetve a létrehozandó társaság piaci érdekének fokozottabb védelme.
- Az esetleges új tagok bevonásának módja és feltételei, amelyek általában szigorúbb kikötések, mint a törvény rendelkezései.
- A társaság képződő vagyonának vagy vagyona egy részének előzetes megállapodás szerinti felhasználása, valamint további külső vagy belső együttműködést biztosító külön szerződések megkötésének ütemezése.
- A taggyűlés, a közgyűlés, az igazgatóság, a felügyelőbizottság elnökletére és annak meghatározott időszakonként váltására szóló megállapodások.
- Pénzügyi kérdések.
- A vállalkozás működéséhez szükséges megkötendő szerződésekkel kapcsolatos különböző elvárások.
- Megállapodások a tag(ok) által nyújtandó tevékenységekkel kapcsolatban (marketing, gyártás, bérlet stb.)
- A kezesség, a bankgarancia, az óvadék, a kötbér kérdései.
- A kölcsönösségi retorziók, amely szerint mindaddig, amíg a partner a szindikátusi szerződésben meghatározott kötelezettségét nem teljesíti, a többiek visszatartják az általuk elvállalt valamely kötelezettség teljesítését.
- Kizárás a szindikátusból, valamint kizárás a társaságból.
- Kártérítés kérdései stb.

A felsorolásból látható, hogy a szindikátusi szerződés segítségével a társaság működtetésével kapcsolatban mennyi rész kérdésben meg lehet állapodni. A vállalkozások alapításához mindenképpen szükséges jogász igénybevétele, de jó, ha a jogász szakértelmét a szindikátusi szerződés kapcsán is igénybe veszik. A cégbejegyzési eljárásban a jogi képviselet kötelező, és a kérelmet a cég szervezeti képviselőjének jogi képviselő útján kell előterjeszteni. Kötelező cégbejegyzés esetén a bejegyzési kérelem előterjesztésének határideje a létesítő okirat aláírásától, illetve elfogadásától számított 30 nap. Ha a cég alapításához hatósági engedély szükséges, a bejegyzési kérelem előterjesztésének határideje az engedély kézhezvételétől számított 15 nap. A cég bejegyzési kérelmét is elektronikus úton kell benyújtani. Az elektronikus úton benyújtott kérelmek érkezéséről a cégbírószág elektronikus tanúsítványt küld a jogi képviselőnek. A cégbírószág által küldött elektronikus okirat közokiratnak minősül. A cégbejegyzési kérelemhez csatolni kell a cégforma, illetve a választott cégeljárás szerint szükséges okiratokat. A cégbírószág a jogi képviselővel elektronikus úton közli a bejegyzési eljárás során hozott végzéseket. A cégbejegyzés-

re irányuló kérelmet a cég székhelye szerint illetékes cégbíróság részére a cégformának megfelelő, a jogi képviselő által aláírt elektronikus nyomtatványon kell előterjeszteni.

Az alakítandó cég tulajdonosai maguk közül választják ki a vezetőket, vagy felkérnek egy nem tulajdonos, de arra alkalmas személyt, hogy készítse elő a cégalapítást, aminek kapcsán dönteni kell az alábbiakról:

- a cég neve;
- tevékenységi kör;
- bejegyzett székhely, telephely;
- törzstőke mértéke;
- pénzbeli hozzájárulás/apport aránya alapító tagonként, teljesítés ideje;
- apport/szellemi termék tárgya, értéke;
- szavazati jog megállapításának módja, mely kérdéseket kötnek egyhangú döntéshez;
- taggyűlések ideje;
- a nyereség/veszteség eltér-e a vagyoni hozzájárulások/törzsbetétek arányától, ha igen, hogyan;
- mellékszolgáltatást (személyes munkavégzés, mely nem munkaszerződésen vagy polgári jogi szerződésen alapul) nyújt-e valamelyik tag, ha igen, milyen formában, jár-e érte díjazás.
- alapítás/működés megkezdésének dátuma;
- társasági szerződés előkészítése;
- szindikátusi szerződés előkészítése.

Ha a társasági szerződés másként nem rendelkezik, a vezető tisztségviselőket határozott vagy határozatlan időre kell megválasztani, illetve a társasági szerződésben kijelölni. A vezető tisztségviselői megbízás akkor jön létre, ha az érintett személy elfogadja.

A gazdasági társaságok kötelesek pénzeszközöiket bankszámlán tartani, pénzforgalmukat bankszámlán lebonyolítani, s ennek érdekében bankszámlaszerződést kötni. A tagoknak a cégbejegyzési kérelem benyújtásáig minden egyes pénzbeli betétnek legalább a felét a társaság számlájára be kell fizetniük. A pénzbetétek befizetésének hitelintézeti igazolását a cégbejegyzési kérelemhez csatolni kell.

A kft. alapításához szükséges iratok:

- ügyvéd által ellenjegyzett alapító okirat vagy társasági szerződés;
- tagjegyzék, amely tartalmazza a tagok nevét, adatait, törzsbetéteinek összegét (készpénz, apport), az elővásárlási jogot és az esetleges pótbefizetéseket;
- közjegyző által hitelesített aláírási címpéldány vagy ügyvéd által ellenjegyzett aláírásminta;
- elfogadó nyilatkozat a vezető tisztségviselő részéről;
- banki igazolás vagy ügyvédi igazolás a befizetésről, illetve ügyvezetői nyilatkozat a nem pénzbeli hozzájárulás értékelésére vonatkozó nyilatkozat;
- ügyvédi meghatalmazás;
- illeték, illetve közzétételi költségtérítés megfizetésének igazolása;
- cégnyomtatvány, amely a társasági szerződésben foglalt legfontosabb adatokat tartalmazza;
- adószám megállapításához szükséges, az általános forgalmi adó alanyának az adóköteles tevékenysége megkezdésének bejelentésével összefüggő nyilatkozat.

A pénzüintézet a kft. társasági szerződésének másolata – illetve a csatolt aláírási címpéldány – alapján köt az alakuló társasággal bankszámlaszerződést, és a folyószámlára be lehet fizetni a pénzbetéteket. A társaság bankszámláján azt követően lehet forgalmat lebonyolítani, miután a pénzüintézet megkapta a cégtől a cégbejegyzési kérelem benyújtásáról szóló tanúsítványt, valamint adószámát és statisztikai számjelét. A számlatulajdonos bankszámla feletti rendelkezéséhez szükséges a nyilvántartásba bejegyzett – vagy bejegyzésre bejelentett – teljes vagy rövidített cégnevének betű szerinti használata, valamint a számlatulajdonos által a bankszámla feletti rendelkezésre bejelentett személy vagy személyek aláírása. Ha a törvény vagy a társasági szerződés másként nem rendelkezik, a vezető tisztségviselők és a cégvezető cégjegyzési joga – a bankszámla feletti rendelkezés tekintetében is – önálló.

A zrt. alapításához szükséges iratok:

- ügyvéd által ellenjegyzett alapszabály;
- tagjegyzék, amely tartalmazza a tagok nevét, adatait, részvényeik értékét (készpénz, apport), az elővásárlási jogot és az esetleges pótbefizetéseket;
- a részvények átvételére kijelölt személyeknek a részvények átvételére vonatkozó kötelezettségvállalását tartalmazó okirat;
- közjegyző által hitelesített aláírási címpéldány;
- elfogadó nyilatkozat a vezető tisztségviselő részéről;
- banki igazolás az alaptőke alapításkori hányadának befizetéséről, illetve az alapítók nyilatkozata a nem pénzbeli hozzájárulás rendelkezésre bocsátásáról;
- közgyűlés összehívására vonatkozó meghívó és jelenléti ív;
- közgyűlés jegyzőkönyve;
- ügyvédi meghatalmazás;
- illeték és közzétételi költségtérítés megfizetésének igazolása;
- cégnyomtatvány, amely az alapszabályban foglalt legfontosabb adatokat tartalmazza;
- adószám megállapításához szükséges, az általános forgalmi adó alanyának az adóköteles tevékenysége megkezdésének bejelentésével összefüggő nyilatkozat.

A betéti társaságok rendszerint alacsony tőkével és kisebb taglétszámmal működő, a szó szoros értelmében vett kisvállalkozások, ahol nagyon fontos a tagok között az egyetértés és a kölcsönös bizalom. A legelterjedtebb a kft.-alapítás, mert több előnye is van a bt.-hez képest. Zártkörű részvénytársaságot a nagyobb lélegzetű vállalkozások esetében célszerű alakítani, amikor az a cél, hogy az induló vállalkozás néhány éven belül tőzsdére is bevezethető nyílt részvénytársasággá váljon. Látható, hogy a cégalapítás összetett és nem is olcsó folyamat, ezért célszerű átgondolni és jól előkészíteni.

A cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény szabályozza a vállalkozások cégalapításának, nyilvántartásba vételének rendjét, hogy a gazdasági forgalom biztonsága, valamint a hitelezői érdekek vagy más közérdek védelme céljából biztosítsa a közhiteles cégnyilvántartás adatainak teljes körű nyilvánosságát.

A vállalkozás indításával kapcsolatos egyéb kérdések

Az előző fejezetekben elsősorban a társas vállalkozások indításával kapcsolatos kérdéseket jártuk körül, mert a termék-, technológia- és szolgáltatásötletek piacra viteli folyamatában ezek a jellemzők, mert először a költségek jelentkeznek, és csak az értékesítés megkezdése után számolhatnak a vállalkozók a bevételekkel, ezért az egyéni vállalkozási forma nem jellemző erre a tevékenységre. Nagyon fontos kérdés a vállalkozás indításánál, hogy milyen típusú adózást választunk, mert ez befolyásolhatja a fizetendő adók számát és mértékét, sőt a könyvelés költségeit is. A vállalkozás indításával párhuzamosan célszerű adószakértővel és/vagy könyvelővel egyeztetni ezekről a kérdésekről, mert nem egyszerű eligazodni a közel ötven adónemmel kapcsolatban, amelyek szabályozása ráadásul gyakran változik. Jó lehetőségek lehetnek (a könyv írásakor) az induló vállalkozások számára a kisadózó vállalkozások tételes adójának (kata) vagy a kisvállalati adó (kiva) választása. Célszerű még az indulásnál eldönteni, hogy rögtön bejelentkezzen-e a vállalkozás az áfakörbe vagy sem, és havi vagy negyedéves áfafizetési kötelezettséget válasszon-e. Az adózási szabályok változásait célszerű a vállalkozás elindítása után is nyomon követni, ugyanis a vállalkozás kezdetekor választott adózási forma helyett idővel akár kedvezőbbet is találhatunk.

A katát az egyéni vállalkozók és a betéti társaságok választhatják, ennek az adózási fajtának az előnyei:

- 12 millió forint nettó éves árbevételig jelenleg ez a legegyszerűbb adózási forma.
- Főszabály szerint havi ötvenezer forint az adó.
- Évi egyszeri ötvenezer forint az iparűzési adó, de ettől eltérő szabályok is alkalmazhatók.

Milyen vállalkozásnak célszerű a kivát választani?

- Minden cégformában használható.
- A cég létszáma max. 50 fő lehet.
- Az összes éves bevétel nem haladhatja meg 1000 millió forintot.

A kiva mértéke az adóalap 12%-a, de az adóalap kiszámítása általában szakértelmet igényel!

Mik a kiva előnyei?

- Kiváltja a társasági adót, a szociális hozzájárulási adót és a szakképzési járulékot.
- A személyi jellegű kifizetéseket 19% helyett 12% adó terheli.
- Az osztalékként ki nem fizetett nyereség adómentes, visszaforgatható fejlesztésre.
- Egyszerűbb az adminisztráció.

A kedvezményes adózás választásánál, ha az induló vállalkozás úgynevezett kapcsolt vállalkozás, akkor ezt a tényt a jogosultságok megállapításánál figyelembe kell venni. Kapcsolt vállalkozásnak tekinthetők azok a cégek, ha egy cég a másik cégben közvetlenül vagy leányvállalata révén közvetetten meghatározó befolyással bír. A kapcsolt vállalkozások elszámolási kötelezettségei sok nézőpontot érintenek, és nem egyszerűsítik a vállalkozások működését.

Vállalkozások működtetésének és fejlesztésének legfontosabb kérdései

Az előző fejezetben láttuk, hogy milyen sok megoldandó problémát vethet fel egy cégalapítás, de a cég működésének indítása és folyamatos működtetése még nagyobb kihívás. Nem véletlen, hogy a startup és spin-off vállalkozások majdnem fele tönkremegy már a működésének első évében. Milyen problémákat vet fel az indulás és a cég folyamatos működtetése? Már a vállalkozás megalapításának is vannak költségei, de attól kezdve, hogy a vállalkozás bejegyzésre került, azonnal állandó költségek jelentkeznek, mert bankszámlát, postafiókot kell nyitni, kamarai tagdíjat kell fizetni, számlatömböt vagy számlázóprogramot kell venni, ritka kivételtől eltekintve könyvelőt kell megbízni, irodát, műhelyt stb. kell bérelni, számítógépet, másolót vásárolni, és így tovább. A kezdeti működés fedezete a törzstőke vagy a vállalkozásnak nyújtott tagi kölcsön. Könnyen előfordulhat, hogy a vállalkozás a megalakítása kezdetén nem termel bevételt, működése csak költségeket jelent. Ha előre gondolkodunk a vállalkozás alapításánál, akkor akár a vállalkozás törvényes indulásától számított rövid időn belül ki tudjuk bocsátani az első számlát, amiből, hacsak nem készpénzes a vásárló, csak később (8–90 nap múlva) érkezik meg a bankszámlánkra a bevétel a vevővel kötött megállapodástól függően. Nyolc nap az általánosan használt fizetési határidő a teljesítés vagy a számla kibocsátási dátumához képest, de vannak monopolhelyzetben lévő multinacionális vállalkozások, akik 90 napos vagy hosszabb fizetési határidőt vállalnak. A számlázás nagyon fontos, az első számla kibocsátásáig számos apróságnak tűnő, de időrabló tevékenységeket kell elvégezni, különösen, ha rövid időn belül alkalmazottakat is felvesz az induló vállalkozás. A teljesség igénye nélkül felsoroljuk azokat az intézni valókat, amik szükségesek, hogy az induló vállalkozás a cégbejegyzés után már működő vállalkozásnak legyen tekinthető.

- Bankszámlanyitás, aláírási címpéldány, csekk-könyv vagy bankkártya, elektronikus számlakezelés stb.
- Számítógép és a szükséges szoftverek, nyomtató beszerzése.
- Számlatömbvásárlás, ha kézzel írt számlát is ki akarunk bocsátani.
- A bejegyzett telephelyen vagy bérelt helyen iroda, műhely stb. kialakítása (bérleti szerződések megkötése, kauciófizetés, bútorok beszerzése, infrastruktúra kialakítása, a munkatársak és a vendégek számára).
- Számlázóprogram vétele, bérése.
- Könyvelő, jogász, jogi képviselő megbízása.
- Beszállítói, alvállalkozói kapcsolatok kialakítása.
- Alkalmazottak felvétele
 - munkaszerződések kötése;
 - kötelező orvosi vizsgálat megoldása;
 - munkaügyi feladatok intézése;
 - munkaidő-nyilvántartás;
 - feladatok kiadása és számonkérése;
 - szervezeti működési szabályzat elkészítése (induláskor néhány fontos, a működéshez szükséges kérdés tisztázása, pl.: ki kinek a főnöke).
- Domainnév intézése, weblap kialakítása.
- Kezdeti működési rend kialakítása, feladatok delegálása.
- Tevékenység kialakítása, az értékesítés indítása.

Már ebből a nem teljes felsorolásból is látható, hogy ezek a tevékenységek azon kívül, hogy időt vesznek el az érdemi munkától, még nem kevés forrást is igényelnek, amivel ha nem számoltunk előre, akkor például egy induló kft. törzstőkéje igen hamar elfogy. Különösen így van ez, ha a gyártást is meg kell szervezni, be kell indítani ahhoz, hogy értékesíteni lehessen. Nagyon fontos, hogy ezeknek a kezdeti tevékenységeknek a becsült költségeinél és az első értékesítésekhez kapcsolódó bevételek tervezésében ne tévedjünk, illetve a szükséges ráfordításokat legalább néhány hónapos biztonsággal alakítsuk ki.

Mikor kezdjük csapatot építeni, mikor alakítsunk vállalkozást, hogyan és mikor, milyen tőkét vonjuk be a fejlesztésbe? Ezek izgalmas kérdések, de egyértelmű választ adni ezekre a kérdésekre nem könnyű. Ha az ötletgazdának van vállalkozási tapasztalata, akkor egyszerűbb a helyzet, mert a kezdeti lépésekkel tisztában van, azt is tudja jó esetben, hogy mihez ért és mihez nem, így meg tudja keresni azokat a szakértő társakat, akikkel el tud indulni a vállalkozásalapítás és -működtetés útján. Közösen el tudják készíteni az induló vállalkozás tevékenységéhez illeszkedő piackutatást, a célpiacok kijelölését, a marketing- és üzleti tervet és a szükséges prezentációkat még a cég alapítása előtt, és ezt az előkészítő munkát úgy is tudják végezni, hogy valahol alkalmazottként dolgoznak. Amikor viszont megtalálták a finanszírozási forrást, akkor kezdenek bele a cégalapításba, és már az új vállalkozásban folytathatják a közös munkát.

Sokkal nehezebb a helyzet, ha az ötletgazdának nincs vállalkozói vénája, ebben az esetben a fő kérdés, hogy a feltaláló, ötletgazda meg tudja-e találni azt a partnert, aki alkalmas a csapatépítésre, és vállalkozói tapasztalattal is rendelkezik. Itt a fő kérdés a bizalom. Ha az ötletgazda feltétel nélkül megbízik a projekt potenciális vezetőjében, és ez a bizalom fenntartható a projekt során, akkor van esély a gyors indulásra. Lehetőség szerint még a projekt indítása előtt igyekezzenek megállapodni a legtöbb kérdésben, ami a későbbiekben vitára, félreértésekre adhat okot. Erre kiváló lehetőség a cégalapítással párhuzamosan kötött szindikátusi szerződés.

Vannak olyan üzleti angyalok és vállalkozások, akik keresnek jó megtérüléssel kecsegtető innovatív projekteket, és átvállalják a termék- és üzletfejlesztéssel járó összes feladatot a feltalálótól. Ebben az esetben is van esély a sikerre, mert hozzáértő szakértői csapat nélkül nem lehet ezen a területen tartós sikert elérni, még akkor sem, ha vannak kivételek.

Például a Safis Zrt. jelenleg olyan vállalkozás, amelyik keres megvalósításra váró innovatív ötleteket, közösségi tőkegyűjtés révén biztosítja a fejlesztési forrásokat, és profi fejlesztő-, gyártó-, illetve értékesítőcsapattal segíti a projekt piacra viteli folyamatát. Jelenleg a termékfejlesztési portfóliójukban két, a fejlesztési folyamat végén tartó projekt van: az egyik egy fakonzerváló eljárás, a másik pedig egy változtatható keménységű párna, amit a bútorgyártásban tudnak majd széles körben használni. Az EFC (Energy Free Comfort) állítható keménységű ülőpárna és fekvőmatrac forradalmasíthatja a bútoripart, mert olyan technológiát kínál, aminek segítségével minden felhasználó a saját pillanatnyi igényének megfelelő keménységű felfekvő felületet tud beállítani egy egyszerű szelep segítségével anélkül, hogy erre különböző kiegészítőberendezésekre lenne szükség. A közeljövőben kerül sor az első gyártóüzem létesítésére és az értékesítés megkezdésére (bemutatás és fénykép a mellékletben).

Sajnos nagyon sok olyan termékfejlesztési projekt van, ahol nem sikerül a megvalósító csapatot megtalálni, a folyamatos finanszírozást megteremteni, vagy különböző okok (rosszul felmért piac, gyártási és értékesítési problémák stb.) miatt az induló vállalkozást felfuttatni. Ismerünk számos kisvállalkozást, amelyek az új, innovatív termékével eljutott a piacra, de különböző okok miatt nem tud vagy nem akar növekedni, de sok éven át életben tud maradni egy szűk piac igényeinek kiszolgálásával. Tipikusan ilyen a családi vállalkozások egy része, amelyek megelégszenek azzal, hogy a család és még néhányan meg tudnak élni az ötlet hasznosításából, de növekedni nem akarnak, mert akkor már az egyszemélyi vezetés nem alkalmas a vállalkozás menedzselésére, meg kellene osztani a feladatokat, divíziókat, részlegeket kellene alakítani, ami már egy más irányítási módot igényelne, ami már nem érdeke a családnak, illetve az ötletgazda tulajdonosnak.

Jó megoldás lehet a jövőről szóló az utolsó fejezetben bemutatott innovatív vállalkozásgyár elképzelés megvalósítása, mert az jó lehetőséget biztosítana az új, innovatív termékek piacra viteli folyamatának felgyorsítására.

Egy induló vállalkozás fejlődésének szakaszai:

- korai szakasz (early stage)
 - magvetés szakasz (seed), ami az ötlettől a prototípus elkészítéséig tart,
 - indulás (startup), termékfejlesztés, szervezetfejlesztés, értékesítés megkezdése,
 - korai növekedés, amikor már nyereséget termel a vállalkozás üzemi szinten,
- terjeszkedés szakasza, amikor a cél a piaci terjeszkedés és a vállalkozás felfuttatása.

Ebből a felsorolásból is látható, hogy nincs éles határvonal a szakaszok között. Van, akik már a magvetés szakaszában céget alapítanak, de annak a kockázata nagyobb, mint amikor már validált prototípusunk van, és a piaci érdeklődés is felkelthető volt. A korai indulásnak viszont van előnye is, az, hogy a termékfejlesztés fázisában már van egy kis csapat, ami magja lehet a további cégfejlődésnek. A korai növekedésben jelzett üzemi szintű nyereséges működés azt jelenti, hogy a cég működésének állandó és a gyártáshoz, értékesítéshez kapcsolódó változó költségeit már meghaladják az értékesítésből származó bevételek.

Az induló innovatív vállalkozások projektjei besorolhatók az Európai Bizottság által is elfogadott TRL 1–9 fokozatú (Technology Readiness Level) technológiai érettségi szintekbe, amelyek jól jellemzik, hogy hol tart az adott projekt termék-, illetve technológiai fejlesztése. A szintek kialakítása a következő:

- TRL 1: ötlet, elvek, technológiai alapvetés
- TRL 2: alap kutatás, kezdeti stádium
- TRL 3: technológia kialakítása, kísérleti igazolás, deszkamodell
- TRL 4: alkalmazott kutatás, igazolás laboratóriumi körülmények között
- TRL 5: prototípus-tesztelés kezdetleges ipari környezetben
- TRL 6: kísérleti gyártás, technológia bemutatása ipari környezetben
- TRL 7: validált, minősített prototípus, végleges technológia bemutatása
- TRL 8: nullszéria, próbagyártás és próbaértékesítés
- TRL 9: üzemszerű gyártás és a teljes kereskedelmi rendszer kialakítása

Az IRL 1–9 fokozatú (Investment Readiness Level) befektetésfejlettségi rendszer szintjei a következők:

- IRL 1: 3F (Family, Friends, Fools)
- IRL 2: közösségi magvető tőke, pályázat
- IRL 3: közösségi magvető tőke, üzleti angyal
- IRL 4: üzleti angyal, pályázat
- IRL 5: pályázat, üzleti angyal, korai kockázati tőke
- IRL 6: üzleti angyal, pályázat, korai kockázati tőke
- IRL 7: kockázati tőke
- IRL 8: növekedési kockázati tőke
- IRL 9: szakmai és pénzügyi befektetők

A 7. táblázatban a TRL- és IRL-szintek összefüggései, a megvalósítási és a befektetési kockázatok, valamint a különböző szintek jellemzői láthatók.

7. táblázat: A TRL- és IRL-szintek kapcsolata és jellemzése

TRL-, IRL-szintek	Szintek jellemzése	Megvalósítás valószínűsége (%)	Befektetési kockázat %	Jellemzés
TRL 1–3	Ötletek, alapelvek	0–1	100	A befektetés nem jellemző
TRL 4	Laboratóriumban validált technológia	< 3	> 97	A befektetés nem jellemző
TRL 5–6 IRL 5–6	Releváns környezetben és demonstrált modell Validált bevételi modell és piaci alkalmasság (magas műszaki kockázat, teljes kereskedelmi kockázat)	< 25	> 90	Még nincs bizonyítva
TRL 7 IRL 7	Kipróbált, minősített prototípus Életképes termék prototípusa	60–75	40–70	Működő prototípus
TRL 8 IRL 8	Működő gyártás és értékesítés Validált értékkeremtés	75–90	15–25	Iparilag validált
TRL 9 IRL 9	Iparilag, kereskedelmi- leg bevezetett termék Mérőszámok azonosítása és validálása	95–99	1–5	Piacilag is validált

A táblázatból kiolvasható, hogy a klasszikus kockázati tőke igazából a már működő és minősített prototípussal vagy validált technológiával rendelkező innovációs projektekbe

szereket befektetni, amikor a megvalósítás és a piaci értékesítés valószínűsége már legalább 50% felett van.

A vállalkozás felfuttatásának, ha a finanszírozási kérdésektől eltekintünk, két igen fontos jellemzője van, a megfelelő vezetők és az együttműködésre alkalmas munkatársak megtalálása. A jó menedzsment egy vállalkozás sikerében rendkívüli fontosságú. Egy nagy tapasztalatú és a szakmájához értő menedzser, aki jól használható és értékes tagja volt a menedzsmentnek, amikor néhány azonos kvalitású, de más szakemberrel dolgozott együtt, nem biztos, hogy alkalmas egy csapat irányítására és vezetésére – ezért sem egyszerű egy cég felfuttatásának a megvalósítása. Nehéz harmonikusan és kevés munkahelelyi konfliktussal vállalkozást fejleszteni.

Ha az induló cégnek jó menedzsere van, és a különböző területeken működő vezetőtársaival is jól együtt tud működni, az még nem biztos, hogy amikor már a vállalkozás létszáma olyan mértékben növekszik, hogy különböző divíziókat, főosztályokat, osztályokat fejlesztő és értékesítőcsoportokat kell kialakítani a munkaszervezetben, akkor ezt a fejlődést zökkenőmentesen tudja a vállalkozás vezetése kezelni, mert a bonyolultabb szervezet már más irányítási módszereket kíván meg az eddig megszokotthoz képest. A vezetői döntéseket alacsonyabb szintekre kell delegálni, és ez az átállás még akkor sem egyszerű, ha tudatosan készül a menedzsment az új irányítási struktúrára.

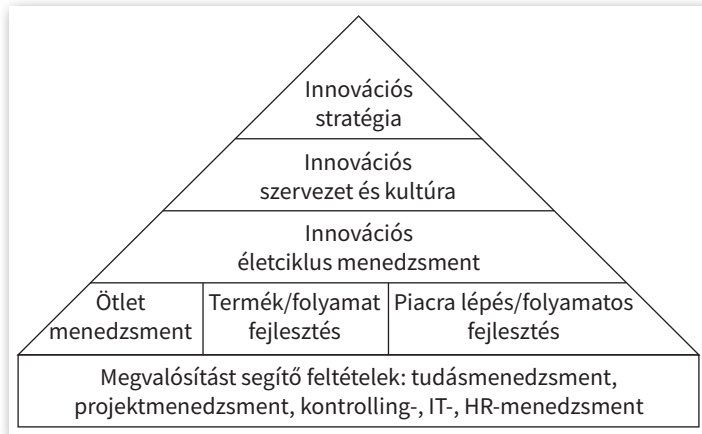
A már sikeresen működő vállalkozásoknak, amelyek a fenntartható fejlődésre töreksenek és folyamatosan fejlődnek, időnként szükségük lehet arra, hogy összemérjék a saját helyzetüket más vállalkozások fejlettségével. Az innovatív vállalkozások önértékelésének van két kipróbált és széles körben használt módszertana, az egyik az IMP³rove™ modell, a másik pedig az EFQM kiválósági modell.

Az IMP³rove™ modell (18. ábra) egy benchmarking-módszer, ami alkalmas a kis- és középvállalkozások innovációs potenciáljának objektív mérésére. A vizsgált vállalat innovációmenedzsment-folyamatait az innovációmenedzsment öt nagy területén keresztül vizsgálják a kiképzett szakértők ennek a rendszernek az alkalmazásával:

- innovációs stratégia,
- innovációs szervezet és kultúra,
- innovációs életciklus-folyamatok,
- megvalósítást segítő feltételek,
- innovációs eredmények.

A nemzetközi innovációs menedzsment kérdéssorának megválaszolása és kiértékelése az EU sztenderd IMP³rove™ márkanévvel fémjelzett rendszerével történik. Az egyes kérdésekre adott válaszok objektíven összemérhetők a kérdéssort kitöltő más európai innovatív vállalkozások, vállalatok válaszaival. Nemcsak az egyes kérdések, hanem az egyes kérdésekből álló kérdéscsoportokból képzett átlagok is összehasonlításra kerülnek a vizsgált vállalat eredményeivel. A felmérés eredményeit a szakértők elemzik a cég munkatársaival közösen, majd meghatároznak egy fejlesztési tervet, ami alapján növelhető a vállalkozás innovációs potenciálja.

18. ábra: Innováció-menedzsment-piramis (<http://innoguide.hu/index.php/diagnosztika/imp3rove-felmeres>)



Az EFQM modell (19. ábra) nem a termék vagy szolgáltatás minőségét, hanem az egész szervezet tevékenységének, működésének kiválóságát helyezi a középpontba. A kiválóság többféleképpen közelíthető meg, és minden vállalkozás maga fogalmazza meg, hogy mely területeken milyen fejlődést akar elérni a jövőben.

Ehhez az alábbi területek kerülnek vizsgálatra, elemzésre egységes módszer szerint:

- eredményorientáltság,
- vevőközpontúság,
- vezetés és célok kitűzése,
- folyamatmenedzsment,
- dolgozók fejlesztése és bevonása,
- folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés,
- partneri kapcsolatok fejlesztése,
- társadalmi felelősségvállalás.

Miután a kiválósági modell követelményei és értékelési rendszere publikusak, bármely szervezet alkalmazhatja önértékelésre; erősségei és fejleszthető területei meghatározására. A modellt sikeresen alkalmazó szervezeteknél az árbevétel és a nyereség akár 10–15%-kal is nőhet évente (www.kivalosag.com/hu).

A tudásmenedzsment az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. A tudásmenedzsment egy szervezeten belül a megfelelő információt nyújtja a megfelelő embernek a megfelelő időben, ezzel segítve új tudás létrehozásában, megosztásában, oly módon, hogy mérhetően javítsa az egész szervezet teljesítményét. Miért van szükség tudásmenedzsmentre?



19. ábra: Az EFQM-modell (Forrás: Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület)

- A szervezetek többsége nincs tudatában annak, hogy milyen információk vannak a birtokukban.
- Általában rengeteg az információ, de kevés a tanulásra is alkalmas integrált információ.
- Ha egy kulcsembert elhagyja a szervezetet, általában nagy mennyiségű tudás, értékes tapasztalatok vesznek el.
- Ha van is nyilvántartás az értékes információkról, az általában nehezen kezelhető.

Ezek a problémák oda vezetnek, hogy sokszor újra ki kell találni, amire korábban már volt megoldás, külső szakértőt vesznek igénybe, pedig megvan a szervezeten belüli kompetencia is stb. A tudásmenedzsment feladata egy olyan vállalati környezet megteremtése, amely arra ösztönzi az egyént, hogy tudását és képességeinek összességét megismertesse a szervezetben dolgozók körében, illetve hogy a feltárt tudás hasznosuljon a szervezet fejlődésének érdekében. Egy tudásalapú kultúrát kialakító szervezetben, vállalkozásban a szervezet céljainak alapul vételével gyűjtik, rendszerezik, karbantartják és hozzáférhetővé teszik a szervezet működése szempontjából releváns információkat. Vannak olyan értékes munkatársak minden szervezetben, akik maguk képtelenek arra, hogy a felhalmozott tudásukat érhető módon a közösségnek átadják, egy jó tudásalapú szervezetben érzékelik ezt a problémát, és tudásmenedzsment segítségével orvosolják, megoldják, hogy ezek az információk se vesszenek el. Ezeknek a feladatoknak a megoldására a tudásalapú kultúrát fontosnak tartó szervezetek általában többszintű belső információs rendszereket alkalmaznak. Akkor működik jól a tudásmenedzsment-rendszer a szervezeten belül, ha a személyes tudás a szervezeti tudás részévé válik.

A fenntartható fejlődés az utóbbi időben előtérbe került, elsősorban globális és nagyvállalati vonatkozásokban, de mára már számos pályázatban is szerepet kapott. Az ENSZ megfogalmazása szerint a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékének esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket. A fenntartható fejlődés alappillérei szociális, gazdasági és környezeti kérdéseket vetnek fel. A fejlődés alapvető célja a szociális jólét és a méltányos életfeltételek lehetőségének biztosítása a jelenlegi és a jövőbeli nemzedékek számára. A vállalati fenntarthatóság egy olyan üzleti megközelítés, ami hosszú távon növeli a vállalat értékét azáltal, hogy kiaknázza a lehetőségeket és csökkenti a kockázatokat mind gazdasági, környezeti és társadalmi téren. Az induló innovatív vállalkozások szintjén ez elsősorban azt jelenti, hogy olyan technológiákat alkalmazzunk, ami nem terheli a környezetünket.

A vállalkozás, vállalat irányítási folyamataiban számos korszerű, a kor igényeinek megfelelő módszer, eszköz, rendszer alkalmazható. Ezek közül az egyik bevált és egyre szélesebb körben használt modell a leanelvekre épülő módszer. A lean egy olyan vállaltszervezési, vállalatirányítási módszer, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait, annak figyelembevételével, hogy a vevő számára mi az érték. Az alapvető gondolat, hogy az olyan tevékenységek, amelyek a vevő számára nem teremtenek értéket, amiért a vevő nem fizet, az veszteség a vállalkozás számára. Ez a módszertan, gondolkodásmód a munkafolyamatok hatékonyságnak növelését a veszteségek megelőzésével, megszüntetésével vagy minimálisra csökkentésével éri el.

A leanmódszertan alapján épített és működtetett rendszerek legfontosabb közös jellemzői a következők:

- Meg kell határozni, mi jelenti a vevő számára a hozzáadott értéket (piackutatási, marketing módszerekkel feltárni, azonosítani és leírni a vevői igények alapján).
- Az értékteremtő folyamat felmérése és a jövőkép megfogalmazása.
- Az értékteremtő folyamatot úgy kell kialakítani, üzemeltetni, hogy az anyagok, alkatrészek, információk akadálytalanul áramolhassanak.
- Az így kialakított folyamatokkal csak azt, akkor és olyan mennyiségben kell előállítani, ahogyan, amikor és amilyen mennyiségben a vevő igényli.
- Ezen elvek alapján felépített rendszert folyamatosan fejleszteni, tökéletesíteni kell a munkatársak aktivizálásával, a kaizen módszereivel. (A kaizen a munkatársak észrevételeire és a jobbítást megvalósító ötleteire alapozott folyamat.)

A világ iparosodott civilizációja eddig három ipari forradalmat élt meg. A gőzgépek, a szerelőszalagok és az automatizálás jelentette az első hármát, de napjainkban zajlik a negyedik ipari forradalom, ami arról szól, hogy a gépek, berendezések és egyéb termelőeszközök egy információs hálón keresztül kapcsolódnak egymással, amit már nagyrészt a mesterséges intelligencia fog irányítani, és a reálgazdaság egyetlen, hatalmas, intelligens információs rendszerbe fog integrálódni. Az ipar 4.0 pedig olyan koncepció, amely az új keletű forradalom kihívásaira ad válaszokat, mégpedig elsősorban az ipari folyamatok teljes digitalizációjával. Ez részben a jelen, de annyiban a jelen is, hogy egy korszerűen működtetett vállalkozás már elképzelhetetlen különböző digitális rendszerek alkalmazása nélkül (tervezési és gyártást segítő rendszerek – CAD-CAM –, vállalati, vevői kapcsolatrendszereket működtető rendszerek – CRM –, vállalatirányítási rendszerek – ERP – stb.).

A felsorolt és röviden bemutatott módszerek alkalmazása fontos lehet, de nem szabad elfelejteni, hogy a vállalkozás irányításához és fejlesztéséhez a két legfontosabb képesség, hogy használjuk a józan eszünket és gondolkodjunk előre. Az összes többi megtanulható és elsajátítható.

Innovációmenedzsment-projektek finanszírozása



„Az egyszerűség a kifinomultság legfelsőbb foka”
(Leonardo da Vinci)

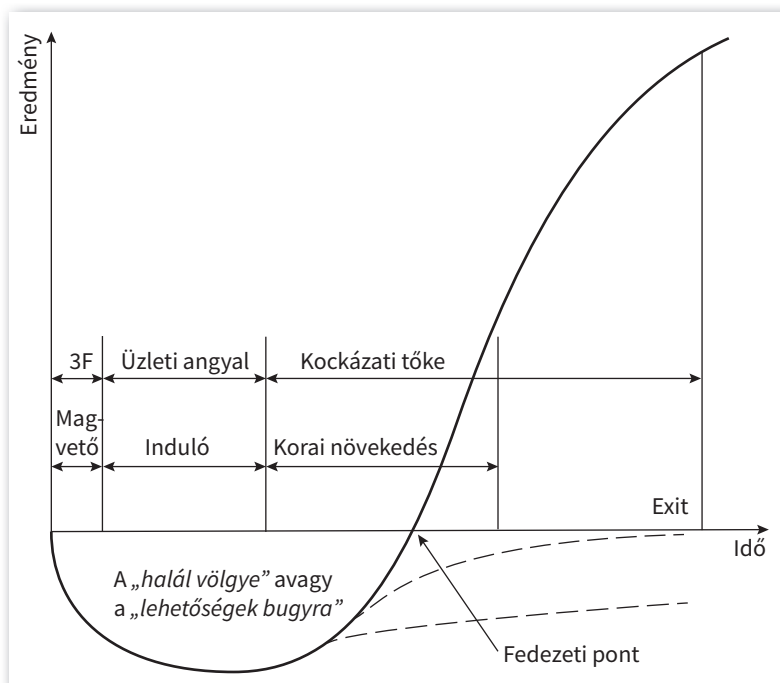
A szakirodalomban „gazellavállalkozásoknak” hívják a gyors növekedésű induló vállalkozásokat, amelyek néhány gyors irányváltással érnek el eredményeket. Talán érdemes lenne olyan kezdő vállalkozásokat keresni, amelyek azzal kecsegtetnek, hogy „kis oroszlánként” kezdenek el fejlődni és növekedni. A gazellák kevesebb, mint tíz évig élnek, az oroszlánok átlagéletkora 20–25 év. A gazellák ki vannak szolgáltatva a nagyvadaknak, az oroszlánok azonban a területük uraivá válhatnak. A „kis oroszlánként” induló vállalkozásokból lehetnek néhány év vagy évtized alatt az új magyar ipar húzóágazatait meghatározó hazai nagyvállalatok (20. ábra).



20. ábra: Gazellák vagy oroszlánok?

Az induló vállalkozások finanszírozásában közismert a 21. ábra, amelyen a vállalkozás lehetséges fejlődési szakaszait mutatjuk be a ráfordítások függvényében. Az induló vállalkozások életgörbéjének azt a szakaszát, amikor a ráfordítások még lényegesen nagyobbak a bevételeknél, a szakirodalom a „halál völgyének” nevezi; jogosan, mert az innovatív új induló vállalkozásoknak csak kb. 20-30%-a éli túl az első éveket. Más megközelítésben ez a szakasz egy új vállalkozás életében talán a legfontosabb, mert ekkor derül ki, hogy összeállt-e egy sikerorientált menedzsment, tervszerűen, az elképzeléseknek megfelelően fejlődik-e a vállalkozás, képes-e a felmerülő váratlan események kezelésére, érvényesülni tud-e a piaci versenyben stb. Talán célszerűbb lenne a vállalkozások életének ezt a szakaszát a „lehetőségek bugyrának” hívni.

Az ábrán jól elkülöníthetők a jellemző és tipikus finanszírozási módok, az ábrából is jól látható, hogy a kockázati tőke általában már abban a szakaszban szeret befektetni, amikor a prototípus már kipróbált, minősített, és már látszik, hogy a vállalkozás elindult a növekedés útján. A fedezeti pont azt jelenti, hogy a bevételek már megegyeznek a kiadásokkal, és ettől kezdve már nyereségesen kezdhet működni a vállalkozás az üzemi szinten. A szaggatott vonallal jelölt vállalkozásfejlődési lehetőségek pedig azt jelzik, hogy az induló vállalkozás sohasem kerül olyan fejlődési fázisba, amikor már nem ráfizetésesen működik. A legelső szaggatott vonal valami olyan történést jelöl, amikor a prototípus és/vagy a piaci értékesítés nem váltotta be az üzleti elképzeléseket. A felette lévő szaggatott vonalnál majdnem terv szerint indult el a bevételtermelés, de valamiért megtorpant, és nem tudott eredményes növekedési fázisba jutni.



21. ábra: A vállalkozás lehetséges fejlődési szakaszai és a tipikus tőkefinanszírozási módok (Berszán, 2003 után, saját szerkesztés)

Az innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek piacra viteli folyamatának és ezzel párhuzamosan az induló vállalkozások folyamatos finanszírozása az innovációs projektek sikerének az egyik legfontosabb, de nagyon nehezen biztosítható feltétele. Ha kevés a forrás a felmerülő költségek finanszírozására, akkor a projekt haladása lelassul, mert a vezetőknek az energiákat a következő lépések finanszírozásának megoldására kell fordítani, nem pedig a projekt során következő feladatainak megoldására. Az innovációs projektek a legritkább esetben finanszírozhatók egyetlen forrásból, sokkal jellemzőbb a különböző finanszírozási lehetőségek igénybevétele.

A legjellemzőbb finanszírozási forráslehetőségek a teljesség igénye nélkül:

- saját forrás (család, barátok),
- pályázatok,
- hitelek,
- intézményi magvető tőke,
- vállalatok és inkubátorházi befektetők,
- közösségi finanszírozás,
- üzleti angyalok,
- kockázati tőke.

A saját forrás a legegyszerűbben igénybe vehető finanszírozási mód még akkor is, ha a család mellett a barátok pénzéről is szó van. A pályázatok jó lehetőségek, de az igénybe vételük általában nehezen összeegyeztethető az innovatívtermék-fejlesztési projekt éppen szükséges finanszírozási igényével. A hitelek igénybevétele általában a vállalkozás növekedési fázisában jellemző. Klasszikus intézményi magvető tőke jelenleg nincs az országban. A már működő kis- és középvállalatok nagyon jó megoldást jelenthetnek az innovációs ötlet piacra vezetési folyamatában, de ebben az esetben a projekt irányítása a továbbiakban részben vagy egészben már nem az ötletgazda feladata. Az inkubátorházi befektetők, akceleratorok, üzleti inkubátorok részben hasonlóan működnek, mint az üzleti angyalok és a befektetőtársaságok. A közösségi finanszírozás még kevésbé ismert Magyarországon, és kevés tapasztalat gyűlt össze a működésével kapcsolatban. Az üzleti angyalok főleg a szoftverfejlesztés és a szolgáltatás területén működnek. A kockázati tőke igénybevétele lassú, és az exit kapcsán a befektető többnyire másban érdekelt, mint az ötletgazda vagy a projektet megvalósító menedzsment.

A befektetőkeresés folyamatában vannak szempontok, amelyeket célszerű figyelembe venni. A különböző befektetőkben az a hozzáállás közös, hogy egyik sem szeretné elveszteni a befektetett tőkét, ezért mindent meg fog tenni azért, hogy ennek a kockázatait csökkentse. Sokszor hallani sikertelen befektetési tárgyalások után, hogy a kockázati tőke inkább kockázatkerülő befektetőnek tűnik. A vállalkozói oldalon is vannak tévhitiek, súlyos hibák, amelyek nagymértékben csökkentik a befektetés esélyeit, és lehet, hogy már a prezentációra, megbeszélésre sem kerül sor a befektetést igénylővel. Ezek például:

- „Csak pénzre van szükségünk!” Ha elhangzik ez a kijelentés az első megbeszélésen, akkor szinte biztos, hogy elmarad a befektetés.
- A feltaláló, ötletgazda állítja, hogy üzleti terv nélkül is biztos a sikerben.
- Csapat még nincs, de nem probléma, ha pénz lesz, csapat is lesz.

Milyen okai lehetnek a potenciális befektetők elutasításának?

- Nem megfelelő színvonalú menedzsment.
- Az ötletgazda és a menedzsment együttműködési készsége nem kielégítő.
- A szellemitulajdon-jogok rendezetlenek.
- Rosszul előkészített prezentáció és/vagy nem meggyőző üzleti terv.
- A valóságtól elrugaszkodott elképzelések.
- A projekt piacképessége nem megfelelő.
- A befektető más iparágban érdekelt.
- A szokásosnál nagyobb kockázat.

A felsorolásban vannak olyan elemek, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de vannak olyanok is, amelyek kivédésére fel lehet előre készülni. A felsorolásból látható, hogy milyen szempontok szerint célszerű felkészülni a vállalkozás további működését biztosító tőkebevonással kapcsolatos folyamatokra és arra, hogy elkerüljük vagy csökkentjük a sikertelen akcióink számát. Ha tisztában vagyunk a felsorolásban szereplő hiányosságainkkal és ezt bátran vállaljuk, és bemutatjuk, hogyan készülünk ezen a hiányosságon változtatni, akkor akár a magunk javára is fordíthatjuk az észlelt problémát, mert a nyitottságunkat és a problémamegoldó képességünket bizonyítottuk. Nem érdemes takargatni a meglévő problémákat, mert a részletes átvilágítás során úgyszólván felszínre kerülnek.

Saját forrás

A saját forrás a legjobb formája a projekt finanszírozásának. A legnagyobb probléma az igénybevitelével kapcsolatban, hogy általában véges forrást jelent, és nem elegendő csak a kezdeti lépések megtételéhez. Természetesen lehetnek kivételek, így például, ha az ötletgazdának volt egy korábbi jól működő vállalkozása, aminek az értékesítéséből származó bevételét tudja az új projektjének a finanszírozására fordítani. A másik ilyen lehetőség, ha a feltaláló örököl egy nagyobb összeget, amit a projektjének fejlesztésére tud fordítani.

Saját forrásnak tekintjük a család pénzügyi forrásait is, de ennek felhasználása nem kevés esetben különböző családi konfliktusokhoz vezethet. A család mellett a barátok pénzéről is szó lehet. Itt is fontos az előre gondolkodás, mert ha egy baráttól kérünk pénzt azzal az ígérettel, hogy egy év múlva visszafizetjük, akkor nagyon fontos lenne, hogy ezt az ígéretünket betartsuk, ha viszont valamilyen előre nem látható ok miatt erre nincs lehetőségünk, akkor a visszafizetési határidő előtt lényegesen korábban jelezzük, és kezdeményezzünk egyeztetést a helyzetnek megfelelő módon. A baráti kölcsönök helytelen kezelése már számos barátság tönkremeneteléhez vezetett.

Vannak azonban kitaró és sokat dolgozó feltalálók, akik végigviszik, amit elkezdtek. Előfordult, hogy az ötletgazda az angol, német, orosz minősítő hivatalok mérnökeiktől több biztatást kapott, mint a hazai innovációs ökoszisztémától. A Vicontex Kft. sok évvel ezelőtt kifejlesztett egy acéllemezből hajlított és hegesztett konténersarokelem-családot, amelynek számos előnye van az általánosan használt öntött sarokelemekhez képest. A sarokelemek a konténerek felső sarkaira hegesztett elemek, amelyek olyan kialakításúak, hogy lehetővé teszik a konténerek daruval történő emelését. Az új sarokelemek könnyebbek, szilárdsági tulajdonságaik jobbak az öntött elődöknél, és környezetbarát, energiatakarékos technológiákkal gyárthatók. A Vicontex Kft. saját erőből szabadalmaztatta, fejlesztette ki, gyártatta le, vizsgáltatta be és szerezte meg a beépítéshez szükséges nemzetközi minősítéseket, miközben igyekezett a hazai konténergépjáratási lehetőségeket fellendíteni. A többéves küzdelmet elsősorban nem a technológiai problémák, hanem a különböző nemzetközi minősítések megszerzése jelentette, és mindezt saját forrásból sikerült megoldani. Jelenleg a különböző méretű és teherbírású konténerekhez a sarokelemcsalád rajzdokumentációja és a nagymértékben automatizált technológiája, gyártási know-how-ja készen van és értékesítésre vár (bemutatás és fénykép a mellékletben).

Pályázatok

A pályázatok jó lehetőségek, de az igénybevételük általában nehezen összeegyeztethető az innovatívtermék-fejlesztési projekt éppen szükséges finanszírozási igényével. Általános nézet, hogy a pályázati pénz, ha nem kell visszafizetni, akkor az talált pénz, így ha lehet, akkor igénybe kell venni. Különösen szerencsés, ha éppen ott tartunk a termék-fejlesztési folyamatban, hogy az általában kutatás-fejlesztési, szellemi tulajdon-védelemmel kapcsolatos, és ritkán a folyamat más elemeire vonatkozó pályázati támogatás éppen igénybe vehető. Sajnos a pályázatok többsége olyan, hogy általában azok tudnak jó eséllyel pályázni, akiknek valójában nincs is szükségük a meghirdetett forrásra. A pályázati forrás igénybevétele az esetek többségében nem kevés adminisztrációval jár, és sok esetben utófinanszírozott, így nem arra nyújt finanszírozást, amire igénybe vették, hanem arra jó, hogy általában segítse a projekt finanszírozását.

A jelenlegi hazai pályázati rendszer elemei kivétel nélkül úgy vannak kitalálva, hogy a kiíró valamilyen jól vagy kevésbé jól definiált célt meghatároz, és ehhez hozzászerez egy feltételrendszert, aminek összes elemét a pályázónak teljesíteni kell. Ez sok adminisztrációval, felesleges tevékenységekkel jár együtt, ami nehezíti a teljesítést, és részben elvonja a figyelmet az érdemi munkáról. Az innovációs pályázatokban be kell vállalni a forgalomnövekedést, de ez nem mindig lehetséges, mert ha az alkalmazottak kutatnak és fejlesztenek, akkor nem termelnek, és a bevétel átmenetileg még csökkenhet is.

Ideális lenne, ha a pályázónak nem a különböző pályázati kiírásokhoz kellene alkalmazkodnia, hanem olyan pályázati rendszert lehetne működtetni, ahol a pályázó megfogalmazza a kutatás-fejlesztési vagy a termékfejlesztési folyamat egyik-másik fázisával kapcsolatos feladatainak megoldására összeállított terveit és a hozzárendelt költségeket, aminek a valódiságát szakmai csapat értékelné és jóváhagyhatná. A jóváhagyott fejlesztést pedig egy szakértő mentor felügyelhetné, ami jelentősen csökkenthetné az adminisztrációs terheket, és az átláthatóság révén növelné a fejlesztő és a pályázat kiírója közötti bizalmat.

A meglévő problémákkal együtt a pályázati lehetőségek segítik az innovációs projektek megvalósítását. Megfelelő pályázati gyakorlattal már közvetlen brüsszeli források is elérhetők, de ehhez általában jó nemzetközi kapcsolatok, kiemelkedően innovatív ötletek és jó kutatási tervek kellene.

Hitelek

Induló vállalkozásként nem könnyű hitelhez jutni, ez a finanszírozási forma elsősorban a növekedési fázisban lévő vállalkozásoknak lehet előnyös. Startup vállalkozásokkal kapcsolatban a hitel igénybevételének alapfeltétele, hogy a vállalkozás legalább egyéves működés utáni lezárt üzleti évvel rendelkezzen. Kedvezőbb a helyzet, ha van olyan ingatlan, amit fedezetként fel lehet ajánlani a banknak. Ebben az esetben van esély arra, hogy a bank kb. 10 millió forint hitelt folyósítson, attól függetlenül, hogy a fedezet ennél jóval többet ér. A jelzálogalapú hitel nem veszélytelen, mert ha bármi előre nem látható esemény jön közbe, és az igénybevevő nem tudja fizetni a részleteket, akkor a család feje felől is elviheti a bank a fedezetként bejegyzett ingatlant. Ezzel együtt nem sok bank vállal napjainkban ilyen hitelnújtást.

Vannak különböző mikrohitelprogramok induló vállalkozások számára, ahol alacsony kamatozású hiteleket lehet igénybe venni 1–10 millió forint között, és a törlesztés megkezdésére akár egyéves moratóriumot is lehet kapni. Ezek nagyon jó feltételek olyan vállalkozás számára, amelyik már működik a piacon, és folyamatos bevételekkel számolhat, és csak egy beruházáshoz vagy forgóeszköz finanszírozásához van szüksége növekedést segítő hitelre. De sajnos az induló innovatív vállalkozások többsége nem ilyen, különösen, ha még a fejlesztési fázisban van. A piacra viteli fázisban alapított induló vállalkozások, pláne, ha már megkezdtek a termékek értékesítését, szerencsés esetben igénybe tudják venni ezt a jó hitellehetőséget.

A Széchenyi Hitel Program keretében nyújtott beruházási, forgóeszköz- és egyéb hitelek elsősorban a már működő vállalkozásnak nyújtanak jó lehetőségeket. A törlesztés megkezdésének türelmi ideje két év is lehet, de a hitelek igénybevételéhez garanciavállalás vagy készfizető kezességvállalás szükséges, hátránya, hogy az igénybevételéhez egy lezárt 365 napos üzleti év kell.

Folyószámlahitelként a bankok a vállalkozás előző évi árbevételének 15–25%-ában szoktak folyósítani, beruházási hitel keretében a beruházási összeg maximum 80%-át finanszírozzák, az elvárt önerő minimum 20%. Ezeknek a hiteleknek az igénybevételéhez azonban garanciavállalást (Garantiqa hitelbiztosítás) kérnek.

Intézményi magvető tőke

Az intézményi magvető tőke jelentősége abban áll, hogy segítségével elvihetők a projektek addig az állapotig, amikor már megítélhető, hogy az adott termék-, eljárás- és szolgáltatásötlet vagy kutatási eredmény milyen kockázatok és befektetés szükséglet mellett vezethető be a piacra (prototípus, üzleti tervek, megvalósíthatósági tanulmányok, befektetői prezentációk stb.).

Az intézményi vagy közösségi magvető tőke, ami jelenleg gyakorlatilag hiányzik az innovációs projektek korai finanszírozási lehetőségei közül, lehetne az igazi gyorsítója az innovatív ötletek, kutatási eredmények piacra vitelének. Az innovációs projekteknél a befektetők többsége akkor tudja kamatostól visszakapni a befektetett tőkét, amikor a vállalkozás már sikeresen működik a piacon. A közösségi magvetőtőke-befektetőnek, az államnak ezzel szemben, ha a vállalkozás működni kezd, az első hónap végén már az adó- és járulékbefvételeken keresztül szinte azonnal elkezd megtérülni a befektetése.

A közösségi magvető tőke legfontosabb feladata, hogy az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények fejlesztési folyamatát segítsen finanszírozni a prototípus elkészültéig, egy technológia kipróbálását lehetővé tevő mintarendszerig stb. A fejlesztési feladatok többségének finanszírozási igénye néhány százezer forinttól néhány tízmillió forintig terjed, és az alábbi forrásokból tevődhet össze:

- a család, barátok pénze,
- pályázatok vissza nem térítendő támogatásai,
- üzleti angyalok korai stádiumi befektetései,
- kockázattőke-befektetések kis része,
- vállalkozások befektetései,
- intézményi (állami, kormányzati, közösségi) befektetés.

Az elmúlt évtizedekben és jelenleg is léteznek olyan finanszírozási kísérletek, amelyekre a felületes szemlélő azt mondhatja, hogy hiszen ez nem más, mint magvető tőke. A Jeremie programban, illetve a Magyar Fejlesztési Bank által finanszírozott projekteken volt és van magvető tőkének nevezett finanszírozási lehetőség, de ezeket csak már működő cégek vehetik igénybe, és a növekedésitőke-kihelyezésnél használt feltételekhez hasonló feltételekkel adják, ami megnehezíti és számos esetben lehetetlenné is teszi az igénybevételét. Sok évvel ezelőtt volt egy háromlépcsős pályázati lehetőség az Ötlet pályázat keretében, ami már hasonlított a közösségi magvető tőkére, de ez a pályázati lehetőség a kedvező pályázati tapasztalatok ellenére megszűnt.

A prototípus és a fejlesztett technológia kipróbálására alkalmas mintaberendezés elkészülte egy kritikus pont a piacra viteli folyamatban, mert ezután általában már megnyílnak más finanszírozási csatornák is a termékfejlesztés folyamatában. Hogyan lehet megakadályozni, hogy a magvető tőke kihelyezése és odaítélése ne váljék indokolatlan pénzosztogatássá? A közösségi magvető tőke felhasználásának szervezését, koordinálását az innovációs intézményrendszer szereplőire lehetne bízni, akik transzparens módon kötelesek lennének elszámolni a felhasznált összegekkel. Az egyes projektek finanszírozási igényeinek bírálatába be lehetne vonni szakmai, szakértői kapacitásokat és szakmai szervezeteket. A közösségi magvető tőke kezelését vállaló innovációs intézményrendszer szereplőit pedig versenyeztetni és premizálni lehetne az eredmények függvényében.

Vállalati befektetők, inkubátorházak

A meglévő, működő cégek keretében történő termékfejlesztési, piacra viteli folyamatnak az előnye, hogy nem kell az ötletgazdának a vállalkozásalapítással és csapatépítéssel bajlódnia, (nem is biztos, hogy alkatilag alkalmas erre a feladatra), hanem szerencsés esetben már a fejlesztéshez és a piacra vezetéshez is minden tudás, kapacitás rendelkezésre áll. Az ilyen esetekben már a banki hitelek bevonására is jó esély van a finanszírozás tekintetében. Ekkor azonban az ötletgazdának kell nagyobb mértékben alkalmazkodnia ehhez a lehetőséghez, tudomásul véve, hogy nagy valószínűséggel a további folyamatokat már nem, vagy csak részben irányíthatja.

A vállalati befektetések egy másik lehetősége, hogy jellemzően egy kis- és középvállalat kisebbségi tőkerészt vásárol az induló innovatív vállalkozásban, és ilyen módon segíti az induló vállalkozás fejlesztési és piacra vezetési folyamatát. Kisebbségi tulajdonosként arra is lehetősége van, hogy tagi kölcsönökkel támogassa a vállalkozás átmenetileg nehéz időszakait. Ez a fajta együttműködés általában akkor jön létre, ha van a két cég között iparági kapcsolat, és a befektető cégnek érdeke fűződik ahhoz, hogy az induló cégben fejlesztett innováció megvalósuljon.

Van egy nagyszerű kezdeményezés a debreceni National Instrument Hungary Kft.-nél, ahol berendeztek egy nyílt laboratóriumot, ahol a hazai innovatív vállalkozások, egyetemek és kutatóintézetek használhatják a vállalat által használt korszerű műszereket, tervezési módszereket, és még segítséget is kaphatnak a kutatás-fejlesztéssel összefüggő feladataik megoldásához.

Inkubátornak olyan szervezeteket neveznek, amelyek segítik a vállalkozókat és/vagy innovatív ötletek gazdáit, hogy a vállalkozói ötlettől vagy az innovációs ötlettől eljussa-

nak a vállalkozásalapításhoz, illetve az innovációs ötlet piaci megvalósításig. Az inkubátor, az inkubátorház megkönnyíti a vállalkozások alapítását, különböző szolgáltatásokkal segíti az indulásukat és beilleszkedésüket a helyi gazdaságba.

Az inkubátorházak sokfélék lehetnek:

- vállalkozói inkubátorok,
- nagyvállalati inkubátorok,
- üzleti, technológiai inkubátorok és innovációs központok,
- virtuális inkubátorok,
- akcelerátorok.

A vállalkozói inkubátorok elsősorban a vállalkozásfejlesztés intézményei, kedvezményesen a piaci árnál kedvezőbb feltételekkel helyet és különböző szolgáltatásokat (iroda-technikai, jogi, számviteli, információs stb.) nyújt a kezdő vállalkozásoknak. Számos ilyen vállalkozói inkubátorház épült az elmúlt évtizedekben az országban, de egy részük a pályázathoz kapcsolódó fenntartási idő után, ha más forrásból (pl.: önkormányzati támogatás, pályázatok stb.) nem tudja finanszírozni az inkubációval kapcsolatos költségeit, akkor üzleti alapon adja bérbe a kezelésében lévő ingatlanokat.

Az üzleti, technológiai inkubátorok, technológiatranszfer-irodák és innovációs központok egy része segíti az innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek piacra viteli folyamatát. A virtuális inkubátorok vagy másképpen falak nélküli inkubátorok nem feltétlenül kapcsolódnak egy helyhez, hanem sok esetben részben vagy egészben online működés is elképzelhető.

Az akcelerátorok vagy akkreditálttechnológia-inkubátorok (pl.: Digital Factory, iCatalpult, ACME Labs, Aquincum Technológiai Inkubátor stb.) feladata egyértelműen az innovatív ötletek piacra viteli folyamatának segítése lenne, de Magyarországon ezeknek a cégeknek a többségének tevékenysége közelebb van a befektetőtársaságok működéséhez.

Közösségi finanszírozás

A közösségi tőkének a 2010-s évektől kezdve kialakult egy igen érdekes formája, egy olyan új közösségi finanszírozási forma, amelynek során az emberek összedobják a pénzüket – általában az internet segítségével – egy általuk kedvelt ügy támogatására, finanszírozására. Ezt a támogatási formát hívják *crowdfunding*-nak. Ennek a nemzetközi megoldásnak az az érdekessége, hogy a támogatott témák, ügyek stb. igen sokfélék lehetnek (innovatív ötletek, filmek, könyvek, zenei albumok, politikai kampányok, tudományos kutatások, cégek, szoftver stb.). A vissza nem térítendő támogatásért cserébe általában mindig kapnak valamit a finanszírozók, ami a köszönömtől kezdve, a támogatott projekten belül legyártott terméken keresztül akár egy személyes találkozás is lehet a támogatott személlyel. Ez a támogatási forma gyorsan fejlődik, jelenleg már évi több milliárd dollár az így hozzáférhető tőke teljes nagysága. Egy-egy projekthez általában az internet segítségével (www.kickstarter.com, www.indiegogo.com stb.) néhány ezer vagy tízezer dollár általában összegyűjthető, de vannak hírek több százezer dolláros befektetések igénybevételéről is.

A közösségi finanszírozás másik formája a részvényalapú közösségi finanszírozás. Az induló vállalkozások növekedésének kritikus pontja, amikor az induláshoz rendelkezésre álló saját tőke elfogy, és a bankhitelhez, illetve a kockázati tőkéhez jutás hosszadalmas és drága, akkor érdemes lehet részvényalapú közösségi finanszírozási kampányt indítani (www.tokeportal.hu).

A közösségi finanszírozás olyan innovatív, alternatív pénzügyi szolgáltatás, amely egy vállalkozás tőkeemelését online kommunikációs kampányon keresztül oldja meg a lakossági és intézményi befektetők sokasága (crowd = tömeg) befektetéseinek segítségével. A több hónapos befektetési kampány online fórumon folyik, ahol az érdeklődők és befektetők felteszik kérdéseiket a kampánygazdának, és megismerik a tervezett vállalkozás működésének részleteit. A közösségi finanszírozás jelentősen segítheti az ügyfélszerzést, az értékesítést, a kommunikációt is.

Részvényecélú közösségi finanszírozással az ígéretes, jó üzleti tervvel rendelkező induló vállalkozások tudnak hatékonyan tőkéhez jutni úgy, hogy közben márkát építenek, és akár értékesítést is generálnak. A 45–60 napos kampánnyal 30–300 millió forint tőke gyűjthető, amiért cserébe a kisbefektetők részvényekhez jutnak. A nemzetközi gyakorlat azt mutatja, hogy sikeres kampányt az a vállalkozás tud lebonyolítani, amely már valamennyire jelen van a piacon, megfelelő csapattal rendelkezik, és erős az online jelenléte. B2B és B2C szolgáltatások egyaránt számot tarthatnak a tömegek érdeklődésére.

Részvényecélú kampányok esetében hasonló anyagok összeállítására van szükség, mint a kockázati tőkebefektetés esetében:

- befektetési prezentáció,
- üzleti terv,
- kampányvideó.

A kampány előkészítése egy-két hónapot vesz igénybe, és néhány százezer forintos befektetést igényel a szükséges anyagok elkészítésére. A részvényecélú közösségi finanszírozás általában olcsóbb, mint a kockázati tőke-finanszírozás.

Üzleti angyalok

Az üzleti angyalok vagyonos magánszemélyek, akik részben más elvek szerint fektetnek be, mint a befektetőtársaságok. Becslések szerint 100–200 fő olyan magánbefektető van Magyarországon, aki képes évente 10–50 millió forinttal segíteni az innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek megvalósítását.

Az üzleti angyalok jellemzői:

- tőkével rendelkező magánszemélyek vagy vállalkozások;
- általában vállalkozói tapasztalatokkal is rendelkeznek;
- többségük kapcsolatainak és tapasztalatainak felhasználásával személyesen is segíti az új vállalkozás problémáinak megoldását;
- általában kerülnek a reflektorfényre, és nem könnyű megtalálni őket;
- gyors döntés és kevés adminisztráció jellemzi a befektetéseiket;
- a befektetési gyakorlatban türelmesebbek, kellemesebbek és általában olcsóbbak a kockázati tőke-társaságoknál.

Az üzleti angyalok többsége maga is sikeres vállalkozó, hisz a megérzéseiben, és sokszor szubjektív szempontok alapján dönt arról, hogy befektet-e valamilyen formában egy induló vállalkozásba. Ezeket a befektetőket üzleti angyaloknak hívják, de ettől még a céljuk a befektetett tőkéjük megtérülése, lehetőleg extraprofit elérésével. Hazánkban is terjed az a gyakorlat, hogy az egymást ismerő üzleti angyalok szívesen fektetnek be párhuzamosan ugyanabba a cégbe (co-investment befektetés).

Az üzleti angyalok egy része keresi az innovatív ötletek megvalósítóit, eljár startup-be-mutatókra vagy a képviselője figyeli a befektetési lehetőségeket. Az a tény, hogy az üzleti angyalok maguk is vállalkozók vagy vállalkozók voltak, sokat segíthet az induló vállalkozások problémáinak megértésében, de fontos, hogy a startup cég menedzsmentje és a potenciális befektető között jó emberi kapcsolat alakuljon ki. A tapasztalt vállalkozó sokat segíthet a kapcsolatrendszerén keresztül a felmerülő problémák megoldásában, de ez lehet különböző ellentétek forrása is, ezért célszerű még a szerződéskötés előtt tisztázni a szerepeket. Az induló cég menedzsmentjének más vezetési, problémamegoldó módszerei lehetnek, mint az üzleti angyalnak. Jó, ha ezeket az egyezőségeket vagy különbségeket idejében tisztázzák. Előfordulhat, hogy az ilyen tisztázó megbeszélésnek az lesz a következménye, hogy az üzleti angyal végül nem fektet be a vállalkozásba, de ez még mindig jobb, mintha hónapok elteltével kerülnek felszínre ezek az ellentétek. Az üzleti angyalokkal történő szerződéskötés kapcsán is jó szolgálatot tehet egy szindikátusi szerződés, amiben számos kérdést pontosítani, szabályozni lehet. Az üzleti angyalok a nevüktől eltérően nem angyalok, hanem valódi tőkebefektetők, akik ugyan általában olcsóbbak a kockázati tőkénél, de a tőkéjük megtérülése fontos, bár nem szoktak ragaszkodni a rövid megtérülési időkhöz.

Kockázati tőke-társaságok

Az elmúlt tíz évben elsősorban a Jeremie programnak köszönhetően az innovációs projektek finanszírozásában a kockázati tőke-társaságok (venture capital) jelentős szerepet töltek be. A kockázati tőke-társaságok kezdetben elsősorban az induló innovatív és nagy növekedési potenciállal rendelkező, a tőzsdén még nem jegyzett vállalkozások finanszírozását végezték. A fejlett gazdaságokban azonban a növekedési fázisban lévő ki-sebb kockázati befektetések is jellemzőek (development capital).

Tipikus kockázati tőke-befektetések:

- magvető finanszírozás (nem jellemző, de elvétve előfordul);
- induló tőke biztosítása (ritka);
- korai szakasz finanszírozása;
- expanzív szakasz finanszírozása;
- reorganizáció finanszírozása;
- tőkekiváltás, másodlagos befektetés;
- áthidaló finanszírozás.

A kockázati tőke úgy működik, hogy a befektetőtársaság az átadott tőke fejében a vállalkozásból tulajdoni részesedést kap, és érdekeltté válik a cég nyereséges működésében. Alapvetően két típusú kockázati tőke-társaságot különböztethetünk meg:

- szakmai befektető,
- pénzügyi befektető.

A szakmai befektetőnek az a jellemzője, hogy abban az iparágban dolgozik elsősorban, mint az a vállalkozás, amibe befektet. A pénzügyi befektetők gyakorlatilag iparágtól függetlenül fektetnek be.

A kockázati tőke bevonása sok tárgyalást, egyeztetést igénylő hosszú és drága folyamat. Néhány kérdést érdemes megválaszolni, mielőtt a vállalkozás finanszírozásának ezt a formáját választják:

- Biztos, hogy kockázati tőke bevonására van szüksége a vállalkozásnak?
- A vállalkozás jelenlegi fejlettségi szintje alapján alkalmas lehet-e a kockázati tőke bevonására?
- Van-e elegendő felkészültségünk, a vezetésnek annyi szabad kapacitása, ami lehetővé teszi a hosszú egyeztetési folyamatot?
- A kockázati tőke bevonása akár egy évet is igénybe vehet. A jelenlegi forrásaink elegendőek-e a vállalkozás zökkenőmentes működéséhez?
- El tudjuk-e fogadni a kockázati társaság által elvárt hozamot, valamint az elképzelhető kiszállási feltételeit?
- Elég jó-e a csapat, hogy a vállalkozás minden vállalást teljesíteni tudjon?

A kockázati tőke jellemzői:

- átmeneti tulajdonszerzés ellenében fektetnek be;
- alapos átvilágítás után kerülhet sor a szerződéskötésre;
- a cég működését folyamatosan monitorozzák;
- jelentős hozamelvárásuk van (10–40%);
- óvatos befektetési politika a jellemző rá;
- megbízottja révén általában részt vesz az új cég menedzselésében, működésének felügyeletében;
- a tőkerészének az értékesítésére 3–5 éven belül kerül sor;
- általában iparág-specifikusan fektetnek be.

A kockázati tőke bevonásának folyamata (6–12 hónap):

- kapcsolatfelvétel, prezentáció,
- előszűrés,
- üzleti terv elkészítése,
- értékelés,
- szándéknyilatkozat (term sheet),
- cégátvilágítás (due dilligence),
- testületi döntés,
- tárgyalás, egyeztetés,
- szerződéskötés.

A befektetés előkészítése kb. 3–6 hónap, ez alatt el kell készíteni a befektetési prezentációt, ki kell választani a megfelelő kockázati tőke-társaságot, és fel kell kelteni az érdeklődését. Az egyeztetések és részletek megtárgyalása, egyeztetése, az átvilágítás, a szakértői vélemények beszerzése további 3–6 hónapot igényel. Ekkor kerül sor az üzleti tervek pontosítására, a cégértékelésre, az átvilágításra és a szerződés előkészítésére, illetve a szerződéskötésre. A kockázati tőke-társaság a cég 3–5 éves működtetésében és értéknövelésében érdekelt, aztán pedig a cég értékesítésében. A term sheet a kockázati

tőke-befektetés legfontosabb, általában 8-10 oldalas dokumentuma, amely szabályozza a befektető és a cég alapítóinak jövőbeni együttműködését. A szerződéskötés előtt alaposan át kell olvasni és a céljainknak megfelelően jogással egyeztetve, amit lehet, nagyon pontosan kell szabályozni a későbbi viták és a meglepetések elkerülése érdekében. Az egyik ilyen a drag-along jog, amely alapján ennek a jognak a tulajdonosa kényszerítheti a többi tulajdonost, hogy a jogtulajdonossal azonos feltételekkel szálljon ki a cégből. A korlátozások nélküli drag-along jog életveszélyes lehet, akár egy forintért is eladható a cég, ami a tulajdonosok kisméizését jelentheti. Ennek a jognak az eredeti célja, hogy többségi tulajdonosok ne akadályozhassák meg a befektető észszerű és üzletileg indokolt kiszállását. Ezt a jogot célszerű a szerződésben korlátozni, hogy a tulajdonosok is biztonságban érezzék magukat. Szokásos értékhatárhoz, minimumösszeghez kötni a kiszállást, de általában a legjobb, ha 80-90%-os szavazati arányhoz kötik az értékesítést, ami mindkét felet védi.

A kiszállás lehetséges módjai:

- tulajdonosok kivásárlása révén,
- üzletrész értékesítése pénzügyi befektető bevonásával,
- üzletrész értékesítése szakmai befektetőn keresztül,
- tőzsdére vezetett cég esetében a részvények értékesítésével.

A kiszállás módja általában a legtöbb vitára okot adó kérdés, mert a vállalkozás vezetése sok esetben abban érdekelt, hogy néhány év múlva kivásárolja a befektetőt, a befektető pedig az üzletrészenek a legjobb értékesítést tartja szem előtt. Célszerű a kivásárlás feltételeinek körvonalalaiban már a szerződéskötésnél megállapodni.

A kockázati tőke-befektetők egyesületbe tömörülnek, a HVCA Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesületnek (www.hvca.hu) kb. 30 tagja van, akik között vannak egyéni tagok és tanácsadó szervezetek is. Az egyesület célja a tagjainak a támogatása és magas szintű szakmai és etikai színvonal betartásának elérése.

Az üzleti angyalok és a kockázati tőke-társaságok jellemző tulajdonságainak összehasonlítását a 8. táblázat tartalmazza, a táblázatból kitűnik, hogy melyik formának milyen előnyei, illetve hátrányai lehetnek.

8. táblázat: Üzleti angyal és kockázati tőke tulajdonságainak összehasonlítása

Üzleti angyal	Kockázati tőke
Vállalkozó	Befektető
Saját pénzt használ	Mások tőkéjét fekteti be
Gyors döntés	Alapos átvilágítás
Vállalkozói segítség	Folyamatos kontroll
Jó megtérülés	Nagy megtérülés
Kiszállás nem fontos	Szabályozott kiszállás

A táblázatból látható, hogy sok előnye lehet az üzleti angyal-befektetésnek, csak az a kérdés, hogy az adott időszakban sikerül-e találni emberileg és szakmailag is együttműködésre alkalmas üzleti angyalt.

Licenc- és know-how-értékesítés

„Azzá válunk, amit gondolunk”
(Buddha)



A licenc- és know-how-értékesítésre általában akkor nyílik lehetőség, amikor az új termék, eljárás vagy szolgáltatás már elért egy bizonyos fejlettségi fokot, amikor a tudományos közvélemény és/vagy a piac már elismerte az ötlet újdonságtartalmát, látszik a benne rejlő piaci potenciál, vagy már meg is kezdődött a piaci értékesítés. Kutatás-fejlesztési eredményt is el lehet adni licencként és/vagy know-how-ként. Ötletszinten gyakorlatilag lehetetlen az ilyen típusú értékesítés. A piacra viteli folyamatban a legtöbb esetben az ötletgazdák, kutatók és fejlesztők eljutnak olyan választási lehetőséghez, amikor dönteniük kell, hogy saját vállalkozás keretében próbálják az üzleti sikert elérni, vagy licenc- és/vagy know-how-értékesítés keretében átadják a gyártási, alkalmazási és használati jogokat más cégeknek, felhasználóknak. Sok esetben ez a technológiatranszfer az induló vállalkozás későbbi fejlődési folyamatában, teljes egészében vagy az adott piacokra vonatkozó részmegállapodások formájában jön létre.

A know-how olyan gazdasági, műszaki és szervezési ismeret és tapasztalat, amely a gyakorlatban felhasználható, korlátozottan hozzáférhető, és amelyet az oltalom addig illet meg, amíg közkinccsé nem válik. Fontos, hogy a know-how átadható formában elkészített dokumentum, aminek a tartalma ellenőrizhető, és olyan információk vannak benne, amelyek nem közismertek, és ezért pénzben is kifejezhető értéke van. A licenc engedélyt jelent, aminek keretében a tulajdonos, a szerző engedélyt ad arra, hogy az eredményeit, tudását stb. mások jól meghatározott körben használják.

A licenc- és know-how-értékesítés folyamata jól elkülöníthető lépésekből áll. A különböző iparágaknak lehetnek specialitásai, de az alapfolyamatok azonosak vagy nagyon hasonlóak. Az innovációs ötlet, kutatási eredmény tulajdonosa vagy maga értékesíti a szellemi termékét, vagy ehhez a művelethez közvetítőt vesz igénybe. A közvetítő lehet innovációmenedzsment-szakértő, szabadalmi ügyvivő, ügyvéd vagy iroda, innovációs vagy technológiatranszfer-központ, tanácsadó vállalkozás stb. Közvetítő(k) alkalmazása azért lehet előnyös, mert így az esetek többségében pontosabban felmérhetők a vevők igényei és lehetőségei.

A szellemi termékek adásvételének a célja, hogy az eladó olyan neki megfelelő áron értékesítse tudását, eredményeit és ismereteit, illetve a hasznosítási jogait, ami a vevőnek elsősorban rövid, de legfeljebb középtávon megtérül, piacbővülést és elvárt profitot biztosít. A technológiatranszfer tipikusan olyan üzlet, amelyben mindkét fél nyer. Az értékesítés folyamatában ennek a közös nevezőnek a megtalálása a legnehezebb feladat.

Az üzleti kompromisszum megtalálásában sokat segíthet a harmadik fél, a közvetítő, aki akkor végzi jól a munkáját az eladó fél képviselőjeként, ha el tudja érni a vevő által elviselhető legmagasabb árat. A katalizátor szerepét betöltő harmadik fél abban is sokat segíthet, hogy minél hamarabb és minél kevesebb ráfordítás mellett derüljön ki, ha az üzlet megkötésének kicsi a realitása, mert a két fél álláspontja, elképzelése, vételi és eladási szándékának a szintje távol van egymástól.

A licenc- és know-how-szerződések sok tárgyalás, vita, egyeztetés nyomán jönnek létre, az egyeztetések, minták kipróbálása, próbagyártás stb. folyamata akár több hónapot vagy néhány évet is igénybe vehet. Természetesen itt is lehetnek kivételek, ilyenek például a világos feltételek melletti franchise rendszerű értékesítések.

A licenc- és know-how-értékesítésnek alapvetően négy feltétele van:

- legyen mit eladni;
- az értékesítendő termék, technológia, szolgáltatás eladható, átadható állapotban legyen;
- a tulajdonos érdeke legyen vagy akarja az értékesítést;
- legyen vevő, akinek a termék, technológia vagy szolgáltatás eladható.

Az értékesítés tárgyát képező know-how-ban termék-, technológia- és szolgáltatásötletek és kutatási eredmények leírását pontosan és félreérthetetlenül kell megfogalmazni, és az adott szakma szokásrendjének megfelelően dokumentálni (rajzok, műszaki, technológiai leírások, adatok, paraméterek stb.).

Licencként azt lehet értékesíteni, aminek a szellemi termék-védelme biztosított, ebből a szempontból a legjobb a megadott és a potenciális vevő működési területén is érvényes szabadalom. Know-how-ként a leírt vagy más formában átadható nem nyilvánvaló tudás és tapasztalat értékesíthető. A know-how-nak mindazt a tudást és ismeretet tartalmaznia kell, aminek alkalmazásával az értékesítés tárgyát képező termék, technológia vagy szolgáltatás a leírás szerinti minőségben és a szerződésben rögzített egyéb feltételek mellett reprodukálható.

Mit jelent az, hogy az értékesítendő termék átadható állapotban legyen? Nagyon nehéz vagy egyenesen lehetetlen olyan ötletet, szellemi terméket eladni, ahol még nem tárgyasult az, amit el akarunk adni, esetleg nincs prototípus sem, a technológia csak laboratóriumi, kísérleti szinten kipróbált, a szoftver csak bizonyos feltételek mellett működik stb. Az átadásra nem teljesen kész termék értékesíthető lehet, de általában lényegesen alacsonyabb árat lehet elérni, mintha már meglenne a piac pozitív visszajelzése.

A know-how gyakorlatilag minden esetben olyan leírás, a tudás átadásához szükséges legkülönbözőbb mellékletekkel, ami ahhoz kell, hogy az értékesítés tárgyát képező termék, technológia vagy szolgáltatás reprodukálható legyen. A know-how nem minden esetben lehet teljesen kész, mert sok esetben a vevő igényeihez és gyártási lehetőségeihez kell illeszteni, ami azt jelenti, hogy a végleges változat a technológiatranszfer folyamatában alakul ki. Know-how-átadás esetén a legtöbb esetben a vevő ragaszkodik ahhoz, hogy az eladó fél szakértői vegyenek részt a beüzemelésben, próbagyártásban stb.

A kutatás-fejlesztési folyamat során előfordulnak olyan esetek, amikor még nincs kész teljesen a termék vagy technológia, de részleges értékesítés nélkül például nem lehet folytatni a projektet. A másik tipikusnak tekinthető eset, ami különösen a technológiai fejlesztésekre igaz, hogy készen van egy laboratóriumi technológia, de az ipari méretű

fejlesztésekre sem forrás, sem pedig megfelelő tudás vagy berendezés nem áll rendelkezésre. Az ilyen és hasonló, úgynevezett korai fázisú projektekben is pontosan meg kell határozni azt, hogy mi az értékesítés tárgya, mert egyébként rendkívül furcsa és a fejlesztést a továbbiakban nehezítő helyzetek és félreértések alakulhatnak ki, amit jobb elkerülni.

Az ötlet, kutatási eredmény értékesítése az esetek egy részében egyfajta kényszer hatására valósul meg, más esetben pedig a kutatás-fejlesztési folyamat természetes velejárója. Sokkal egyszerűbb ez a kérdés abban az esetben, ha a projektgazdának van már értékesítési tapasztalata szellemi termékek terén, és nem úgynevezett egyötletes feltaláló. Az ötletgazdák többségének természetes törekvése, hogy Magyarországon szeretnék megvalósítani a találmányukat, de ez sok esetben nem lehetséges. Az „eladom – nem adom el” sok esetben egy hosszú hezitálási folyamat, de nagyon fontos, hogy ha az értékesítés melletti döntés megszületik, akkor megalapozott legyen, mert egyébként igen sok felesleges munkát lehet beleölni az előkészítésbe. Célszerű az értékesítési folyamat elején az eladó által rögzíteni, hogy mi az a minimális ár, amiért az értékesítés létrejöhet, mert a legtöbb esetben az ár, illetve a hozzá kapcsolódó értékesítési konstrukció jelenti a visszalépés indokát az értékesítési folyamatban. Az innovációs ötletek gazdái, a kutatók, fejlesztők kisebb része az, aki egymaga próbálja a szellemi termékét értékesíteni, többségük ehhez a folyamathoz közvetítő szakembereket, irodákat, innovációmenedzsment-tanácsadó vállalkozásokat stb. vesz igénybe.

Milyen körülmények ösztönzik arra a szellemi termék tulajdonosát, hogy megpróbálja eladni a szellemi termékét?

- Az ötletgazdák 5–10%-a alkalmas arra, hogy a saját ötletéből, kutatási eredményéből üzleti sikert érjen el, de ezt nagyon kevesen látják be, és csak többszöri sikertelen próbálkozás után jutnak el az értékesítési döntésig.
- A leggyakoribb ok, hogy nincs elegendő pénzügyi forrás a piacra vezetéshez.
- Lehetne üzleti sikerig vinni a projektet, de a projektgazda belátja, hogy ő erre a feladatra nem alkalmas, másban pedig nem bízik.
- Az ötletgazda igazi kutatóvénájú szakember, akit már a következő probléma foglalkoztat.
- A fejlesztő a hazai források és lehetőségek kihasználásával eljut egy szintig, de az ugrásszerűen megnövekedő kutatási, egyéb igények (lehet szakmai, személyi vagy finanszírozási stb.) miatt nem tudja folytatni a projektet.
- A termék, kutatási eredmény, technológia stb. itthon nem gyártható, nem hasznosítható, mert hiányoznak a feltételek vagy a piac.
- A termék, technológia hasznosításának, sikeres piacra vitelének kicsi az esélye egy induló vállalkozás keretében, ezért célszerű egy multi- vagy transznacionális cégnek eladni már a korai fázisban.
- Olyan speciális az új termék, technológia, hogy egy már működő cégnek, cégcsoportnak jelenthet nagy előrelépést.
- A felsorolt szempontok és körülmények különböző kombinációi.

A hazai szellemi termékek, termék-, technológia- és szolgáltatásinnovációk értékesítésének, piacra vitelének lehetőségei:

- A fejlesztés korai fázisában licencként, know-how-ként értékesítésre kerül.
- Induló startup vagy spin-off vállalkozásban megkezdődik az üzletfejlesztés, és a működés bizonyos szintjén az egész vállalkozás kerül értékesítésre.
- A működő vállalkozás ad el korlátozott hasznosítási jogokat, de maga is a piacon marad.
- A legpozitívabb élettörténete egy szellemi termék hasznosulásának, hogy az induló vállalkozás transznacionális vállalkozássá növekszik. Sajnos ez igen ritkán sikerül.
- A legrosszabb, ami egy sok energiával és befektetéssel előállított szellemi termékkel történhet, hogy semmilyen módon nem kerül hasznosításra, mert nem sikerül időben értékesíteni, az induló vállalkozás csődbe megy és felszámolásra kerül, esetleg egy más által kifejlesztett még innovatívabb megoldás hiúsítja meg a sikert.

Ha megszületett az ötletgazda döntése a szellemi termék licenc- és/vagy know-how-értékesítésének valamelyik formájáról, és az eredmények rendelkezésre állnak, akkor indulhat az értékesítési folyamat, aminek keretében meg kell találni a potenciális vevőkört és kapcsolatrendszerét, ami nem egyszerű feladat, ezért is célszerű tanácsadókat, közreműködőket bevonni a feladat megoldásába.

A licenc- és know-how-értékesítés előkészítése

A folyamat első lépése, hogy a projektgazda, a szellemi termék tulajdonosa-tulajdonosai elhatározzák eladási szándékukat. Több tulajdonos vagy intézmény, vállalkozás esetén ezt a döntést célszerű írásba is foglalni. Fontos, hogy a projekt tulajdonosi és iparjogvédelmi szempontból rendezett legyen. Célszerű az eladási szándékkal együtt pontosan megfogalmazni, hogy mik az értékesítésre felkínált termék, technológia legfontosabb jellemzői.

A folyamat második lépéseként el kell dönteni, hogy a projektgazda egymaga készíti elő, illetve hajtja végre az értékesítési folyamatot, vagy pedig közvetítőként, technológiai brókerként megbíz szakértőket, tanácsadókat vagy azok vállalkozását. A projektgazda is lehet a feltaláló, több feltaláló esetén azok közül egy képviselő, ezzel megbízott menedzser, lehet továbbá a feltalálók munkahelye (felsőoktatási intézmény, kutatóintézet stb.), a szellemi termék értékesítésére létrehozott projektvállalkozás vagy működő cég. Ha az értékesítéssel a tulajdonosok szakértőt vagy közvetítő vállalkozást bíznak meg, akkor a tanácsadók első feladata, hogy miután velük az ilyenkor szokásos titoktartási szerződést megkötötték, hogy átvilágítsák az eladás tárgyát, különös tekintettel a tulajdonviszonyok és az iparjogvédelmi védettség rendezettségére. A megbízók és az értékesítési menedzserek, vállalkozások között létrejövő megbízási szerződések általában fix ár plusz sikerdíjat, vagy kizárólag sikerdíjat tartalmaznak. Az értékesítést vállalók többsége minimum fél- vagy egyéves kizárólagos képviseletet is ki szokott kötni. Lehetőleg az együttműködés kezdetén célszerű az értékesítési folyamatot irányító vezetők és munkatársak kiválasztása a projektgazdánál és a menedzserszervezetnél, hogy a projekt során az együttműködés a két fél között a lehető legharmonikusabb és hatékony legyen.

A következő lépés az értékesíteni kívánt projekttel kapcsolatos: az eladási folyamatot befolyásoló információk mind teljesebb összegyűjtése. Ezek a következők:

- A potenciális vevők, versenytársak, konkurensok körének összeállítása.
- Az értékesíteni kívánt termékünk, technológiánk összehasonlítása a versenytársak hasonló termékeivel, technológiáival (előnyök, hátrányok), a piaci helyzet elemzése.
- Versenytársakra, konkurensokra vonatkozó legfontosabb információk.

Az információk összegyűjtése rendkívül fontos, mert ezek alapján lehet a későbbiekben kiválasztani a potenciális vevőket, sőt már az eladási ár nagyságrendje is kialakítható lesz. Az értékesíteni kívánt termék, technológia legfontosabb jellemzőit célszerű írásba foglalni és átadni az együttműködő szakértőknek, hátha ki tudják egészíteni a potenciális vevők listáját a saját kapcsolatrendszerük alapján. A szakértőkkel az együttműködés azért is fontos lehet, mert külső szemlélőként kritikusanabb vizsgálják az értékesítésre szánt terméket azoknál, akik kifejlesztették. Érdemes azt is vizsgálni, különösen, ha az ügyben megadott szabadalommal is rendelkezik az eladó, hogy a konkurenciának milyen üzleti előnyei származhatnak abból, ha átveszi az általunk kínált jogokat és tudást. Ebben a fázisban alaposan meg kell vizsgálni a termék vagy technológia piaci helyzetét, célszerű írásban elemezni az előnyöket, hátrányokat, lehetőleg a potenciális vevő szemszögéből nézve a helyzetet, mert az így összegyűjtött információk alapján lehet megalkotni az értékesítési stratégiát.

Az értékesítési stratégiában az összegyűjtött információk alapján ki lehet alakítani azokat a peremfeltételeket, amelyeket fontosnak tartunk elérni az eladás során. Jó, ha írásban is megfogalmazzák, hogy az eladó mit, hogyan és mennyiért kínál értékesítésre, milyen jogokat, jogosultságokat tervez átadni. Több értékesítési stratégiát is fel lehet állítani a potenciális vevők és a területi jogosultságok függvényében. Lényeges, hogy rögzítsék az eladás minimumfeltételeit, figyelembe véve az eddigi és a licenc és know-how elkészítésével és értékesítésével kapcsolatos várható ráfordításokat. A tervezett értékesítési ár(ak) meghatározása az egyik legfontosabb feladat, amiben a külső szakértők a tapasztalataik és a közelmúlt hasonló eladásai alapján remélhetően támpontot tudnak nyújtani.

A licenc és a know-how értékesítése általában nem rövid folyamat. Több különböző dokumentációt is el kell készíteni, amire a különböző tárgyalások, egyeztetések során szükség lesz. Ezeknek a dokumentációknak az elkészítése igen munkaigényes és körültekintést igénylő feladat, amihez biztosítani kell a szükséges erőforrásokat. Ha a csapatban kevés az idegen nyelven kommunikációképes, és írni, szerkeszteni képes munkatárs, akkor a dokumentumokat először magyarul célszerű elkészíteni, majd lektorált módon angolra vagy más idegen nyelvre fordítani. Az értékesítésben együttműködők is vállalhatják ezt a feladatot, de valószínűleg az ő közreműködésük drága, és az alapidokumentációkat és adatokat úgyis azoknak kell megadni, akik ismerik a terméket vagy technológiát.

Az átadásra kerülő dokumentációk közül az első egy olyan rövid publikus, nem titkos információkat tartalmazó ismertető, projektbemutató összeállítás, ami minden olyan információt tartalmaz, amit már eddig publikáltak vagy más módon nyilvánosságra hoztak az eladás tárgyát képező termékről vagy technológiáról. Ez a rövid információs ismertető a figyelem felkeltésére szolgál, több egy prospektusnál, és bárkinek átadható.

A következő dokumentáció már bővebb és szakmai részkérdéseket is taglaló termékismertető, technológiai leírás, amiből a potenciális vevő már olyan és annyi információt kap, ami alapján el kell tudnia dönteni, hogy érdeklí-e az ajánlat, és hajlandó-e további már a részletekről szóló tárgyalásokra. Ebben az anyagban már lehetnek olyan információk, amelyek nem publikusak, de kevesek ahhoz, hogy a termék vagy technológia könnyen másolható vagy rövid idő alatt kifejleszthető legyen mások számára.

A teljes know-how, amit célszerű már az értékesítési szerződés előtt összeállítani, tartalmaz minden adatot, dokumentációt, terveket, technológiai leírást, műveleti utasításokat, vizsgálati módszereket, minősítő vizsgálatok eredményeit stb., ami alapján az eladandó termék és/vagy technológia megvalósítható. A vevő kikötheti, hogy a know-how része legyen a betanulás az eladó telephelyén és a betanítás, felügyelet a vevő telephelyén. Ezt a dokumentációt az értékesítési szerződés előtt betekintésre meg kell mutatni a vevőnek, és a tartalmáról és az átadás formájáról célszerű megállapodni az átadás előtt. A know-how-ból célszerű több kivonatot is készíteni, amelyek részben bővebb írásos anyagok lehetnek, részben pedig a szakmai bemutatóhoz tartozó prezentációk, filmek stb. kiegészítő információi.

A licenc- és know-how-értékesítés előkészítésének utolsó fázisa annak a csapatnak a kijelölése, amely részt vesz a további munkákban és a tárgyalásokon. Az értékesítő csapat tagjait fel kell készíteni arra, hogy a potenciális vevők képviselőivel folytatott különböző szintű találkozókon, megbeszéléseken milyen információkat jogosultak átadni, különös tekintettel az értéket képviselő érzékeny információkra, üzleti titkokra, amelyek birtokába a vevő képviselői csak az után juthatnak, hogy az értékesítési szerződés létrejött, és a know-how már átadásra került. Fontos részletkérdés, hogy az értékesítési folyamatot vezető gondoskodjon arról, hogy folyamatosan dokumentálva legyen, hogy mikor mi történt, ki milyen információt vagy ismertetőanyagot adott át a potenciális vevők képviselőinek. Ez különösen akkor fontos, ha párhuzamosan több vevővel folynak a tárgyalások.

A licenc- és know-how-értékesítés főbb lépései

A kapcsolatfelvétel a potenciális vevőkkel többféleképpen történhet. A leghagyományosabb, hogy az összeállított címlista alapján a rövid ismertetőt, ami még csak a publikus információkat tartalmazza, elküldik a cégeknek. Ez a legkevésbé hatékony módszer, mert nem mindegy, hogy kinek küldik el a levelet. Ha csak úgy általánosan a vezetés részére, akkor szinte biztos, hogy nem kerül olyan vezetők kezébe, akik kompetensek az ügyben. Ha az első számú vezetőnek, akkor is nagy valószínűséggel valamelyik szűrőn fennakad, és nem ér célta a figyelemfelkeltő levél. A célvállalat fejlesztési vezetőjét nem biztos, hogy jó ötlet megkeresni az ajánlattal, mert előfordulhat, hogy amit ajánlunk, az valami olyan, amit az ő vezetésével még nem sikerült megoldani, és ezen a tényen nem biztos, hogy felül tud kerekedni. A tapasztalat szerint sokkal jobb, ha valamilyen konferencián, kiállításon sikerült már személyes kapcsolatot kialakítani a menedzsment valamelyik tagjával, rajta keresztül nagyobb az esély, hogy legalább érdemben foglalkozzanak az ajánlattal, ismertetővel. Az eddigiekből következik, hogy a potenciális vevők listája akkor hasznos segítség, ha közvetlen, érdemi kapcsolatok kialakítására alkalmas. Ha szakértőket veszünk igénybe az értékesítési folyamatban, akkor az ő ismeretségi rendszerük is segítség lehet az első kapcsolat felvételében.

Ha sikerül felkelteni az érdeklődést, és sor kerülhet az első megbeszélések, tárgyalások előkészítésére, akkor az első lépés egy titoktartási szerződés kölcsönös aláírása, ami persze nem nyújt igazi védelmet az eladónak, ezért is kell a kényes és értékes információkat folyamatosan adagolni, ahogy a kapcsolat fejlődik az értékesítési folyamatban. Az első személyes tárgyalásra alaposan fel kell készülni, mert itt dőlhet el, hogy lesz-e következő lépés a folyamatban vagy sem. Nagyon fontos, hogy az átadni szánt dokumentáció és a találkozó alkalmával bemutatott prezentáció felkeltse a partner figyelmét. Célszerű felkészülni a várható kérdésekre, és előre eldönteni, hogy milyen típusú kérdésre a tárgyalódelegációból ki válaszol. Az intenzív, tárgyyszerű és sikeres megbeszélés eredménye, ha a megbeszélés végén a felek kinyilvánítják a szándéknyilatkozat-kötési szándékukat. A szándéknyilatkozat általában azt jelzi, hogy a partner komolyan meg fogja vizsgálni az ajánlott terméket, technológiát, és cserébe kérheti, hogy egy bizonyos ideig mással ne folytassanak párhuzamosan tárgyalásokat.

A tárgyalópartner általában azt kéri, hogy kipróbálhassa, megvizsgálhassa az értékesítés tárgyát. Ez kényes kérdés, mert sok esetben, ha működés közben bemutatásra kerül egy termék vagy technológia, akkor előfordulhat, hogy a vevő csak információkat akart szerezni az eredményekről, és ha minden részletet nem is látott, akkor is sok információhoz jutott a látottak alapján, amit aztán a saját fejlesztőivel hasznosítani fog. Ez a kockázat sajnos benne van az értékesítési folyamatban, de a másik oldalról pedig érthető, hogy „zsákbanacsát” senki nem akar vásárolni. Sok függ a bemutatott termék és a technológia összetettségétől, a bemutatás módjától, körülményeitől, hogy a látogatásnak ne ez legyen a következménye.

A 90-s években az egyik ipari kutatóintézetben egy olyan szabadalmaztatott bányászati technológiát sikerült know-how-ként értékesíteni, ami speciális elhelyezkedésű széntelepek bányászatára vonatkozott, viszont ott a hagyományos bányászatnál sokszorosan termelékenyebbnek bizonyult. Ehhez azonban a bányában be kellett minden esetben mutatni az eljárást működés közben. Hat különböző bemutatóból négy esetben milliódolláros üzlet lett, azonban az egyik partnerről nem jött vissza információ közvetlenül a látogatás után. Ez a távol-keleti partner három hónap múlva írt, hogy megpróbálták lemásolni a módszert, de nem működik. Azt a választ kapták, hogy ha kifizetik a licenclíjat, akkor megkapják a segítséget. Sajnos többször nem jelentkeztek, valószínűleg sok kísérlettel rájöttek a megoldásra. Hogyan lehetett volna bizonyítani a szabadalombitortlást?

Egy dél-európai ország két bányájában a szakszervezet nem engedte bevezetni a technológiát, mert a bányászok keresetében óriási különbségeket okozott volna, aminek az lett a következménye, hogy ezekben a bányákban több mint tíz évig magyar bányászok dolgoztak az új technológiával.

A szándéknyilatkozat aláírása és a sikeres bemutató, próbák stb. után célszerű közös munkaprogramban megállapodni (feladatok, felelősök, határidők stb.), aminek a végén a licenc- és know-how-szerződés megkötésére is sor kerülhet. A munkaprogramban számos részletről meg lehet és meg is kell állapodni, aminek során a nyitott kérdéseket, a know-how tartalmát, a licencátadás részleteit, az árral és fizetési feltételekkel kapcsolatos kérdéseket pontosítani lehet. A szerződés aláírásával és/vagy a vételár átutalásával

egy időben átadásra kerülnek a szerződésben megfogalmazott dokumentációk, programok, berendezések és eszközök.

Az átadás-átvétellel kapcsolatban szokásos megoldás az is, hogy a licenc és know-how eladója ügyvédi letétbe helyezi a vevő által már részben vagy egészben megismert dokumentumokat. Majd a licencdíj kifizetése után kerülhet sor a teljes dokumentáció átadására. Erre a megoldásra természetesen nincs szükség, ha egy jó együttműködés alakult ki az eladó és a vevő között, ráadásul már kifejezték azt a szándékukat, hogy a továbbiakban is együtt kívánnak működni.

Abban az esetben, ha az átadás-átvétel nem köthető egyetlen ügylethez, mert a szerződés például betanítási vagy további közös kutatási feladatokat is rögzít, akkor az átadás-átvétel folyamata időben elhúzódhat és több lépcsőben valósul meg, és ezekhez a szakaszokhoz igazodhatnak a kifizetések is. Szokásos megoldás az is, hogy a vevő egy összegű licenc-, know-how-díjat fizet, és a termékértékesítés után vállal egy royaltyfizetési kötelezettséget. A royalty olyan szerzői jogdíj, amit a licenc vevője a gyártott és értékesített termék után fizet a szabadalom tulajdonosának. Ennek a mértéke az eladott áruk utáni árbevétel 1–5%-a, és a termékértékesítés 1–3. évében jár a licenc eladójának a szerződésben kialakított feltételek szerint. A royaltyval kapcsolatban olyan megállapodást is szoktak kötni, hogy az értékesítés volumenének felfutása esetén a fizetendő royaltyt degresszíven állapítják meg a felek. Az ilyen típusú kifizetések részleges információszolgáltatást igényelnek a vevőtől. Célszerű, ha a vevő az értékesítési szerződésben szabályozott módon betekintést ad a releváns gazdasági adataiba. A későbbi félreértések elkerülése céljából jó, ha a szerződésben rögzítik az elszámoláshoz szükséges fogalmak meghatározását és a szükséges adatokat.

A licenc- és know-how-értékesítésnek az egyik legizgalmasabb és legtöbb vitát, egyeztetést igénylő része az értékesítés tárgyát képező szabadalommal kapcsolatos jogok átadása. Lehetőség van a szabadalom teljes átadására, amikor a feltaláló a szabadalommal kapcsolatos összes jogát átruházza a licencvevőre. Ez azt is jelenti, hogy a tulajdonosváltást minden olyan ország szabadalmi hivatalába be kell jegyezni, ahol a találmány szabadalmi oltalom alatt áll. Ez a megoldás ritka, és azzal a veszéllyel is járhat, hogy a vevő azért vásárolja meg a jogokat, hogy aztán elzárja, hogy mások ne férhessenek hozzá, de egy alkalmas, jól megtervezett pillanatban a találmányhoz kapcsolódó számos termékkel jelenjen meg a piacon és extraprofitot érjen el.

A licencértékesítés másik, általában szokásos megoldása, hogy a vevő a gyártási és a kereskedelmi forgalmazási jogokat vásárolja meg. Lehetőség van az eladással egy időben területi és mennyiségi korlátozásokat beépíteni a megállapodásba. Ha a vevő korlátlan jogokat vásárol, akkor az előző bekezdésben kifejtett veszély szintén fennáll. A legtipikusabb megoldás, hogy az eladó területi hasznosítási jogokat köt ki, ami különösen akkor érdekes, ha maga is továbbra is gyártani kívánja a szabadalom felhasználásával készült termékeket. Ha olyan az értékesítési megállapodás, hogy a vevő az értékesítéskor fizet ugyan egy összegű licencdíjat az eladónak, de a licencdíj nagyobb részét az értékesített termékek után fizetendő royalty formájában akarja megfizetni néhány év alatt, akkor ehhez a lehetőséghez ki szoktak kötni egy minimális értékesítési volument. Ellenkező esetben a jogok visszaszállnak az eredeti tulajdonosra, vagy a vevő egy kiegészítő licencdíjat fizet.

Az eddig bemutatott licencértékesítési megállapodások mellett még felsorolhatatlanul sokféle együttműködés jöhet létre, ezek közül sorolunk fel néhányat:

- A vevő a licencdíj fejében érdekeltséget szerez az eladó cégében.
- Kevert megoldás is lehetséges, kisebb licencdíj és érdekeltség az eladó cégében.
- A szabadalomban foglaltakhoz képest további közös kutatás-fejlesztésekben állapodnak meg.
- Az eladó több céggel is megállapodik transzparens módon (területi korlátozás).
- Az allicensbe adás lehetőségei.
- Opciók szerződések az eladó más hasonló szellemi termékeivel kapcsolatban stb.

Láthattuk, hogy a licenc- és know-how-értékesítés keretében megvalósuló technológiatranszfer összetett, sok megbeszélés, tárgyalás és különböző szintű együttműködések alapján kialakuló folyamat, amiben célszerű külső szakértőket vagy a technológiatranszfer-ügyletek lebonyolítására szakosodott cégeket, iparjogvédelmi irodákat, illetve a szerződéskötéshez pedig az ilyen nemzetközi szerződések kötésében jártas jogászokat alkalmazni. Ezeknek a közreműködőknek a szolgáltatásai nem olcsók, de általában megtérülnek az értékesítési folyamatban, de feltétlenül már az indulásnál kalkulálni kell ezekkel a költségekkel is. Jó gyakorlat, ha az értékesítési folyamatot segítő vállalkozásokkal olyan szerződéseket lehet kötni, ahol egy kisebb fix díj mellett az eredményektől függő sikerdíjban is érdekeltek. Vannak arra is példák, hogy az elkészített know-how-t, amit általában a konkrét értékesítés során ki kell majd egészíteni a vevő igényeinek megfelelően, egy erre szakosodott, technológiatranszferrel foglalkozó vállalkozás értékesít olyan módon, hogy az eladóval megállapodnak egy árban, és ha a közreműködő vállalkozás ennél nagyobb eladási árat képes elérni, akkor akár a többletbevétel 40-60%-ára is igényt tarthat.

A licenc-, know-how-értékesítés sokszor többéves folyamat, még akkor is, ha olyan feltalálók készítik elő és vezetik, akiknek már van ilyen jellegű tapasztalatuk. A Fitorex Kft. kifejlesztette a YASO márkanévű prémium minőségű élelmiszeripari alapanyagot, amelynek nagy szerepe lehet a Föld élelmiszer-ellátásának megoldásában. Olyan technológiát dolgoztak ki, ami lehetővé teszi a szója olyan feldolgozását, ami kiküszöböli az összes negatív tulajdonságát, de megtartja az előnyeit, és így kialakításra került egy csúcsmínőségű húshelyettesítő. A Fitorex Kft. magyarországi mintáüzemében gyártják az alapanyagot. Ezen kívül több tucat különleges készterméket is kifejlesztettek, amit megrendelésre a különböző élelmiszeripari cégek gyártanak, és ezután elsősorban külföldön adnak el, olyan országokban, ahol a szójatermékekkel kapcsolatos előítéletek lényegesen kisebbek, mint hazánkban. A szabadalmaztatott technológia licencként és know-how-ként is értékesítésre vár, az ehhez szükséges angol nyelvű dokumentumok készen vannak. Több afrikai, élelmészeti gondokkal küzdő országban folynak előkészítő tárgyalások a technológia bevezetésével kapcsolatban, de ehhez üzemeket, gyárat kell építeni, berendezéseket telepíteni, az alkalmazottakat betanítani és a kereskedelmet megszervezni. Ezeket a nagy ívű projekteket az elsősorban kutatás-fejlesztéssel foglalkozó Fitorex Kft. előkészítette, a helyszíneken megvannak a potenciális együttműködő partnerek (telephelyet adó vállalkozó, gyártervező kapacitás, a gyártást üzemeltető, illetve a helyi kereskedelmi értékesítést megszervező vállalkozó stb.), de kisvállal-

kozásként önerőből sem a finanszírozást, sem pedig a projekt menedzselését tekintve nem tudja megvalósítani. Ezért olyan közreműködőket keres, amelyek komplexen képesek az egyes projektek finanszírozására és kivitelezésére (bemutató és fénykép a mellékletben).

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a licenc- és know-how-értékesítés jó lehetőség az induló innovatív vállalkozások fejlődési folyamatában, mert ezen keresztül egyrészt bekapcsolódhat különböző nemzetközi együttműködésekbe, építheti az induló cég hírnevét és brandjét, és az így megszerzett bevételek jó alapul szolgálhatnak a további fejlesztésekhez.

Az üzleti siker szintjei és lehetőségei

*„Ha valaki sikeres akar lenni,
akkor hibái számát meg kell dupláznia.”*
(Thomas J. Watson, az IBM alapítója)



A termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények piacra vitelében az üzleti siker azt jelenti, hogy az új termékeket, technológiákat és szolgáltatásokat sikerül rövid, illetve középtávon az eredeti célokat, terveket megközelítő módon a hazai, illetve nemzetközi piacon értékesíteni.

Valódi üzleti sikernek azt tekinthetjük, ha a projekt teljes ráfordítását meghaladó eredményt sikerül realizálni az értékesítés során. Ha egy projekt eljut a piaci megvalósítás fázisába, akkor már általában nem szokták végiggondolni, hogy mennyibe került az idáig vezető út, pedig egy-egy fejlesztésnek az összegzett költsége igen magas lehet, ha összeadjuk az ötletgazda ráfordításait, az esetleg felhasznált pályázati támogatásokat, a szellemi tulajdon védelmére fordított költségeket, a hiteleket, a befektetéseket, és nem utolsósorban a piacra vitel költségeit.

Több évtizede foglalkozom innovációmenedzsmenttel, több száz innovációs ötlettel kerültem rövidebb-hosszabb ideig kapcsolatba, de egyetlen esetre sem emlékszem, hogy a feltaláló, a kutató, az ötletgazda kiszámolta volna, hogy hány munkaórát fordított a találmánya, ötlete kidolgozására, mire eljutott a piaci értékesítésig. Nem valószínű, hogy lenne olyan ötletgazda, aki néhány ezer óránál kevesebbet fordított volna az ötlete megvalósítására. Gondoljuk meg, 1000 szakértői óra 10–30 000 forintos óradíjjal számolva 10–30 millió forintot tesz ki, de ezt a befektetést, ráfordítást nem szokás elismerni. Egy-egy projekt esetében az igazolható ráfordítás több millió, több tíz millió forint, vagy ennél több is lehet. A megtérülés számításánál pedig általában az elért árbevétel 10–30%-ával számolhatunk eredményként, nyereségként. Ez azt jelenti, hogy ha egy új termék, eljárás, szolgáltatás teljes fejlesztésének költsége 10–50 millió forint, akkor ez a befektetés 34–500 millió forint árbevétel realizálása alapján térül meg, attól függően, hogy a vállalkozás milyen profittal működik. A gyakorlatban egy vállalkozás növekedése is jelentős költségekkel jár (az eredményekből a növekedésre is vissza kell forgatni az eredményekből), így a jövedelmezősége az első években valószínűsíthetően a 10% körül mozoghat, ezért elmondható, hogy a fejlesztési költség megtérüléséhez kb. tízszeres árbevétel elérésére lesz szükség.

Természetesen a fejlesztési költségek kiszámításánál általában másképpen kalkulálunk, ha vissza nem térítendő támogatásból sikerült fejleszteni. A másik oldalról pedig, ha az árbevétel adó- és járulékvonzata csökkentheti az intézményi közösségi befektetés megtérülését.

Mit tekinthetünk egy termék, eljárás vagy szolgáltatás piacra vezetésében az üzleti sikerhez vezető úton ideálisnak, zökkenőmentesnek, ún. „királyi” útnak? Erre a kérdésre sem egyszerű a válasz, mert attól függ, hogy mik az ötletgazda és társai céljai. Lehet az a cél, hogy a legrövidebb idő alatt a lehető legtöbb bevételt realizálják a tulajdonosok, de lehet cél az is, hogy egy magyar tulajdonú transznacionális vállalkozást építsenek fel. A két cél megvalósítása során más és más stratégiát célszerű követni. Természetesen a két kiemelt célon kívül számtalan céljuk lehet az ötletgazdáknak.

A gyors értékesítésnél valószínűleg olyan stratégiát kell választani, hogy a hazai referenciavállalkozás megteremtése mellett törekedni kell a távoli piacok tekintetében a licenc és know-how értékesítésére, illetve a referenciavállalkozás mielőbbi értékesítésére az adott üzletág multi- és transznacionális vállalatai számára.

A magyar tulajdonú transznacionális vállalkozás felfuttatása lényegesen nehezebb és összetettebb feladat. Csak valamilyen piaci rést betöltő vállalkozás vagy teljesen új piacot teremtő vállalkozás esetében sikerülhet, mert a nagy múltú, tőkeerős versenytársak minden eszközzel igyekeznek majd megakadályozni ezt a törekvést.

Üzleti sikernek tekinthető bizonyos tekintetben már az is, ha egy projekt eljut a piaci fázisba, azaz a termék, a technológia vagy a szolgáltatás értékesítése megtörténik. Az értékesítési folyamat sikere határozza meg az üzleti siker szintjét. Az üzleti siker elemezhető az ötletgazda, feltaláló, kutató oldaláról, illetve a termék, eljárás vagy szolgáltatás hasznosságának szempontjából. A kétféle megközelítés csak ritkán esik egybe.

Az ötlet sorsa, illetve az üzleti siker szintjei az ötletgazda, feltaláló, kutató oldaláról:

- Az ötlet nem jut el a piaci fázisba, de alapul szolgál egy újabb ötlethez (nincs közvetlen üzleti siker).
- Pályázat segítségével sikerül befejezni a fejlesztés első fázisát (szabadalom), és elkészül a prototípus (nincs közvetlen üzleti siker).
- Az ötlet, a prototípus és/vagy a szabadalom hasznosítási joga a kezdeti fázisban eladásra kerül (egyösszegű bevétel és/vagy royalty).
- Az ötletgazda megélhetését biztosítja a termék gyártása és értékesítése.
- Az ötletgazda tulajdonostársá és esetleg alkalmazottá is válik a startup cégben.
- Részleges vagy teljes licenc- és know-how-értékesítés történik (egyösszegű bevétel és/vagy royalty).
- Részleges vagy teljes cégeladásnál egyszeri bevétel realizálható.
- A jól működő magyar tulajdonú nagyvállalatból az ötletgazdának tulajdonosként folyamatos bevétele van.

Az első két bekezdésben megfogalmazott helyzetek nem jelentenek piaci értékesítést és üzleti sikert, de az ötletgazdának további lehetőséget adnak arra, hogy az ötleteit a piaci értékesítés irányába terelje.

Ötletszinten (azaz nincs prototípus, nincs szellemi tulajdon-védelem sem, az ötlet piaci szempontú értékelésére még nem került sor stb.) a termék, eljárás, illetve szolgáltatás értékesítése csak igen kivételes esetben lehetséges. Ha sikerül is eladni egy vállalkozásnak, üzleti anyagnak, az eladási ár valószínűleg lényegesen alacsonyabb, mintha a piacra vezetésnek egy későbbi fázisában történe az értékesítés. Ritkán, de előfordul, hogy az egyösszegű értékesítés helyett vagy mellett a felek a vevő általi értékesítési volumenhez kötött royaltyban (a bevétel néhány százalékában vagy az elért üzleti eredmény egy ré-

szében meghatározott időhöz kötött részesedés) is megállapodnak, de ez a legtöbb esetben vitához vezet, mert a valódi értékesítés ellenőrzése nehézségekbe ütközik. Ha ilyen megállapodás kötésére kerül sor, célszerűbb a bevételhez kötni a részesedést, mert az eredmény meghatározása még több vitára ad lehetőséget. A royalty a megállapodástól, szerződéstől függően néhány évig vagy az adott termék értékesítéséig jelent bevételt az ötletgazda számára. A szabadalomhasznosítással kapcsolatban jelent általános gyakorlatot a royalty típusú hasznosítási szerződések kötése.

Nagyon sok olyan ötletgazda van az országban, aki kifejleszti, illetve gyártja is a termékét, és a saját egyéni vagy kisvállalkozásán keresztül kezdi meg az értékesítését. Ez a megoldás általában segíti az ötletgazda, és jó esetben a családjának is a megélhetési költségek fedezését, de az ilyen eseteknek csak kis százalékában keletkezik jelentős bevétel. Itt keletkezik egy csapdahelyzet, mert ha az ötlet gazdája a hasznosító társakkal összefogva profi módon, esetleg üzleti angyal és/vagy befektetőtársaság bevonásával alakítanak egy vállalkozást, akkor átmenetileg az ötletgazda nagy valószínűséggel egyáltalán nem vagy kevesebbet fog keresni az új vállalkozásban, mint amikor maga értékesítette a termékét. Ha sikerül egy jó csapatot építeni, ez a hasznosítási út lényegesen jövedelmezőbb lehet a korábbiakhoz képest, de ugyanakkor kockázatvállalást is jelent mind az ötletgazda, mind pedig a hasznosításban részt vevők számára.

Tegyük fel, hogy az új vállalkozásban megkezdődik a termék hazai és nemzetközi értékesítése, de a távoli piacokra nem érdemes Magyarországról szállítani a készterméket. Ebben az esetben kerülhet sor a licenc- és know-how-értékesítésre, ami jellemzően egyszeri nagyobb bevételt jelent az eladók számára, és a megállapodástól függően az is elképzelhető, hogy néhány évig royaltyt is fizet az átvevő az általa elért bevétel után. A licenc- és know-how-értékesítés elsősorban az eljárások, technológiák átadásának nagyon jó eszköze.

Ha a hazai innovatív ötletekre épülő termék gyártó vállalkozások dinamikus növekedést tudnak elérni, akkor előbb-utóbb szembesülnek a szakmai területen működő nagyobb vállalkozások vagy pénzügyi befektetőcég felvásárlási ajánlataival, ami egyértelműen üzleti sikert jelent. Ebben az esetben a tulajdonosok nehéz döntés előtt állnak, mert mérlegelniük kell, hogy mi történik, ha nem adják el a vállalkozásukat; meg tudják-e tartani növekedési ütemüket, vagy a konkurencia támadásai következtében nehezebb helyzetbe kerülnek-e. Ha vállalkozás erős fejlesztői kapacitással rendelkezik, akkor van esély arra, hogy az új helyzetben is számítanak a munkájukra, de az irányításról viszont le kell mondaniuk. Üzletileg a tulajdonosok egy ilyen ajánlat elfogadása esetén rövid távon általában jól járnak, mert egy jelentős egyszeri bevételre számíthatnak. Ritkán, de előfordul, hogy a felvásárlás a megvásárolt és a felvásárló cég pozícióit is erősíti, és harmonikusan tudnak együttműködni a fúzió után is.

Természetesen az igazi üzleti siker az innovációs projekt piacra vezetésénél az, ha a startup cégből néhány év alatt egy nemzetközi szinten is jegyzett nagyvállalat válik, és a jelenleg arctalan magyar iparnak új húzóágazatai alakulhatnak ki. Ez a növekedés általában az eredeti ötletgazda szempontjából is üzletileg hosszú távon a legelőnyösebb, ha a gyorsan növekvő vállalkozásban résztulajdonos tudott maradni, mert folyamatosan részesülhet a vállalkozás eredményeiből. Az ilyen sikeres vállalkozásoknál már a tőzsdére vezetés lehetőségével is számolni kell.

A Kompozitor Műanyagipari Fejlesztő Kft. (www.kompozitor.hu) 1991-ben alakult, korábban a fejlesztőcsapat a Műanyagipari Kutató Intézetben dolgozott együtt, ahol már akkor is elsősorban nagy szilárdságú, üvegszál erősítésű műanyagok (kompozitok) kutatásával, fejlesztésével és kísérleti gyártásával is foglalkoztak. A társaság alapítója és vezetője Kecskeméthy Géza (1931–2018) gépészmérnök, aki megszállottan a fejlesztés híve volt, nevéhez több mint 70 szabadalom kötődik, aminek nagy részét az iparban meg is valósították. A vállalkozás szlogenje a kezdetektől fogva az volt, hogy

„Soha nem másolunk, csak újat alkotunk.”

A választott szlogenjüknek megfelelően sok új terméket, technológiát fejlesztettek ki, amit az is bizonyít, hogy a cég számos szakmai díjat nyert. Ilyen például a párizsi Nemzeti Innovációs Pálma, a brüsszeli Találmányi Világkiállítás Kiemelt Aranyérme, illetve a 2017-ben elnyert Magyar Innovációs Nagydíj SZTNH innovációs díja stb. Jelenleg is több mint tízféle terméket gyárt és forgalmaz, de a legsikeresebb termékük a mellékletben bemutatott FuranFlex® kompozit műgyanta kéménybélelő rendszer, amit jelenleg 34 országba exportálnak (Európa országain kívül Oroszországba és az USA-ba). Több mint hatszázezer kéménybe már több mint ötmillió méter béléscsövet építettek be a közvetlen és közvetett partnereik.

A vállalkozás egy kis, a fejlesztés iránt elkötelezett csapatból csaknem kétmilliárd forgalmú vállalkozássá fejlődött, ahol több mint ötvenen dolgoznak, és az alkalmazottak 44%-a felsőfokú végzettségű. Az alapító tulajdonos ügyvezető már elmúlt 75 éves, amikor belekezdett a jelenlegi bázist jelentő 3000 m²-es központi üzemcsarnok és irodakomplexum építésébe. A Kompozitor Kft. története különleges példája annak, hogy a jövőbe vetett hittel, szakértelemmel, kitartással és szorgalommal milyen nagy-szerű eredmények érhetők el (bemutatás és fénykép a mellékletben).

Az üzleti siker szintjei a termék, eljárás vagy szolgáltatás hasznosulásának szempontjából:

- Már működő vállalkozás kezdi gyártani és értékesíteni a terméket.
- Kényszervállalkozás indul, és az ötletgazda maga kezdi gyártani, gyártatni és értékesíteni a termékét.
- A megvalósításban elkötelezett és hozzáértő társakkal megalakul egy startup vállalkozás, sikerül tőkét (üzleti angyal, befektetőtársaság) is bevonni a vállalkozásba, és a hazai piacon megindul az értékesítés.
- A startup cég fejlődő és növekvő szakaszba lép, és megkezdődik a külföldi piacok meghódítása.
- A távoli piacokra sikerül licencként és know-how-ként értékesíteni a terméket, technológiát.
- Vételi ajánlat érkezik a cégre egy multi- vagy transznacionális vállalkozástól, és a cég értékesítésre kerül.
- Sikerül a befektetők (első és második körös stb.) kivásárlása management buy out vagy a kölcsönös előnyöket szem előtt tartó szakmai befektető bevonásával.
- A vállalkozás fejlődik és közép-, majd transznacionális nagyvállalattá válik.
- A vállalkozást bevezetik a budapesti vagy a világ valamelyik tőzsdéjére.

Ha egy már működő vállalkozás kezdi el gyártani és értékesíteni a terméket, akkor a termékkel elérhető üzleti siker általában elválik az ötletgazda tevékenységétől, de az üzleti siker szempontjából ugyanolyan utakat járhat be a termék, mintha egy új cégben kezdődött volna meg a piacra vitel, azzal a különbséggel, hogy a meglévő cég kapacitásaira építve gyorsabban indulhat az értékesítés. Különösen előnyös lehet egy olyan vállalkozás, amelyik a meglévő termékpalettájának nagy részét is a világ legolcsóbb, de jó minőségben gyártó országaiban (Kína, India, Tajvan stb.) állíttatja elő, és már kiterjedt értékesítési hálózattal rendelkezik a különböző országokban. Ebben az esetben az innovatív termék gyors piacra vezetésének és az értékesítés növekedésének minden kelléke rendelkezésre állhat, ami biztosítéka lehet az üzleti sikernek. Különösen izgalmas ez a megoldás azokban az esetekben, ahol az értékesített áru szervizelését is meg kell oldani, aminek kiépítése súlyos terheket róhat egy induló vállalkozásra.

A kényszervállalkozásként indult gyártás és értékesítés esetén általában szűk körben történik értékesítés, és nagyon ritkán fordul elő, hogy egy ilyen helyzetből egy dinamikusan növekvő vállalkozást lehet kialakítani.

Az innovatív termék, eljárás és szolgáltatás piacra vitelének legizgalmasabb és nagyon sok kihívást jelentő formája egy új cég alapítása, működtetése és fejlesztése. Például az Egyesült Államokban végzett felmérés szerint az induló vállalkozások 40%-a az első évben tönkremegy, és a statisztika szerint ez az arány az indulástól számított ötödik évben eléri a 80%-ot. A hazai gyakorlatban is az a jellemző, hogy sok új cég rendkívül ambiciózus célokkal indul, de különböző okok miatt az alakulásakor kitűzött célokat nem éri el, tetszhalott, vegetáló állapotba kerül.

Több ismert úton jelentősen lehet növelni a startup cégek túlélési esélyeit. Az egyik ilyen ismert módszer a franchise. A jól működő, kipróbált franchise-rendszerekhez csatlakozó cégek túlélési aránya messze meghaladja az átlagot, 90-95%, ami azt jelenti, hogy az így működő cégek életképesek. Sajnos az innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek piacra vitelében ilyen jól működő franchise-rendszert keveset ismerünk. Vannak azonban elsősorban külföldön olyan sikeresen működő üzleti inkubátorok, amelyek az induló vállalkozások túlélési arányát lényegesen javítani képesek. Az üzleti inkubátorok előnye, hogy tapasztalt szakértők segítik a startup cégek alapítását és működtetését. Azok a vállalkozások, amelyek röviddel az indulás után üzleti coach segítségét veszik igénybe, szintén jelentősen növelik az életképességüket. Az üzleti inkubáció, a független szakértők és coachok igénybevétele jó lehetőség arra, hogy egy induló vállalkozás egyenletesebben fejlődjön, de ezeknek a szolgáltatásoknak az igénybevételére ritkán van forrása a kezdő cégeknek.

Ha van egy jó, a piacon értékesíthető jó termék vagy szolgáltatás, a sikeres vállalkozáshoz ezen kívül még minimum hatféle kompetenciára van szükség:

- az előrelátó vállalkozó,
- az ügyintéző menedzser,
- a problémamegoldó szakember,
- az értékesítő,
- a pénzügyi, gazdasági folyamatok szakértője,
- a fejlesztő.

Természetesen ezek a kompetenciák akár egyetlen jól felkészült menedzserben is meg lehetnek, azonban ez meglehetősen ritka, de akadnak ilyen példák is. Annak a cégnek, amelynek ilyen vezetője, tulajdonosa van, a növekedési kilátásai nem a legjobbak, mert az egyszemélyi vezetés, a feladatmegosztás hiánya a növekedés egyik komoly korlátja.

Az előrelátó vállalkozó, jó esetben legalább az egyik tulajdonos az, aki folyamatosan látja a célt, képes arra, hogy szinte kívülről lássa a céget, és nem elsősorban a vállalkozásában, hanem a vállalkozásán dolgozik. Képes arra, hogy időről időre értékelje a cégben és a cég körül zajló eseményeket, és az eredetileg kitűzött cél elérése érdekében vezetőitársai segítségével optimalizálja a folyamatokat, és megtalálja a legjobb megoldásokat a folyamatosan jelentkező kihívásokra.

Az ügyintéző menedzser, aki lehet a vállalkozás ügyvezető igazgatója, biztosítja a cégszerű működést, összefogja a fejlesztési, gyártási és értékesítési folyamatokat, figyelemmel kíséri, irányítja és felügyeli a vállalkozás gazdálkodási és pénzügyi folyamatait.

A problémamegoldó szakember, illetve szakemberek gondoskodnak arról, hogy a termékek az elvárt minőségben és mennyiségben, a terveknek megfelelően elkészüljenek. Szervezik, koordinálják az alvállalkozók munkáját, működtetik a gyártórendszereket, és gondoskodnak a felmerülő műszaki problémák megoldásáról.

Minden induló és növekvő vállalkozás esetében az értékesítési kompetencia az egyik legfontosabb, mert ez a tudás szükséges a piac igényeinek felméréséhez, az értékesítendő termékek vevőkhöz juttatását szolgáló marketingtervek és gyakorlat kialakításához, a vevői tapasztalatok és észrevételek kezeléséhez stb. Minden vállalkozás életében igen fontos az első vevő, illetve a piackutatás alapján a célpiacok azonosítása és meghódítása, ami különösen nehéz feladat abban az esetben, ha egy teljesen új terméket, szolgáltatást kell értékesíteni, mert azzal meg kell ismertetni a potenciális vásárlókat. Ebben fontos szerep jut a különböző vásároknak, bemutatóknak, reklámnak stb. Egyszerűbb a helyzet, ha a versenytársak termékeihez lehet mérni, hasonlítani az új terméket, de ugyanakkor nehezebb is a piacra jutás, mert meg kell küzdeni a vásárlói körökben ismert és megszokott márkákkal, brandekkel. Nem elég, ha tudjuk, hogy jobb az új termék, ezt a piacnak is el kell fogadnia. Az olyan termék esetében, ami annyira új, hogy gyakorlatilag nincs versenytársa, azzal kell megküzdeni, hogy fel kell kelteni az új termék, szolgáltatás iránt a potenciális vásárlók figyelmét. Az ilyen „blue ocean” piacokon a terjeszkedés akadályát nem a versenytársak jelentik, hanem az, hogy milyen gyorsan lehet az új terméket ismertté és keresetté tenni a piacon.

A pénzügyi, gazdasági folyamatok naprakészsége, rendezettsége, átláthatósága minden vállalkozás sikerének egyik alapvető feltétele. Ez az a kompetencia, amit külső szakértők (pl.: könyvelés stb.) is jól el tudnak látni. Az üzleti tervezési folyamathoz megbízható adatokra van szükség, az elfogadott tervekhez képest a teljesítés méréséhez szintén adatok kellenek, és fontos, hogy a pénzügyi, könyvelési folyamatok ne csak kövessék a gazdasági eseményeket, hanem a gazdálkodásban bekövetkező esetleges zökkenőket előre is tudják jelezni. Ehhez jól kialakított rendszerekre és folyamatos munkára van szükség. Jól működő vállalkozásban elvileg minden adatnak rendelkezésre kell állnia ahhoz, hogy amikor szükséges, akkor akár órákon belül el tudjon készíteni egy mérleget a cég pillanatnyi állapotáról.

Innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozás nem képzelhető el folyamatos kutatás és fejlesztés nélkül, ez az egyik legfontosabb kompetencia, ami biztosíthatja egy jól működő vállalkozás versenyképességét és fenntartható növekedését. A fejlesztés biztosítja az értékesítés alapjául szolgáló termékek új generációjának kialakítását és a termékpalettát bővítő új termékek kialakítását.

A felsorolt kompetenciák ellátáshoz egy induló vállalkozásnál nem feltétlenül kellene külön munkatársak, vezetők, szakértők, mert különösen a kezdetekben vannak összehasonlítható feladatkörök, de célszerű törekedni arra, hogy ezek a különböző felkészültséget, tudást és tapasztalatot igénylő területek minél hamarabb önálló képviselőt kapjanak a cégstruktúrában, mégpedig úgy, hogy ezek a kompetenciák erősítsék egymást, és az egyes területek megszemélyesítői tudjanak jól együttműködni és csapatban dolgozni. Az üzleti siker kulcsa egy jó csapat!

A startup cég fejlődése során számtalan problémát, feladatot kell megoldani a menedzsmentnek, de van néhány olyan jól azonosítható kérdés, ahol a buktatókra számítani lehet. Az egyik ilyen probléma akár már a cégalapítás során jelentkezhet, ha rögtön egy befektető bevonásával kerül sor a vállalkozás megalakításra.

A finanszírozás minden vállalkozás működésének szükséges, de nem elégséges feltétele, ha van pénz, az még egyáltalán nem garantálja a sikert!

A cégalapításnál és a befektetés igénybevételénél is célszerű a részletekbe menőkig előre gondolkodni. Egy jól átgondolt szindikátusi szerződés, amelyben az előre látható (tulajdonviszonyok változása, exitfeltételek stb.) vagy nem tervezett, de bekövetkező esetekre a tulajdonosok megállapodnak, a cég életében szinte akadálymentesítésnek számít.

Ha a cég befektetést vesz igénybe akár a megalakulásakor, akár később, a pontos elszámolás és az exit lehetséges módjait körültekintően rögzíteni kell, mert a befektetőnek és a többi tulajdonosnak alapvetően különböző érdekei lehetnek az exit kapcsán. A befektető abban érdekelt, hogy a megnövekedett értékű cégben a részesedést három-öt év elteltével, minél jobb áron értékesítse szakmai vagy pénzügyi befektetőknek. Az ötletgazda tulajdonosnak és az üzleti sikert elérő menedzsmentben részt vevő tulajdonosoknak az érdeke ezzel szemben más lehet, mert esetleg szeretnék, ha maguk vásárolhatnák ki a befektető üzletrészét. Ha ennek a feltételrendszerében nem állapodtak meg az együttműködés elején, az az értékesítés során komoly feszültségforrás lehet.

Egy startup cégben kezdetekben van ügyvezető (lehet az ötletgazda is), aki kézben tartja a folyamatokat, mindenről tud, mindenre odafigyel, és a cég elkezd növekedni. A nagyobb cég már nem teszi lehetővé az egyszemélyi vezetést, feltétlenül szükség van a különböző feladatkörökhöz tartozó divíziók kialakítására, a vezetői feladatok megosztására, de ez már egy másfajta vezetési stílust feltételez, aminek kialakítása és a csapatépítés nem egy egyszerű feladat.

A termékek, eljárások és szolgáltatások piacra vezetésében és az üzleti siker szintjében jelentős különbséget jelent, hogy az értékesítés kizárólag a hazai piacon vagy nemzetközi szinten történik. A nemzetközi piacra lépés abban az esetben, ha az új vállalkozásnak még nincs kialakult kapcsolatrendszere az adott piacon, rendkívül költséges és hosszú folyamat. A potenciális üzleti partnerek megtalálásához kiállításokon, vásárokon kell bemutatni a terméket. Üzletipartner-kereső konferenciákon, találkozókön lehet olyan kap-

csolatokat kialakítani, amelyekből aztán értékesítési kapcsolat alakulhat ki, szerencsés esetben a kiválasztott üzleti partner vállalja az adott országban a terjesztéshez esetleg szükséges engedélyek, minősítések beszerzését. Különböző termékek bevezetésének ára országonként nagyon különböző lehet, de minimum 3–10 MFt/ország. Ha átlag 10–20%-os értékesítési eredménnyel számolunk, akkor is a bevezetés árának megtérüléséhez 15–100 MFt árbevétel kell elérni. Egy-egy országban a folyamatosan fenntartható kereskedelmi kapcsolat kialakításához, a disztribútori hálózat(ok) kialakításához szükséges idő néhány hónaptól akár egy-két évig is terjedhet, távoli országokban még ennél is több lehet.

Az eljárások és szolgáltatások értékesítése általában eltér a kézzelfogható termékek értékesítésétől. A közös bennük, hogy meg kell találni a célpiacot, ki kell építeni az értékesítés üzleti stratégiáját, fel kell kutatni az értékesítésben közreműködő partnereket és végül a vevőket. Az eljárások értékesítésében talán legfontosabb a megfelelő színvonalú referencia bemutatása, erre pedig egy hazai üzemi alkalmazás lehet az egyik legjobb példa, ennek hiányában az innovatív eljárás licenc- és know-how-értékesítése lényegesen nehezebb feladat. A szolgáltatások értékesítésében, különös tekintettel a különböző célú szoftverek értékesítésére, a működést bemutató, bizonyító referencia mellett a megoldás eredetisége és a piacon realizálható potenciális eredmény a legfontosabb.

Az üzleti siker lehetőségei változatosak lehetnek abból a szempontból, hogy milyen vállalkozás keretében kerül sor a piacra vezetésre:

- egyéni vállalkozóként,
- már működő vállalkozás keretén belül,
- startup vagy spin-off vállalkozás keretében megvalósított,
- családi vállalkozásként megvalósított,
- innovatív vállalkozás keretében megvalósított,
- innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozás keretében megvalósított.

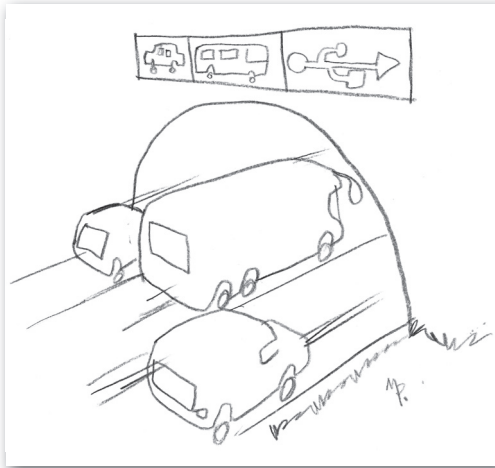
A dinamikus növekedés és a legnagyobb üzleti siker az innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozások esetében valószínűsíthető, mert ezek a cégek az innovatív cégeknél megszokott gyors ütemű termék- és technológiafejlesztés mellett jelentős erőforrásokat építettek ki és működtetnek a széles körű értékesítés területén is. A felsorolt vállalkozások mindegyikéből lehet innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozás, de sok-sok évbe telik, míg egy induló vállalkozás közép- vagy nagyvállalattá fejlődik.

Az induló kényszervállalkozások, startup és spin-off cégek többsége nagy reményekkel indul, de a kezdeti lendület részben a növekedés folyamatos finanszírozásának hiánya, nem megfelelően előkészített piacra vezetési stratégia, vezetési hiányosságok, a konkurencia és számtalan egyéb ok miatt megtörik, és a vállalkozás növekedése lelassul vagy megáll, az erőfeszítések a csőd és a felszámolás elkerülésére irányulnak, és a vállalkozás szinte egy látszólagos működési módba kerül.

Paradox helyzet, hogy nagyon sok innovatív termék-, eljárás- és szolgáltatásötlet keletkezik és kerül nem kis kutatói, fejlesztési energiák, erőforrások mozgósításával a piaci értékesítés előtti helyzetbe, kész a prototípus, indulhat a gyártás és értékesítés. Azt gondolhatnánk, hogy amikor a kreatív folyamatnak vége, innen már rutintevékenységek következnek. De a projektek többsége mégsem lesz olyan sikeres, ahogy azt az ötletgazda elképzelte. A tapasztalatok azt mutatják, hogy minden innovációmenedzsment-fo-

lyamat, minden piacra vezetési folyamat más és más, vannak benne azonos elemek, de rendkívül sok múlik a megvalósító menedzsment szakértelmén, kitartásán, csapatmunkáján és nem utolsósorban a szerencsén is.

Vannak kiemelten jelentős műszaki eredménnyel, illetve valószínűsíthetően nagy piaci potenciállal rendelkező innovációs ötletek, amelyek megkülönböztető figyelmet érdemelnének, mert bennük van az a lehetőség, hogy az ilyen projektekre nagy növekedésképességű innovatív vállalkozásokat lehessen építeni, amelyeknek van esélyük arra, hogy betörve a nemzetközi piacra, növekedjenek és magyar nagyvállalattá váljanak. Sok-



22. ábra: Gyorsítósáv az innovációs szupersztrádán

szor sokan emlegetik az innovációs szupersztrádát, de ezeknek a kutatás-fejlesztéseknek és piaca viteli programoknak a szupersztrádán is egy külön gyorsítósávot (22. ábra) kellene kialakítani, ami azt jelenti, hogy a folyamatos finanszírozás biztosítása mellett a legjobb kutatókat, fejlesztőket és menedzsereket kellene csatasorba állítani a minél gyorsabb és szélesebb körű siker elérése érdekében. Nem könnyű olyan kiválasztási módszertant kidolgozni, amelynek segítségével ezeket a kiemelkedően kecsegtető projekteket meg lehetne találni, de célszerű lenne kipróbálni, mert biztosan gyorsabban és jobban megtérül a befektetés, mint egy általános kiírású pályázatnál.

A gyorsítósávot, azaz a különleges, kiemelt kezelést kiérdemlő projektek fejlődését az USB-csatlakozás általánosan elfogadott jele jelenti az ábrán, ami már a 21. századi fejlesztés egyik jelleké is lehet.

A Huple® kidolgozója gyerekorvosként a kezdetektől szisztematikus kutatásokat végzett az egyensúlyterápiák alkalmazási lehetőségeinek feltérképezésére, és ennek eredményeként dolgozta ki és szabadalmaztatta a Huple® mozgás- és koordinációfejlesztő eszközt, aminek fényképe a mellékletben látható.

A Huple® félgömb mint orvostechikai eszköz, illetve játékos képességfejlesztő eszköz, valamint a használatára alapozott diagnosztika és rehabilitációs technológia széles körben ismertté vált hazánkban és külföldön is. A sok szabadságfokú mozgás és az egyensúlyozási gyakorlatok új fejezetet nyitottak a születési károsultak diagnosztikájában és terápiájában.

Néhány évvel ezelőtt biztató előkísérletek kezdődtek a Budapesti Műszaki Egyetemmel közösen gyorsulásérzékelőkkel és giroszkóppal felszerelt Huple®-val egy olyan komplex mozgásértékelő, -analizáló műszer és szoftvercsalád létrehozására, amely alkalmas lehet részben a diagnosztikai módszer objektív elemeinek mérésére, illetve a születési rendellenességgel született gyerekek és a felnőtt mozgássérültek széles körű rehabilitációs feladatainak segítésére is. A mozgásérzékelő szenzorokkal ellátott Hup-

le® és a hozzá vezeték nélküli kapcsolattal csatlakozó számítógépes mérő-, kiértékelő- és az összetett terápiák kialakítására, regisztrációjára is alkalmas eszköz kifejlesztése, azaz egy térbeli mozgáskoordinációt vizsgáló és fejlesztő komplex berendezés létrehozása abban az időben nem tette lehetővé a további fejlesztési munkát. Néhány év felkészülési idő után azonban pályázatok segítségével és a Gézegyüz Alapítvány szakmai együttműködésével újabb kutatások indultak el egyrészt a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen, másrészt további szakmai partnerekkel. Így a Huple® kutatásai, fejlesztései a mai napig is folyamatosak (bemutatás és fénykép a mellékletben).

A gördülőelemes hajtómű egy korszakalkotó műszaki megoldás, mert számos olyan előnyös tulajdonsága van, amit a hagyományos fogaskerekes hajtóművekkel nem vagy nehezkén lehet megvalósítani. Az innovációprojekt a feltaláló és egy kisvállalkozás erőfeszítései révén olyan állapotba jutott, hogy a megoldás matematikai háttere és a tervezési része megoldottnak tekinthető, de a prototípus gyártása során szembesültek azzal, hogy a nagyüzemi gyártástechnológia kialakításában még számos kutatás-fejlesztési feladatot kellene megoldani, amelynek költségvonzatai már meghaladják az eddigi fejlesztők finanszírozási lehetőségeit. Ez tipikusan egy olyan innovációs projekt, amire fel kellene figyelnie a hazai innováció irányításának (pl.: kiemelt pályázat), mert ha a még meglévő gyártástechnológiai kérdőjeleket sikerülne megoldani, akkor egy olyan innováció valósulna meg, amely üzletileg is és műszakilag is öregbítené a fejlesztők és az ország hírnevét. A jelenlegi magyar gyakorlatban az ilyen különleges eredményekkel kecsegtető fejlesztési projekteknél rejlő lehetőségek kihasználására nincs megoldás (bemutatás és fénykép a mellékletben).

Voltak és vannak olyan országosan is alkalmazásra érett helyi fejlesztési eredmények, amelyek az alacsony ismertség és/vagy különböző lobbierdekek miatt nem kerülnek, kerülhetnek széles körű alkalmazásra, de még alapos műszaki vizsgálatra sem. A HaXSon nyílt forráskódú, zárt informatikai rendszer is egy ilyen fejlesztés eredménye, amit a fejlesztője (www.dldh.hu) hosszú évek óta használ a saját vállalkozásában, bizonyítva a rendszer felsorolt összes előnyét az általánosan használt informatikai rendszerekhez képest, de közösségi érdeklődés hiánya miatt a fejlesztés nem tud szélesebb körben felhasználókra találni (bemutatás és fénykép a mellékletben).

Ezek a projektek mintapédái annak, hogyan lehetne már meglévő és sikeres innovációkat időben megtámogatni, és közösségi vagy más program által kínált segítséggel olyan műszaki eredményeket létrehozni a kutatások tükrében, amelyek hatása nemzetközi szinten is figyelemre méltó eredményekre vezethet, értékesítési volumenét is tekintve.

Vannak termékek, amelyeknek a végfelhasználója lehet a nagyközönség vagy a vállalkozások. Ezek elsősorban a különböző fogyasztási termékek, de vannak olyan termékek, amelyek nem vagy csak igen kis mértékben kerülnek lakossági felhasználásra (pl.: gépalkatrészek). A fogyasztási termékek vonatkozásában az összes értékesítési forma alkalmas lehet az üzleti siker elérésére. A vállalkozások közötti forgalomban értékesített termékek tekintetében a hagyományos értékesítési csatornáknak (nagykereskedelem, kiskereskedelem stb.) kisebb jelentőségük van, itt inkább a különböző beszállítói vagy vállalatközi együttműködési típusú szerződések keretében történő értékesítések a jellemzők.

Ha a tendenciákat vizsgáljuk, akkor azt állapíthatjuk meg, hogy az online és a direkt értékesítés volumene folyamatosan nő a hagyományos kereskedelmi folyamatban történő értékesítéshez képest. A licenc- és know-how-értékesítés az üzleti siker egyik legnyilvánvalóbb formája, és általában igen jó egyszeri, illetve folyamatos royalty típusú bevételek érhetőek el általa.

A felsorolt sokszínű üzleti értékesítési lehetőségek közül csaknem valamennyivel kapcsolatban reális lehetőség vagy veszély, hogy az egész céget felvásárolja egy szakmai vagy pénzügyi befektető.

A hazai innovációmenedzsment intézményrendszere

*„Előbb csináld azt, ami szükséges,
utána azt, ami lehetséges,
és máris azt fogod csinálni, ami lehetetlen.”*
(Assisi Szent Ferenc)



Az OECD szerint a nemzeti innovációs rendszert egy ország mindazon piaci és nem piaci intézményei alkotják, amelyek az innováció és a technológiai diffúzió irányát és sebességét befolyásolják. Napjainkban a fejlett világ országainak gazdaságát és társadalmát a tudományos kutatás és a műszaki fejlesztés eredményei gyökeresen átalakítják. A gazdasági tevékenység eredményességét egyre inkább a tudás határozza meg. Azt mondhatjuk, hogy az innováció a fejlett országokban is a gazdasági növekedés egyik kulcstényezője lett. A technológiai innovációk elsősorban a vállalatokban valósulnak meg, de innovatív tevékenységüket nem a környezetüktől elszigetelve végzik. A fejlesztési lehetőségek alakulására hatnak a kormányzati szervek, kapcsolatba kerülnek az egyetemekkel, kutatóintézetekkel, tanácsadó szervezetekkel stb. Ezért fontos, hogy az innovációmenedzsment intézményrendszere mennyiben segíti az innovációt megvalósító vállalatok, vállalkozások tevékenységét.

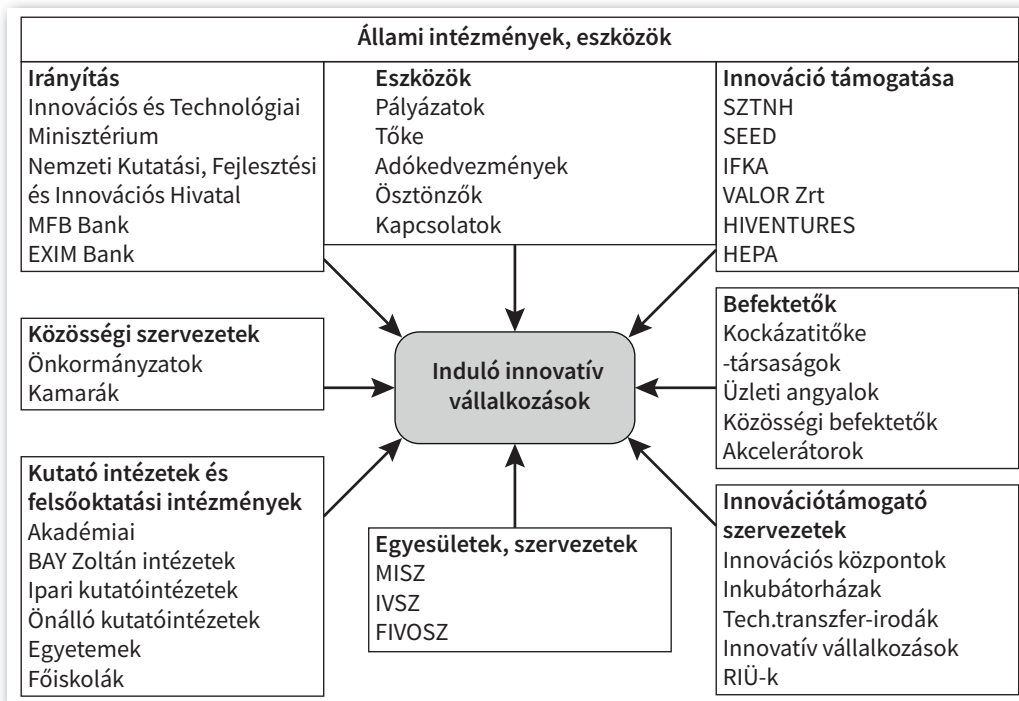
Milyen elemei vannak a hazai innovációmenedzsment intézményrendszerének (23. ábra)?

- Állami hivatalok, intézmények
 - Innovációs és Technológiai Minisztérium és más minisztériumok
 - Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal
 - Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala
 - SEED Kisvállalkozásfejlesztési Közhasznú Alapítvány
 - Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
 - IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
 - VALOR HUNGARIAE Zrt.
 - MFB, HIVENTURES
 - Exim Bank, MEHIB
 - HEPA Magyar Export Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Zrt.
 - CEED Közép-európai Nonprofit Kft.
 - MFK Nonprofit Zrt.
 - KAVOSZ
- Kutatóintézetek
 - Eötvös Lóránd Kutatási Hálózat Intézetei
 - Bay Zoltán Alkalmazott Kutatás Nonprofit Kft.
 - ELI-HU Kutatási és Fejlesztési Nonprofit Kft.
 - Nemzetközi kutatóintézetek magyarországi tagjai (AVL stb.)

- Nagyvállalatok kutató intézetei
- Ipari és mezőgazdasági kutatóintézetek
- Önálló kutató kft.-k, laboratóriumok
- Felsőoktatási intézmények
 - Kiemelt egyetemi központok (BMGE, NME, DE...)
 - Egyéb egyetemek, főiskolák
- Innováció támogatására alakult intézmények
 - Innovációs központok
 - Inkubátorházak
 - Technológiatranszfer-intézmények
 - Regionális Innovációs Ügynökségek
 - Iparjogvédelmi, innovációmenedzsment-irodák, vállalkozások
- Vállalkozásfejlesztési központok
 - MVA-hálózat
 - Önkormányzatok vállalkozásfejlesztési intézményei
- Befektetők
 - Kockázatitőke-társaságok
 - Üzleti angyalok
 - Közösségitőke-társaságok
 - Akcelerátorok
 - Bankok
- Technológiai centrumok
- Innovatív vállalkozások, vállalatok
- Nagyvállalatok, nagyvállalatok részlegei
- Tanácsadó cégek, innovációmenedzserek, tanácsadók, coachok
- Önkormányzatok, kamarák
- Szakmai szervezetek (MISZ, IVSZ, FIVOSZ stb.)

Ha áttekintjük ezt a felsorolást, akkor felmerül a kérdés, hogyha ilyen sok különböző típusú intézmény a kormányzattól a kamarákig és a szakmai szervezetekig segíti különböző módon a hazai innováció fejlődését, akkor mi lehet az oka annak, hogy nem vagyunk elégedettek a hazai innovációs eredményekkel. A felsorolásban, ami egyáltalán nem biztos, hogy teljes, vannak olyan szereplők, amelyek közvetlenül segíthetik az innovációs folyamatokat, és vannak olyanok, amelyek közvetve (pályázatok, befektetések stb.) vesznek részt bennük. A hazai innováció szereplői hosszú évtizedek óta szerették volna elérni, hogy az innovációs folyamatok irányítása kiemelt szerepet kapjon a kormányzaton belül. Ez a közelmúltban megvalósult az Innovációs és Technológiai Minisztérium megalakulásával. Remélhető, hogy a közeljövőben ennek a pozitív hatásait és eredményeit érezkelni fogjuk. Jelenleg a problémát főleg az jelenti, hogy ez a minisztérium az innováció mellett felelős gyakorlatilag csaknem a teljes gazdaság működésének irányításáért, és ez a sokirányú tevékenység és felelősség nem engedi, hogy az innováció jelentősége kiemelt szerepet kapjon.

Az állami hivatalok és intézmények legfontosabb szereplői az Innovációs és Technológiai Minisztérium, valamint az irányítása alá tartozó hivatalok, alapítványok, vállalkozások. Azonban más minisztériumok irányítása alá is tartoznak a hazai innováció



23. ábra: A hazai innovációt segítő intézményrendszer

fejlesztésében, finanszírozásában és eredmények hasznosításában jelentős szerepet játszó intézmények (MFB, Exim Bank, HEPA stb.). A Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal az innovációs folyamatokat segítő sokirányú tevékenységet végez, de inkább szemlélője, mintsem irányítója a hazai innovációnak, mert a tevékenységei közül gyakorlatilag hiányzik az innovációs ügynökségi szolgáltatás. A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala az elmúlt években igyekezett különböző programokkal éleníteni a hazai szellemi tulajdon-védelmi folyamatokat, de nem sok sikerrel. A hazai vállalkozások K+F és innovációs tevékenységének minősítésében betöltött szerepe ugyan hozzájárult a tisztulási folyamatokhoz, de a szándéktól függetlenül sok kárt is okozott ezen a területen. A felsorolásban több vállalkozásfejlesztési szervezetnek elsődleges feladata az általános vállalkozásfejlesztés, de számos módon az állam által generált különböző pályázatokon keresztül részt vesznek az innováció fejlesztésében is, de ezekre is jellemző, hogy a sokféle pályázati projektekben elért eredményeket kevésbé publikálják, így kevés információ kerül nyilvánosságra az eredményekkel kapcsolatban. Az Exim Bank, a MEHIB Zrt. és a HEPA Zrt. által elérhető külföldi kapcsolatok és finanszírozások akkor válnak érdekessé, amikor az induló innovatív vállalat már nemzetközi piacra is léphet.

Az innovációmenedzsmenttel kapcsolatban a Hiventures és a Valor Zrt. a legérdekesebb, mert itt valódi segítséget és valódi szolgáltatásokat találhatnak gyakorlatilag az egész termékfejlesztési folyamatban az innovációs ötletek gazdái. A Hiventures küldetése, hogy segítse az innovatív elképzelések megvalósítását, és szolgáltatásaival járuljon hozzá a hazai fenntartható és értékteremtő startup ökoszisztéma kialakításához. Az állami tulajdonú kockázati tőke-társaság az MFB Csoport tagjaként európai uniós és saját

forrásból 50 milliárd forint tőkével segíti a hazai innovatív vállalkozásokat, startupokat az inkubációs, magvető és növekedési életszakaszokban. Olyan vállalkozásokat keresnek, amelyek az alábbi feltételeknek megfelelnek:

- innovatív termék vagy szolgáltatás,
- jól tervezhető a fejlődés,
- dinamikusan növekvő árbevétel várható,
- szakmai és üzleti szempontból is jó a megvalósító csapat.

Többféle befektetési ajánlatuk van, amelyek egymásra épülnek:

- inkubációs befektetés (9 + 6 millió forint, 9% tulajdonrész, 3–7 év),
- inkubáció plusz program (max. 50 millió forint kölcsön, tőkekonvertálás 24 hónap),
- növekedési befektetés (max. 1000 millió forint, 2–5 év).

Ezekről a lehetőségekről minden induló vállalkozás természetesen a részletek megismerése és az egyeztetések, tárgyalások alapján dönthet. Sajnos a Hiventures által ajánlott befektetések (amelyeket pre-seed, seed és growth tőkeként is jellemeznek), nem helyettesíthetik az intézményi magvető tőkét, mert már csak a megalakult cégbe fektetnek be, és jobban szeretik, ha a projekt már túl van a prototípus elkészültén és próbáin. Népszerű még a generációváltási tőkeprogramjuk. A Hiventures szorosan együttműködik az inkubátorokkal és akceleratorokkal, ezek közül felsorolunk néhányat a teljesség igénye nélkül: Startup Campus Incubator, Oxo Labs, WSC Incubator, Creative Accelerator, Demola, Smart Future Lab stb.

A Valor Zrt. küldetése, hogy minél több magyar ötletből legyen értékesíthető termék, egyetlen magyar találmány se vesszen el, és ne kerüljön eladásra az inkubáció korai szakaszában. Céljuk, testre szabott, integrált, rugalmas és gyors szolgáltatásokkal érdemben hozzájárulni a magyar innovációk piaci sikeréhez úgy, hogy abból a feltalálók és a magyar gazdaság profitáljanak. A cég választott szlogenje jól jellemzi a megfogalmazott célokat:

„Innovációk a világnak.”

Az állami tulajdonú társaság a közelmúltban alakult, de már több száz innovációs ötletet vizsgált meg, amelyből közel százat már menedzselésre is kiválasztott. A közeljövőben derül ki, hogy mennyire sikerül megvalósítani a céljait ennek az ígéretes kezdeményezésnek.

A kutatóintézet-hálózat Magyarországon átalakulóban van, mert az akadémiai kutatóintézeti hálózat átalakítása folyamatban van. Egy részük az Eötvös Lóránd Kutatási Hálózat kereti között folytatja munkáját, néhány intézet pedig a Bay Zoltán intézet kutatási hálózatába integrálódik. Az akadémiai intézetekben nagyjából alap kutatásokat vagy más néven felfedező kutatásokat folytattak, amelyekből született néhány olyan innovatív ötlet, amely a piaci fázisba is eljutott. A Bay Zoltán intézethálózat a német Fraunhofer intézethálózat mintájára jött létre a 90-es években, de például a finanszírozása a mai napig egyáltalán nem hasonlít a németországi megfelelőjére. Több intézetből áll, itt már több olyan innovatív ötlet született, ami startup cégek keretében piaci bevezetésre is került, de az intézethálózat elsősorban a hazai és nemzetközi pályázatok biztosította kutatás-fejlesztési tevékenységet végez, és korlátozott a kis- és középvállalati piaci kapcsolatrendszere. A szegedi lézerkutató intézet, az ELI (Extreme Light Infrastructure) jó lehetőség, de

elsősorban nemzetközi kutatási projekteket valósít meg. A nemzetközi kutatóintézetek és a nagyvállalati kutatóintézetek magyarországi tagjai elsősorban az anyaországi központok útmutatásai szerint működnek, és elsősorban a hazai lényegesen olcsóbb kutatási kapacitást használják ki, a hazai piacra minimális hatásuk van. Az ipari és mezőgazdasági kutatóintézetek integrálódtak a hazai iparba és mezőgazdaságba. A probléma az, hogy amíg a mezőgazdasági kutatóintézetek többsége ma is működik, addig gyakorlatilag ipari kutatóintézet-hálózat nem létezik, mert a 90-es évek második felében 13 ipari kutatóintézetet számoltak fel, mert az akkori kormányzat úgy ítélte meg, hogy a hazai iparban nincs szüksége az állami tulajdonú ipari kutatóintézetekre, a bázisaikat és a kutatási eszközeiket értékesítették, tevékenységüket felszámolták. Ugyanakkor például Németországban, ami sok tekintetben mintaként szolgál a hazai innováció fejlesztésében, több ipari, illetve kimondottan kis- és középvállalati ipari kutatóintézeti hálózat működik (AiF, Steibeis stb.). Az ipari kutatóintézetek hiánya már akadályát képezi számos kutatás-fejlesztési tevékenységet igénylő új, innovatív termék- és technológiaötlet fejlesztésének, mert nem könnyű megtalálni az egyetemeken vagy az innovatív vállalkozásoknál esetleg meglévő kapacitásokat. Erre a problémára is megoldást nyújtana, ha a hazai még működő K+F kapacitásokat együttműködésre lehetne készíteni célszerűen megszervezett, különböző szakmaterületek szerinti virtuális kutatóintézetekben (erről az elképzelésről bővebb információk a 10. fejezetben találhatóak). Kiegészítő kapacitást képeznek még néhány területen az önálló kutatóvállalkozások, -laboratóriumok.

A felsőoktatási intézmények a műszaki tudás fellegvárai, de ezt a képességet nem könnyű innovációs eredményekre fordítani olyan helyzetben, amikor ezek az intézmények alulfinanszírozottak, és a működésükhöz szükséges forrásokat a legkülönbözőbb pályázati források igénybevételeivel kell biztosítani. Lehet-e korszerű oktatást elvárni olyan feltételek között, ahol sok esetben elavult, régi és korszerűtlen, meghaladott technológiát alkalmazó gépeken, berendezéseken folyik a képzés? A műszaki egyetemek és főiskolák lényegesen drágább infrastruktúrát igényelnek, mint a más felsőoktatási intézmények többsége. Lehetne ezeket a költségeket lényegesen csökkenteni, ha például német mintára az egyetemekkel szorosan együttműködő intézeteket és technológiai centrumokat alakítottak volna ki, segítve ezzel az egyetemek jobb bekapcsolódását a vállalkozásokkal történő együttműködésbe. A duális képzés valamennyit enyhít ezeken a problémákon, de a jelenlegi rendszer még nem elég ösztönző sem a vállalkozások, sem pedig az egyetemek számára. Az egyetemek többségének az ipari kapcsolatrendszere a megbízások volumenét és számosságát tekintve elmarad a lehetőségektől, és ez különösen igaz a kis- és középvállalati kapcsolatok tekintetében. A kormány meghirdette az egyetemi innovációs ökoszisztémára alapozott innovációmenedzsment-fejlesztési programot, aminek keretében az ország különböző pontjain nyolc kiemelt egyetemen új innovációs központok és technológiatranszfer-irodák jönnek létre, vagy a már meglévők tevékenységét bővítik ki. Magyarországon jelenleg a kis- és középvállalati körben valószínűleg az egyetemek beágyazottsága a legkisebb. A különböző innovációs központok, inkubátorházak, regionális innovációs ügynökségek stb. ipari kapcsolatrendszere lényegesen nagyobb, még akkor is, ha a lehetőségekhez képest elmaradott. Ezért célszerű lenne ösztönözni, hogy az egyetemi tudás mellé lehessen kapcsolni ezeknek az innovációs intézményeknek a tapasztalatait, lehetőleg nem pályázati úton, hanem megbízások alapján. Jelenleg nem ismerünk megbízható adatokat arról, hogy egy-egy egyetemnek vagy bármilyen innová-

ciót támogató intézménynek milyen a kapcsolatrendszere és milyen eredményei vannak, ezért minden résztvevőt arra kellene ösztönözni, hogy mérjenek, minősítsenek és a gyűjtött információkat tegyék nyilvánossá.

A legfontosabb kérdések a következők:

- Hány kis- és középvállalat tevékenységét ismerik, és ebből hányal van szerződéses kapcsolatuk, milyen értékben?
- Hány innovatív vállalkozást ismernek a területükön, és ezekből hányal van szerződéses kapcsolatuk, milyen értékben?
- Hány innovációs ötletet ismertek meg, és milyen segítséget tudtak nyújtani a fejlődésükhöz?
- Hány startup és spin-off vállalkozás alakult a közreműködésükkel?
- A közreműködésükkel alakult új, innovatív vállalkozásoknak hogyan alakult az éves árbevétele?

Számos hasonló kérdést fel lehetne tenni, ami alapján az egyetemek és az innovációs intézményrendszer egyéb szereplői mérni és értékelni tudnák a saját tevékenységük sikerességét. Az egyetemi kutatói kapacitások lényegesen lassabban vehetők igénybe, mint mások, mert a szerződéskötés hosszadalmas, és az ottani szakemberek elsődleges feladata az oktatás, aminek következtében csak rész munkaidőben tudnak a kutatási feladattal foglalkozni. A felsőoktatási kutatóhelyeken és az állami tulajdonú intézetek többségében a kutatók motivációs rendszere és viszonyulása a kutatási feladatokhoz alapvetően eltér a magánszféra érdekeltségi rendszereitől. Míg a magánszféra kutatói elsősorban a

kutatási feladat és termék – határidő – pénz

háromszögben mozognak, addig a felsőoktatási és állami kutatóintézetekben a kutatók mozgatórugói elsősorban a

tudományos siker – publikáció – tanulni és tanítani

háromszögben található. Ez a különbség is magyarázata annak, hogy ezekben az intézményekben lassabbak a kutatási és fejlesztési folyamatok.

A hazai innovációmenedzsment intézményrendszerére jellemző, hogy minden olyan eleme gyakorlatilag kialakításra került, amely jellemző a gazdaságilag fejlett országokra, de sok esetben különböző okok miatt nem az alapításakor elképzelt módon működik. Ennek a fő oka, hogy ezeknek az intézményeknek többségükben a piacról kell biztosítaniuk a működésükhöz szükséges bevételeket, és mivel általában nem kapnak megbízásokat sem az államtól, sem az önkormányzatoktól, az ipar fizetőképes kereslete még kicsi, és az intézmények sem tudnak minden esetben megfelelő szolgáltatásokat nyújtani a vállalkozásoknak, ezért ezeknek az intézményeknek a többsége hazai és nemzetközi pályázatok bevételeiből él. Ez lehet az egyik oka annak, hogy Magyarországon az innovációs ügynökségi szolgáltatások csak igen korlátozottan érhetők el, és sok esetben nincs elég információ, mert nincsenek olyan intézmények, amelyek az integrált, rendszerezett és kereshető információkat elő tudnák állítani és állandóan frissítve naprakészen tartani. Az innovációs ügynökségi szolgáltatások nem kis része piaci alapon nem működtethető, ezért közösségi megrendelésekre lenne szükség ezek előállításához és a folyamatos használhatóságuk biztosításához.

Melyek azok az információk, amelyeket a piac nem finanszíroz meg és az innovációmenedzsmentben szükség lenne rájuk?

- Információs szolgáltatás (információs portál működtetése, pályázati lehetőségek, K+F és fejlesztési kapacitások, kiállítási és konferencialehetőségek stb.).
- Az adott régió innovatív vagy innovatívvá tehető vállalkozásaival interaktív kapcsolattrendszer kialakítása.
- Folyamatos koordináció és az együttműködések szervezése az innovációs lánc szereplői között.
- Nemzetközi együttműködési lehetőségek feltárása.
- Jó gyakorlatok gyűjtése és publikálása.
- Kiemelkedően innovatív ötletek, kutatási eredmények feltárása és fejlődésük gyorsításának ösztönzése.
- Innovatív ötletek és kutatási eredmények menedzselése.

Az innovációs központok és inkubátorházak sok esetben ipari parki fejlesztésekhez, regionális fejlesztési központokhoz és/vagy önkormányzatokhoz kapcsolódnak. A technológiatranszfer-intézmények többsége a felsőoktatási intézményekben jött létre, és elsősorban pályázatírási feladatokkal foglalkozik. A regionális innovációs ügynökségek jó kezdeményezések voltak. A kezdeti sikerek után, miután megszűnt a pályázati támogatásuk vagy beolvadtak más szervezetekbe, rájuk is jellemző, hogy hazai és nemzetközi pályázatokból működnek, és egyértelműen csökkent a többségüknek a régió kis- és középvállalataival az együttműködés mértéke és színvonala. Az iparjogvédelmi, innovációmenedzsment-irodák és vállalkozások az alaptervekenységük mellett pályázatírási, oktatási és egyéb tevékenységeket végeznek, de kevés innovációs ötlet piacra jutási folyamatát támogatják, és ezekről a sikerekről sincsenek nyilvános információk. Vannak olyan vállalkozások, amelyek széles körű innovációmenedzsment-szolgáltatásokat kínálnak üzleti alapon az induló vállalkozásoknak (Danubia IP, Laser Consult Kft. stb.) A Laser Consult Kft. márkanéve a már nemzetközileg is jegyzett LC Innoconsult International, amelyik a szellemi termékek nemzetközi hasznosításában a világ minden jelentős gazdasági övezetében számos stratégiai partnerrel dolgozik együtt, és már értékesítési sikereket is fel tud mutatni.

A vállalkozásfejlesztési központok elsősorban a már működő általános vállalkozások fejlesztésével, induló vállalkozások segítségével foglalkoznak, és csak kisebb mértékben támogatják új, innovációs ötletek piacra vezetési folyamatát.

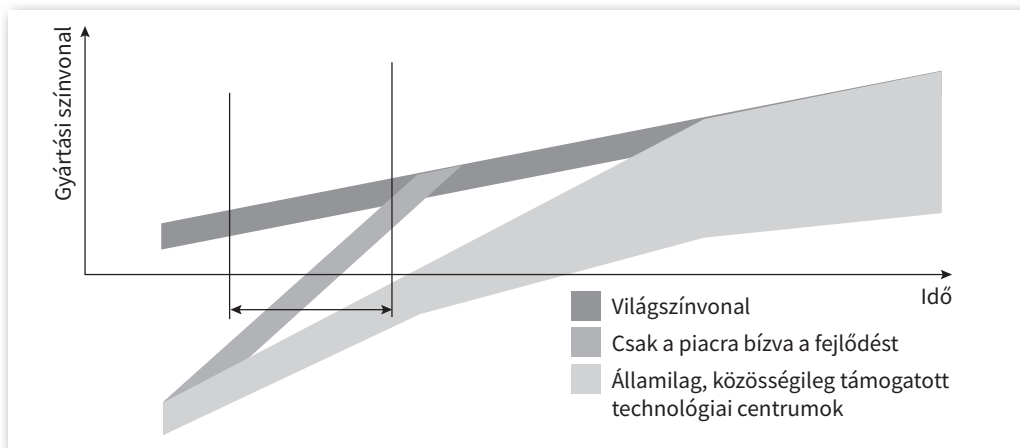
A különböző befektetőkről részletesen volt szó a korábbi fejezetekben. Az inkubátorok és az akcelerátorok különösen azért érdekesek, mert ezeknek megkülönböztető szerep jut a startup ökoszisztéma kiépítésében. A startup ökoszisztéma nem más, mint egy támogató, katalizáló gazdasági és társadalmi környezet, aminek részei a startup vállalkozások, mentorok, inkubátorok, akcelerátorok, a startup vállalkozásokkal együttműködésre nyitott vállalatok, egyetemek és egyéb közfinanszírozású támogató szervezetek. A startup ökoszisztémában szereplők ebben a közegben elsősorban információtechnológiával összefüggő projekteket keresnek és támogatnak, de jelenleg ez a terület az innovációmenedzsment legdinamikusabban fejlődő ága. A Startup Campus Incubator például küldetésének tekinti a magyar és régiós innovációs ökoszisztéma fejlesztését és a startup és spin-off utánpótlás katalizálását. Célja az európai tudástranzsfer, valamint nemzetközi

inkubációs és akcelerációs módszertani minták alapján a hazai és európai korai fázisú innovatív projektek támogatása és piacra lépésük ösztönzése. A startup ökoszisztéma hírei több blogon is megtalálhatók: www.startupper.hu; www.startupdate.hu; www.startupcafe.hu; www.startupbudapest.blog.hu; stb.). Az innovációs termék-, technológia- és szolgáltatásfejlesztési projektek többségének fejlődése során szükség lesz forrásbevonásra, és nagy valószínűséggel igénybe veszik a különböző befektetők szolgáltatásait.

A technológiai centrum egy olyan gazdálkodó egység, amely a korszerű gyártási technológiát szolgáltatásként nyújtja az induló, illetve a kis- és középvállalatok számára. A technológiai centrumokban a kis- és középvállalatok olyan fejlett, korszerű technológiákat vehetnek szolgáltatásként igénybe, amelyekkel nem rendelkeznek. Miért van szükségük a kkv-knak technológiai centrumi szolgáltatásokra? Ennek alapvetően több oka van:

- A gyártástechnológiák nem kis része univerzálisan használható, termékfüggetlen vagy kvázi termékfüggetlen, így szolgáltatásként is igénybe vehető.
- A termelékeny, korszerű csúcstechnológiák igen beruházásigényesek, a kis- és középvállalatok kevés kivételtől eltekintve nem elég tőkeerősek ahhoz, hogy ezeket a berendezéseket és technológiákat megvásárolják.
- A rendkívül termelékeny kapacitást önállóan gazdaságosan nem tudják kihasználni.

A 24. ábrán a kis- és középvállalatok gyártási színvonalának változását ábrázoltuk az idő függvényében.



24. ábra: A kis- és középvállalatok gyártási színvonalának változása

Az ábrából látható, hogy államilag, közösségileg támogatott technológiai centrumok nélkül a kis- és középvállalatok vagy több év késéssel, vagy egyáltalán nem tudják a világszínvonalat elérni. A technológiai centrumok többfélék lehetnek, pl.:

- specializált vállalkozások,
- nagyvállalatok részlegei,
- egyetemek, főiskolák, intézetek stb. kutatóhelyei,
- államilag vagy közösségek által létrehozott és/vagy központilag segített technológiai centrumok

A technológiai centrumok által nyújtott szolgáltatások a kkv-k számára nap mint nap olyan technológiatranszfert jelentenek, amihez más módon az előbbi indokok alapján nem jutnak hozzá. Ez a technológiatranszfer is lehetővé teszi, hogy a kkv-k részesedjenek a mások által már elvégzett fejlesztési tevékenységek eredményeiből és hasznosítási lehetőségeiből, javítva ezzel saját versenyképességüket. A kkv-k sokféle korszerű és speciális technológiát (lézertechnológiák, víz-, plazma-, precíziós lángvágás, különleges hegesztések, 3D nyomtatás stb.) szolgáltatásként igénybe tudnak venni a különböző technológiai centrumként működő vállalkozásoktól, kutatóintézetek, egyetemek részlegetől.

A Varinex Zrt. fejlődéstörténete egy igazi sikertörténet ezen a területen. A Varinex Zrt. jogelődjét FabiCAD Kft. néven 1991-ben alapították a Gépipari Technológiai Intézet jogutódjának tudományos munkatársai és egy amerikai üzletember. A mindössze három fővel induló mikrovállalkozás kezdetben AutoCAD-alapú fejlesztésekkel foglalkozott a konstrukciós tervezés és a gépgyártás-technológia területén. Az Autodesktel kialakított kapcsolat a későbbiekben meghatározóvá vált a cég életében, és mára az ország vezető Autodesk-partnere lett platina fokozatú minősítéssel, ami az ügyfélkezelés legmagasabb szintjét jelenti. A VARINEX Zrt. ügyfelei ma már hozzáférhetnek a társaság szerteágazó, komplex megoldásokat felölelő szakértelméhez a termékadat-kezelés (PDM/PLM), CAM-megoldások, építőipari BIM-technológiák, GIS/létesítménykezelés, valamint média- és ipariforma-tervezés területén (25. ábra).



25. ábra: A Varinex Zrt. Autodesk-kapcsolat szolgáltatásainak példája

Az Autodesk Platinum Partner minősítés biztosítja, hogy a társaság mélyreható ismeretekkel rendelkezik mind a termékek, mind az üzletmenet terén; kiváló eredményeket ér el az ügyfél-elégedettségi felméréseken, szorosan együttműködik az Autodesk szakértőivel, és kész jelentős erőforrásokat befektetni tanácsadói szolgáltatásokba, a műszaki támogatásba és a megoldások testreszabásába. A VARINEX Zrt. megoldásai minden olyan iparágat lefednek, amelyhez az Autodesk hatékony platformot biztosít. A mintegy 150 egyedi fejlesztésű szoftvertermék mellé a cég professzionális szolgáltatásokat is nyújt, kiaknázva a Hivatalos Autodesk Oktatóközpont (ATC) és Hivatalos Autodesk Alkalmazásfejlesztő (ADN) tagságban rejlő lehetőségeket.

A VARINEX Zrt. 1998-ban indította el Magyarországon elsőként Rapid Prototyping / Rapid Tooling mérnöki szolgáltatásait, a nemzetközi kapcsolataik és a pályázati lehetőségek kihasználásával jelenleg a cég Magyarország legfelkészültebb prototípus-készítő és 3D nyomtató csapatává vált. A folyamatos K+F tevékenységüknek köszönhetően ma már egyre szélesebb körben terjednek a gyors prototípusgyártási és gyors szerszámkészítési technológiák is, az egyedi prototípusok mellett bonyolult műanyag és fém alkatrészek kis és közepes sorozatú gyártása is igen gyorsan és gazdaságosan megoldható.

A VARINEX Zrt.-nél háromfajta eljárással dolgoznak. FDM-technológiájú gépből három dolgozik az üzemben, a hőre lágyuló műanyagos eljárással főként működőképes prototípusokat, koncepciómodelleket gyártanak. A PolyJet 3D nyomtatási technológia egy, a Stratasys által szabadalmaztatott additív gyártási módszer. Több ilyen, néhány század milliméteres pontosságú gép dolgozik a VARINEX telephelyén. A szelektív lézer szinterezés (SLS) során pedig lézer olvasztja össze a poliamid vagy fém szemcséket, és ebből épül fel az adott modell. A VARINEX elsősorban a Stratasys és az EOS ipari berendezéseivel foglalkozik, digitális gyárakban évente több ezer modell nyomtatását vállalják. Ezek a berendezések évtizedes technológiai előnyben vannak, szabadalmakkal védett technológiával gyártanak és korszerű műszaki alapanyagokat használnak. A 3D nyomtatással gyártott alkatrészek láthatók a 26. ábrán.



26. ábra: 3D nyomtatással készített alkatrészek, prototípusok

A 3D nyomtatás rohamos léptekkel hódítja meg legkülönbefélebb felhasználási területeket. Az autó-, repülő- és egyéb gépipari alkalmazások mellett az oktatásban, az egészségügyben és számos más területen egyre nagyobb körben nyer alkalmazást. Ez a technológia átírta a terméktervezés, a gyártástechnológia, a tesztelés eljárásait és új távlatokat nyitott a prototípusok, egyedi-, kis- és nagyszorozatú alkatrészgyártás, a szerszámgyártás a kommunikációs modellek készítése területein.

A Varinex Zrt közel három évtizedes szolgáltatói, kutatás-fejlesztési tevékenységét számos rangos díjjal is elismerték (2000 Innovációs Díj, 2002 Kármán Tódor díj, 2004 és 2008 Industria Nagydíj, 2018 Automotive Hungary Nagydíj, 2019 Mach-Tech – Ipar Napjai Nagydíj és Automotive Hungary Nagydíj), míg Falk György, a társaság egyik alapítója 2017-ben Gábor Dénes Díjban díjban részesült.

2020 elejétől a Varinex Zrt. szétválasztotta meghatározó üzletágait, az Autodesk szoftverek forgalmazásával kapcsolatos üzletágak a Varinex-CADStudio Kft.-ben, a 3D nyomtatás pedig változatlanul a VARINEX Zrt.-ben működik a továbbiakban.

Az innovatív vállalkozások és vállalatok az innovációmenedzsment intézményrendszerének talán a legfontosabb elemei, mert itt van az a tapasztalat, jó gyakorlat, amelyből az induló vállalkozásoknak sok előnye származhat, valamint ezekben a cégekben is található olyan kutatás-fejlesztési kapacitásokat, amire szükségük lehet a saját projektükben.

Néhány nagyvállalat, illetve a nagyvállalatok egyes részlegei szakosodtak az induló, innovatív vállalkozások támogatására és segítésére. Ilyenek például: Mol, Antenna Hungária, Braun, Telekom, Tungsram, MKB stb. A Tungsram különleges abból a szempontból, hogy tárgyasult, innovatívtermék-ötletekkel rendelkező startupokat keres, és vállalja, hogy a jó projektekhez minden támogatást megad, hogy az innovatív ötletből rövid idő alatt sorozatgyártásra alkalmas termékek szülessenek. A Tungsram elsősorban mérnöki, gyártási kapacitással segíti a projekteket, valamint a külföldi kapcsolatrendszerén

keresztül a nemzetközi piacok is gyorsan elérhetőek az induló cégek számára. Az eredményes induláshoz a Startup Campus nyújt üzleti képzéseket és szakmai mentorálást. A program fő befektetési partnere a Hiventures, és emellett több szakmai partner is segíti az induló vállalkozásokat.

A különböző tanácsadó cégek, innovációmenedzserek, tanácsadók és coachok sokat segíthetnek az induló vállalkozásoknak számtalan részfeladat megoldásában. Ezek a kapcsolatok legtöbbször meglévő személyes kapcsolatok révén vagy ajánlás alapján jönnek létre.

Az önkormányzatok, kamarák és a szakmai szervezetek szerepe elsősorban informális, de a kapcsolatépítésben sokat segíthetnek az induló vállalkozásoknak.

A rövid áttekintés alapján látható, hogy az innovációmenedzsment intézményrendszerének igen sok szereplője van, olyan érzése támadhat az embernek, hogy a sok bába között elvész a gyerek, azaz maga az innováció. Sajnos ez sok esetben így is van, számtalanszor előfordult, hogy az ötletgazdát, feltalálót az egyik szereplőtől küldték a másikhoz, de valódi segítséget, támogatást csak kevesen tudnak nyújtani. Sokszor jutott eszembe a baráti körökben elhíresült mondás, hogy „haver, ne segíts, egyedül is nehéz”.

Gyakorlati szempontból úgy tűnik, hogy a hazai innováció irányítása kissé elszakadt a jelenlegi valóságtól, nem vesszük tudomásul, hogy mi a helyzet ott, ahol az értékek és az eredmények teremődnek. Az NKFIH párbeszédet kezdett a hazai innováció képviselőivel, a Területi Innovációs Platformok létrehozása egy jó kezdeményezés, de megáll a kommunikáció szintjén, és akkor lenne alkalmas a valódi viszonyok és részletek feltárására, ha az innovációt támogató intézményrendszerben rejlő lehetőségeket jobban kihasználnák.

Mi lehet az oka, hogy miközben szinte mindenki az innováció fontosságáról beszél, és számos intézmény hivatott arra, hogy segítse a fejlődési folyamatokat, a kormányzat nem kevés forrást is biztosít arra, hogy fellendüljön a hazai innováció, mégsem lehetünk elégedettek az elért eredményekkel? Érdekes lenne látni például egy olyan kimutatást, statisztikát, hogy az adott időszakban a kutatás-fejlesztésre és innovációra fordított források a kkv-k körében milyen nagyságrendű GDP-növekedést generáltak, évente hány új és életképes startup és spin-off vállalkozás indult el, és hány lépett nemzetközi piacra. Részletes adatok és folyamatos mérések, elemzések nélkül, hogyan lehet a hazai innováció fejlődési irányait kijelölni? Ki tudja megmondani, hogy hány innovatív vállalkozás van Magyarországon, amikor általánosan elfogadott definíciója sincs ennek a vállalkozási formának? Ha feltesszük ezt a kérdést különböző innovációs szakértőknek, akkor a válaszok a néhány száztól egyes vélekedések szerint az összes magyarországi vállalkozásig terjednek, mert azt mondják, hogy amelyik vállalkozás a magyar gazdasági körülmények között életben tud maradni, az már innovatív. Mi hiányozhat a magyar innovációmenedzsment intézményrendszeréből? Meggyőződésünk, hogy nem új intézmények hiányoznak, hanem annak felismerésére van szükség, hogy a meglévők működésében kellene változásokat elérni. Mi kellene ahhoz, hogy jobban és eredményesebben működjenek a jelenlegi intézmények?

**Integrált információ,
működő kapcsolatrendszerek
és az
eredmények mérése, publikálása!**

Mit jelent ez, és hogyan lehet elérni? Milyen információk szükségesek, mit tekintünk működő kapcsolatrendszernek, és miért kellene mérni és publikálni az eredményeket? Mi lehet a megoldás, hogyan lehetne gyorsan és nem túl drágán eredményeket elérni?

INNOVÁCIÓS ÜGYNÖKSÉG-ek működtetése lehet a megoldás!

A jelenlegi intézményrendszer szereplőitől lehetne megrendelni azokat a szolgáltatásokat, amelyek révén dinamizálni lehetne a most statikusan működő intézményrendszert. Az utolsó fejezetben kifejttem, hogy milyen feladatokkal lehetne megbízni a hazai innováció támogatására hivatott intézményrendszert, hogy rövid idő alatt megbízható adatokat nyerjünk a jelenlegi helyzetről, és megvalósuljon azon igények felmérése, amelyek alapján pontosítani lehetne a pályázati és támogatási rendszert. Az innovációs ügynökségi feladatokat célszerűen az NKFIH-nak kellene koordinálnia és irányítania olyan módon, hogy szoros kapcsolatokat épít ki az ügynökségekkel (megbízás, ellenőrzés, javaslatok gyűjtése), miközben néhány központi innovációs ügynökségi szolgáltatást maga is kialakít, példát mutatva ezzel. Az ügynökségi hálózat kialakításával és megbízások alapján történő működtetésével rövid idő alatt válaszokat lehetne kapni az alábbi kérdésekre:

- Hány innovatív és innovatívvá tehető vállalkozás van Magyarországon?
- Hol keletkeznek az innovatív ötletek, és hogyan lehetne a számukat növelni?
- Milyen megvalósításra váró innovációs ötletek vannak a környezetében?
- Milyen kutatás-fejlesztési kapacitások vannak az egyes ügynökségek környezetében?
- Milyen technológiai kapacitások vannak az ügynökségek környezetében?
- Mik a vállalkozások valódi igényei?
- Milyen támogatási és pályázati rendszerek működtethetők hatékonyabban?
- Milyen kedvező fejlődési irányokat lehet azonosítani?
- Milyen mások számára is érdekes jó gyakorlatokat tártak fel?
- Stb.

Az ügynökségi szolgáltatásokat az adatgyűjtéssel lehet kezdeni, de el kell várni, hogy ezt legalább részben személyesen végezzék az intézmények munkatársai, mert ez lehet az alapja egy működő kapcsolatrendszer kialakításának. Természetesen ezek a munkatársak nem válnak egy csapásra innovációmenedzserekké, de ha sikerül a bizalom kiépítése, és a vállalkozások használható és számukra fontos információkat kapnak, akkor elindulhat olyan együttműködés, amire a későbbiekben már szolgáltatásokat lehet építeni. Reméljük, hogy az innovációs ügynökségek rövid idő alatt a hazai innovációmenedzsment intézményrendszerének kovászai lehetnek.

Sok jó kezdeményezés van a hazai innovációmenedzsment intézményrendszerében, de ezek sokszor elszigetelt eredmények, és kevésbé válnak közkinccsé és másolhatóvá, ebben is sokat segíthetnének az innovációs ügynökségek.

Minden országban az állam feladata a nemzeti innovációs rendszer összehangolt és hatékony működtetése. Számos innovációs stratégia készült az elmúlt évtizedekben, de még egyetlen olyan elemzést sem láttunk, amiből kiderült volna, hogy a kitűzött célokból mi valósult meg. Jellemző ezekre a stratégiákra, hogy többségében általános, nehezen mérhető célokat fogalmaznak meg, nem készülnek akciótervek, amelyekkel legalább

közelíteni lehetne a kitűzött célokhoz. Az innovációs stratégiák többsége nem alulról, a jelenlegi adatokból, a jelenlegi helyzet elemzéséből építkezik, hanem inkább a ma divatos nemzetközi trendekhez igyekeznek igazodni, figyelmen kívül hagyva a lehetőségeinket, eszközeinket.

Azt tapasztaljuk, hogy jó kormányzati törekvések, a végrehajtott programok ritkán épülnek egymásra, és a képződött eredmények hasznosítása sem valósul meg. Ennek az lehet az oka, hogy a különböző kormányzati intézmények és a nemzeti innovációs rendszer más szereplői is szigetenként működnek, és rendkívül kevés az együttműködést és a jövőt szolgáló valódi kapcsolat közöttük. Az ország különböző részein kialakuló, kiszervezett jó gyakorlatok nem kerülnek széles körben ismertetésre, és így esély sincs az elterjesztésükre. Magyarország sok tekintetben a vargabetűk országa lett, ami azt jelenti, hogy ahelyett, hogy egy-egy projektet értékelnénk és az eredményeit hasznosítanánk, jön egy másik ötlet az adott probléma megoldására, és szinte mindent újrakezdünk, ami nagyon drága és nem célravezető. Erre jó példa például a Regionális Innovációs Ügynökségek története és az innovációs inkubátorok pályázata stb.

A hazai innovációmenedzsment jövője

„Hogy megjósolhassuk a jövőt,
találjuk fel mi magunk.”
(Gábor Dénes)



Magyarország már többször bizonyította, hogy képes a világ élvonalába tartozó innovációk megalkotására. A kreatív magyar szellem kihasználásával, a jelenleginél koncentráltabb és sikerorientáltabb kutatás-fejlesztési támogatással, innovációs ügynökségi tevékenységek kialakításával, valamint az innovációbarát környezet fokozatos kialakításával, fejlesztésével a hazai innovációs folyamatok jelentősen gyorsíthatók. Ebben a fejezetben olyan javaslatokat mutatunk be, amelyek jelentősen hozzájárulhatnak az innováció jelenlegi helyzetének jobb megértéséhez, a szükségesnek tartott szemléletmódváltáshoz és a hazai innováció folyamatának gyorsításához.

Földünk leginnovatívabb nemzeteinek rangsorát évről évre különböző szempontrendszerek figyelembevételével állítják össze az ezzel foglalkozó intézetek, elemző szervezetek. Magyarország a mérsékeltlen innovatív nemzetek közé tartozik (27–32. helyezés), de ez is nem kis részben a hazánkban működő multinacionális vállalkozások technológiai színvonalának köszönhető. Ha a kkv-k helyzetét és ezeknek a vállalkozásoknak az innovációs potenciálját vizsgálánánk, akkor valószínűsíthetően a jelenleginél lényegesen hátrébb sorolna minket az összes elemző. Ebből a helyzetből kell az országunkat a leginnovatívabb országok közé emelni, ehhez a hazai helyzet minél pontosabb felmérése mellett elemezni szükséges a nálunk jelenleg sikeresebb országok gyakorlatait, és azok figyelembevételével kialakítani egy magyar modellt. Jelenleg évek óta Dél-Korea a világ leginnovatívabb országa, de sokat tanulhatunk Svédország, Németország, Szingapúr, Finnország, Izrael, Svájc, USA, Japán, Kína vagy Írország legjobb innovációs gyakorlataiból. Tanulmányozni, elemezni kellene a különböző sikertörténeteket, és azok legjobb elemeit illesztve, honosítva a hazai viszonyokhoz célszerű új magyar innovációs modellek kialakítása. Évtizedek óta az olimpiákon a magyar sport a nemzetek versenyében rangos helyezéseket vívott ki magának. Hisszük, hogy ehhez hasonlóan jó eredményeket érhetünk el néhány éven, évtizeden belül az innovációban is, és Magyarország a világ leginnovatívabb nemzetei közé kerülhet.

A könyv első fejezetében az innováció jelentőségének vázolója mellett bemutatásra került a hazai innováció helyzete, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások innovációfejlesztésének legfontosabb problémáira. A kilencedik fejezetben a hazai innovációmenedzsment intézményrendszerének elemei kerültek röviden ismertetésre. Ennek a fejezetnek a legfontosabb üzenete, hogy feltétlenül szükséges a hazai innováció jelenlegi helyzetének alapos elemzését elvégezni, felszínre hozva a fejlődést gátló leglényegesebb

tényezőket, azonosítani a leküzdhetetlennek tűnő akadályokat, feltárni a pályázati rendszer erősségeit és hiányosságait stb. Feltétlenül szükséges az intézményrendszer elemei hatékonyságának és együttműködési készségének az elemzése is.

Ma egy innovációs ötletgazda olyan, mint egy magányos hajós, aki hanykolódik az innováció tengerén, szinte csak magára számíthat. Ezen a helyzeten lehetne változtatni, ha az intézményrendszer valódi segítséget, támogatást tudna nyújtani az innovációs projektek megvalósítási folyamatában. Van néhány olyan megoldásra váró hiányosság a hazai innovációban, amelynek költségtakarékos megoldása a megfogalmazott pilot projekt javaslatok segítségével javasolható.

A jelenlegi innovációt támogató intézmény- és pályázati rendszer kevésbé hatékony, átláthatatlan, tevékenysége hatékonyságának vizsgálata nem ismert. A hazai innovációt támogató intézményrendszer közvetlen támogatást vagy megrendelést nem ad a technológiatranszfer intézményhálózatának, ezért azok részben más célú hazai és nemzetközi pályázatok teljesítéséből élnek, és az alapításkori céljaiknak csak részben felelnek meg. A nonprofit technológiatranszfer-intézmények közül csak azok tudják megőrizni működőképességüket, amelyek tevékenysége legalább részben valamilyen más forrásból is finanszírozásra kerül (alapítványok tőkéjének kamata, infrastruktúra működtetéséből származó bevételek, pályázatok stb.).

A kutatás, műszaki fejlesztés és a különböző technológiai diffúziós intézmények működtetése forrásigényes, és sok esetben alapvetően piaci alapon nem működhetnek hatékonyan a magyar gazdaság jelenlegi fejlettségi szintjén. Jelenleg hiányoznak a működő, integrált információkkal, naprakész vállalati kapcsolatokkal rendelkező innovációs ügynökségek, amelyek hatékonyan tudnák segíteni az induló, innovatív vállalkozások fejlődését. Ezek is valódi problémák, de van egy csomó kérdés, aminek megválaszolása esetén jóval árnyaltabb képet kaphatnánk a hazai innováció helyzetéről. Néhány kérdést és állítást felsorolunk a teljesség igénye nélkül.

- Mennyiben különbözik a hazai gazdasági és társadalmi környezet a fejlett gazdaságú országokétól?
- Melyek az innovációbarát gazdasági és társadalmi környezet ismérvei, hogyan lehetne fejleszteni annak elemeit?
- Miért van az, hogy a hazai innovációs rendszer szereplői (innovációs központok, inkubátorházak, technológiatranszfer-irodák stb.) többségében nem azzal foglalkoznak, amire létrejöttek, hanem különböző hazai és nemzetközi pályázatokból finanszírozzák a tevékenységüket? Miért nem kapnak közösségi megrendeléseket?
- Miért természetes, hogy egy több tucat országba exportáló, nagy növekedésképességű, innovatív kisvállalat gazdálkodási feltételei szinte semmiben sem különböznek a többi vállalkozásétól, miközben az országnak arra lenne szüksége, hogy minél több fejlődni és növekedni képes, nemzetközileg versenyképes innovatív vállalkozása legyen?
- Jelenleg hány innovatív vállalat van Magyarországon?
- Az innovatív vállalkozások a GDP hány százalékát adják jelenleg?
- Mennyi ezek közül a nagy növekedésképességű vagy növekedésorientált vállalkozás?
- Hány sikeres spin-off és startup vállalkozás keletkezett az elmúlt években?

- Milyen hatékonysággal működnek a hazai kutatóintézetek nemzetközi összehasonlításban?
- Miért van az, hogy az értelmes termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek és kutatási eredmények 95%-a nem jut piaci fázisba? (Vajon mennyi nem hasznosuló pályázati forrás felhasználását jelenti ez a tény?)
- A termék-, eljárás- és szolgáltatásinnovációban az ötlettől a piacra kerülésig számos esetben 3–10 év telik el. Hogyan rövidíthető ez az idő?
- Lehetséges-e, hogy az elmúlt években drasztikusan csökkent azoknak az innovációs műhelyeknek a száma, ahol az innovatív új termék-, eljárás- és szolgáltatásötletek keletkeznek?
- Hogyan lehet ösztönözni a hazai tulajdonú szabadalmi és egyéb szellemi tulajdon-védelmi formák számának növekedését?
- Lehetséges-e, hogy közösségileg finanszírozott innovációs ügynökségi szolgáltatások nélkül a kitűzött célok elérhetők?
- Hosszú évek óta a hazai innováció fejlesztése és ösztönzése szinte kizárólag a pályázatokon keresztül valósul meg, miközben célzott projektekkel és programokkal eredményesebben lehetne innovációt fejleszteni.
- Mennyire hatékonyan költöttük el a rendelkezésre álló fejlesztési forrásokat? Hány sikeres, innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozás alakult például a Jeremie források felhasználásával?
- Hogyan lehetséges, hogy hosszú hónapokat kell várni egy-egy pályázat elbírálására, milyen KFI projekt az, ami ezt a késlekedést kibírja?
- Gyakorlatilag nincs intézményi, közösségi magvető tőke az országban, ami már évtizedek óta akadály a új ötletek piacképessége eldöntésének folyamatában.
- Szinte minden információ elérhető a világhálón, de nagyon kevés az olyan integrált tartalom, ami tudásátadásra és kompetenciák elsajátítására alkalmas.
- A nemzeti innovációs rendszer nem hatékony, nincs az innováció szervezéséért és hatékony működtetéséért felelős intézmény. (Az NKFIH egyáltalán nem végez innovációs ügynökségi tevékenységet, szemlélője és kritikusa a hazai K+F és innovációs folyamatoknak.)
- Milyen új innovációs modellekre lenne szükség?
- Milyen kedvezményekkel, közvetlen vagy közvetett ösztönzőkkel lehetne segíteni az innovatív vállalkozások gyors fejlődését és fenntartható növekedését?
- Kétségtelen tény, hogy az elmúlt években az ország sok száz milliárd forintot költött a kutatás-fejlesztés és innováció támogatására. Kérdés az, hogy ez milyen hatékonyságú volt! A Jeremie programban például kb. 250 Milliárd Ft került elköltésre, de egyetlen innovatív közép vállalat kifejlődése sem látható jelenleg. Mi lehet ennek az oka?

A kérdések megválaszolásával kialakított helyzetképnek sokoldalúan kellene bemutatnia azt a magyar valóságot, amiből részben közösségileg finanszírozott innovációs ügynökségek révén azonnal érzékelhető fejlődést, az egyes fontos kérdésekre, hiányszágokra megoldást kereső pilot projektek tapasztalatai alapján pedig néhány év alatt jelentős előrelépést lehetne elérni! Igaz lehet-e az állítás, hogy közösségileg finanszírozott innovációs ügynökségi szolgáltatások nélkül nem lehet érezhető mértékű fejlődést elérni

az innovatív kis- és középvállalkozások számának és teljesítményének növekedésében? Célszerű lenne a hazai helyzet alapos elemzése után olyan új innovációs stratégiát és akciótervet kidolgozni, amelyek végrehajtásával Magyarország néhány éven belül Európa egyik leginnovatívabb nemzetévé válhatna. Ehhez egy olyan vízióra és jövőképre lenne szükség, ami az innovációs ökoszisztéma minden tagjának elfogadható, és tenni is hajlandó lenne azért, hogy a kitűzött célokat elérjük.

Vízió és jövőkép:

Magyarország a társadalom tudatos, innovációvezérelt magyar modellek kidolgozásán és megvalósításán keresztül váljon a szűkebb és tágabb értelemben vett termék- és technológiai innováció egyik jelentős európai központjává!

Ennek a jövőképnek a megvalósítása érdekében mozgósítani lehetne a hazai innovációban dolgozókat, mert olyan jövőkép, amit mindenki (kormány, kutatók, ötletgazdák, innovációmenedzserek stb.) a magáénak érezhet. Ez a cél nem érhető el kizárólag a különböző pályázatok útján, hanem a jelenlegi helyzet alapos elemzése alapján pontosítani kell a fejlődést gátló jelenlegi akadályokat. Ezek egy részének orvoslására javaslatokat kell kidolgozni, és az azonosított problémák másik részének megoldására pilot projekteket, új innovációmenedzsment-támogatási modelleket lenne célszerű alkotni és kipróbálni, aminek eredményei alapján célzott programok és projektek indíthatók, és a pályázati feltételrendszer is pontosítható lehet.

Magyarország jövőjét alapvetően befolyásolja, hogyan sikerül bekapcsolódnia a nemzetközi munkamegosztásba, versenybe, és milyen dinamikusan tudnak fejlődni a hazai tulajdonú vállalkozások. Azok a nagyvállalatok és középvállalatok, amelyek rendelkeznek kutatás-fejlesztési részleggel és iparági lobbierővel, általában meg tudják oldani saját körben a fejlesztési feladataik nagy részét. A legtöbb és legnagyobb innovációfejlesztési feladat a kis- és középvállalkozásokkal, illetve az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek piacra vitelére alakított startup, spin-off vállalkozásokkal, valamint az egyéni ötletgazdák által menedzselt innovációs projektekkel kapcsolatos. Meggyőződésünk, hogy az innovatív kis- és középvállalkozások lehetnek azok a csírák, amelyekből kinőhetnek a közeljövőben a gazdaság arcukat meghatározó hazai tulajdonú, sikeres, nagy növekedésképeségű közép- és nagyvállalatok.

Hazánkban az elmúlt évtizedekben számos innovációs központ, inkubátorház, technológiatranszferiroda, innovációs ügynökség alakult, de ezek többségének a hatása a környezetében kialakult innovációs és kkv-versenyképesség-fejlesztési folyamatokra lényegesen kisebb annál, mint amit alapításukkor elképzelték, elvártak tőlük. A több évtizedes működés során sem alakultak ki olyan mérőszámok, statisztikai mutatók, amelyek alapján ezeknek az intézményeknek a sikerességét minősíteni és mérni lehetne. A hazai innovációt segíteni hivatott intézmények többsége jelenleg hazai és nemzetközi pályázatokból finanszírozza a tevékenységét, és a kapacitásainak többségét is ez munka köti le. Sokan állítják, hogy az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek száma drasztikusan csökkent az elmúlt években, nagyon kevés azoknak a startup és spin-off vállalkozásoknak a száma, amelyek fejlődésnek és növekedésnek indultak, és már érezhető módon járulnának hozzá a hazai GDP emeléséhez.

Az innovációs ügynökségek feladatai

Ma az az ötletgazda, akinek a projektje fejlesztéséhez K+F kapacitásra lenne szüksége, nem tudja, hogy kihez forduljon, mert a magyar gazdaságban nincsenek ipari kutatóintézetek, az egyetemi K+F kapacitásokról sincs átfogó információ, és nagyon kevés az olyan innovációmenedzser, aki a személyes kapcsolatai révén segíteni képes. Összefoglalva, ma Magyarországon nincsenek működő innovációs ügynökségek, amelyek széles körű K+F és vállalati kapcsolatrendszerrel rendelkeznének és alkalmasak lennének az innovációs folyamatok gyorsítására. Az innovációs ügynökségek alaptevékenységének, a különböző szintű kapcsolatok építésének és az információszolgáltatásnak a finanszírozása közösségi forrásokból lenne megoldható, amire voltak kezdeményezések a különböző kormányok pályázati kezdeményezései között, de az innovációs intézményrendszer alapellátást soha nem kapott megrendelések formájában.

2018-ban a Magyar Innovációs Szövetség K+F Tagozatában több hónapos munkával több mint húsz innovatív vállalkozás vezetőjével, egyetemeket képviselő munkatársakkal, kutatóintézetek képviselőivel áttekintettük a hazai innováció helyzetét, és több mint egy tucat javaslatot fogalmaztunk meg, amelyek végrehajtása esetén rövid idő alatt jelentős fejlődést lehetne elérni, költségtakarékos módon elsősorban az új innovatív termék-, technológia- és szolgáltatásötletek piacán. A K+F Tagozat a fejlesztési javaslatok vitájában áttekintette a hazai innováció legfontosabbnak ítélt kérdéseit és megállapításait, megfogalmazott több konkrét javaslatot, de ezek közül is kiemelte, hogy a központi és az állami megrendelésekkel ellátott területi **innovációs ügynökségi szolgáltatások** nélkül nem lehet élnékvíteni a hazai innovációt.

Központi innovációs, kormányzatközei szintű ügynökségi feladatok:

- Innovációval kapcsolatos információs portál kialakítása és működtetése.
- A hazai innovációt segítő szervezetek tevékenységének koordinálása és alapfeladatainak finanszírozása.
- Az innováció hazai helyzetének sokoldalú felmérése.
- Közösségi magvetőtőke-programok indítása.
- Legjobb gyakorlatok gyűjtése, publikálása.
- Projektek, programok, pályázatok kidolgozása.
- Innovatív közbeszerzés kialakítása.
- Oktatás, képzés.
- Befektetői kapcsolatrendszer kialakítása és működtetése.
- K+F kapacitások feltérképezése, együttműködési lehetőségek feltárása.
- Technológiai centrumok hálózatának feltérképezése.
- Nemzetközi kapcsolatrendszer fejlesztése.
- Nemzetközi együttműködések, vásárok, konferenciák adta lehetőségek kihasználásának szervezése.
- Koordináció és együttműködés szervezése.
- Virtuális kutatóintézeti hálózat kialakítása.
- Új innovációmenedzsment-modellek kidolgozása, pilot projektek indítása.

Az innovációs intézményrendszernek delegálható feladatok:

- *Folyamatos koordináció és az együttműködések szervezése az innovációs lánc szereplői között.*
- *Információs szolgáltatás.*
- *Az adott régió innovatív vagy innovatívvá tehető vállalkozásaival interaktív kapcsolatrendszer kialakítása.*
- *A helyi magvetőtőke-alap kezelése.*
- *Kreatív stúdiók kialakításának ösztönzése.*
- *Üzletiangyal-klubok, egyesületek létrejöttének és működtetésének ösztönzése.*
- *Kiemelkedően innovatív ötletek, kutatási eredmények feltárása és fejlődésük gyorsításának ösztönzése.*
- *Innovatív ötletek és kutatási eredmények menedzselése.*
- *Tanácsadási tevékenység elterjesztése.*
- *Piacfejlesztő, kapcsolatépítő szolgáltatások kiépítése.*
- *Tudásbázisok építése.*
- *Termékfejlesztési konzorciumok, innovatív vállalkozásgyárak kialakításának és működtetésének ösztönzése.*
- *Technológiai centrumok létrejöttének ösztönzése.*
- *Kompetencia-központok kialakításának ösztönzése (pl.: 3D nyomtatás, megújuló energia, környezetvédelem stb.).*
- *Klaszter együttműködések kialakítása és fejlődésük ösztönzése.*

A dőlt betűvel felsorolt szolgáltatások piaci alapon nem finanszírozhatók, de ezek nélkül a kapcsolatépítési és a bevételi tevékenységet megalapozó ingyenes szolgáltatások nélkül a többi innovációs ügynökségi szolgáltatás sem működhet hatékonyan.

Az innovációs ügynökségi szolgáltatások nélkül elképzelhetetlen a hazai innováció dinamikus fejlődése!

Az innovációs ügynökségek feladata, hogy olyan kapcsolatrendszert alakítsanak ki, amely alkalmas a szolgáltatási igények azonosítására, fejlesztésére, a meglévő innovatív vállalkozások számának és teljesítményének növelésére, és lehetőséget ad a mikrokörnyezetük innovációbarátabbá tételére.

A kapcsolatrendszer elemei a következők:

- innovatív vagy innovatívvá tehető kis- és középvállalkozások,
- versenyképes, innovatív szolgáltatásokat igénybe vevő kis-, közép- és nagyvállalkozások,
- kreatív ötletgazdák,
- startup és spin-off vállalkozások,
- egyetemek és kutatóintézetek,
- a fejlesztést segítő egyéb vállalkozások, intézmények,
- önkormányzatok,
- iparkamarák,
- szakmai szervezetek,
- kormányzati szervezetek.

Az innovációs ügynökség működésének legfontosabb célja lehet az olyan innovációval összefüggő szolgáltatások kialakítása, amelyek révén a térségben jelentősen növekszik az innovatív ötletek, valamint az induló innovatív vállalkozások száma, számos ötlet piaci fázisba jut, és kiszolgálják az innovációs ökoszisztéma szereplőinek meglévő vagy felkelthető fizetőképes igényeit.

A modern marketingfelfogás szerint az üzletkötésig négy lépcsőn keresztül vezet az út:

ISMERTSÉG – BIZALOM – IGÉNY – AJÁNLAT

Az üzletkötési folyamat első lépése az ismertség, ami általában kétirányú kapcsolatok építését jelenti, amelynek során egyrészt az innovációs ügynökség munkatársai megismerhetik a potenciális partnereket, másrészt a potenciális partnerek megismerhetik az ügynökség meglévő és tervezett szolgáltatásait. Az ismertség kialakítására alkalmasak az elektronikus eszközök, de a bizalom kialakításához már nélkülözhetetlenek a személyes kapcsolatok, ezek alapján már lehetőség nyílik a szolgáltatási igények felmérésére, felkeltésére, ami az alapja az üzletkötés és a hosszabb távú együttműködés kialakításának.

A kétoldali vállalati kapcsolatépítések a szükséges, de nem elégséges feltételei az innovációs ügynökségek szolgáltatásportfóliójának kialakítására és értékesítésére. A sikeres működéshez elengedhetetlen, hogy az ügynökségek a környezetük innovációs ökoszisztémájának integráns és részben meghatározó részévé váljanak. A kialakítandó tevékenységstruktúra alapvetően két részre osztható: kapcsolatépítési és a bevételi tevékenységet megalapozó ingyenes és a bevételt termelő szolgáltatásokra.

A kapcsolatépítési és a bevételi tevékenységet megalapozó ingyenes szolgáltatások:

- Innovációval kapcsolatos információs portál kialakítása és működtetése.
- Az adott régió innovatív vagy innovatívvá tehető vállalkozásaival interaktív kapcsolatrendszer kialakítása.
- Folyamatosan és szisztematikusan gyűjtött innovációs ötletek minősítése és kezelése.
- Széles körű K+F kapcsolatrendszer kialakítása.
- Technológiai centrumi és egyéb gyártási szolgáltatások feltérképezése.
- Nemzetközi kapcsolatok fejlesztése.
- Legjobb gyakorlatok gyűjtése, publikálása.

Bevételt termelő szolgáltatások:

- Komplex tanácsadás
- Befektetői és üzletiangyal-kapcsolatrendszer működtetése.
- Pályázatírás, pályázatmenedzsment.
- Innovációs projektek menedzselése.
- Oktatás, képzés.
- Közvetített szolgáltatások.

Az ügynökségek működtethetnének olyan innovációs portált, amelynek célja lehet, hogy a vállalkozók, ötletgazdák az innovációval kapcsolatban a legtöbb felmerülő kérdésükre választ kapjanak. A portál segítheti a vállalkozásokat versenyképességük javításában, a kockázataik csökkentésében és hatékony eligazodást nyújthat a rendelkezésre álló hatalmas információtengerben. A vállalkozói információs és innovációs portál folya-

matosan fejlesztendő, egyre bővülő szolgáltatásokat adó, több adatbázisból álló, külső adatbázisok kezelésére is alkalmas rendszer lehet.

Jelenleg a kkv-k többsége igen kis mértékben vesz igénybe innovációs szolgáltatásokat. Az innovációs ügynökség üzletileg csak akkor lehet sikeres, ha szolgáltatásait a kkv-k igénylik, és sikerül megtalálni a fizetőképes keresletet, ami a minőségi szolgáltatások mellett csak a kkv-k tevékenységének megismerésén, illetve az ügynökség szolgáltatásainak megismertetésén keresztül lehetséges. A sikeres üzleti kapcsolatok alapja a bizalom, s ennek kiépítésére alkalmas az interaktív kkv-kapcsolatrendszer.

Hogyan alakítható ki és hogyan működik az interaktív kkv-kapcsolatrendszer?

A kapcsolatrendszer akkor működik jól, ha egy olyan folyamatos együttműködés alakul ki a vállalkozások és az innovációs ügynökség között, amelynek előnyeit érzékeli a vállalkozás, de egyben a generált bevételeken keresztül biztosítja legalább részben az innovációs ügynökség működési feltételeit, illetve a szolgáltatások fejlesztését is. Az interaktivitás lényege, hogy a kapcsolattartás folyamatos a vállalkozás és a központ, illetve a központ munkatársa, képviselője (nevezhetjük kkv-brókernek, mentornak, vállalati referensnek, vállalati kapcsolattartónak) között. A szolgáltatásnak úgy kell működnie, mint egy egyablakos vállalkozásmenedzselési rendszernek. Ha a cégnek bármiféle olyan problémája merül fel, amit a saját információs rendszere, saját kapcsolatai révén nem tud azonnal megoldani, akkor kézenfekvő, hogy megkérdezze a kkv-brókerét, aki a saját sokéves tapasztalatai, kapcsolatai révén segít megoldani a felmerült kérdést, vagy az innovációs ügynökség szakértői hálózatán keresztül közösen keresnek megoldást a problémára. A legtöbb esetben valamilyen speciális információra, tudásra, kompetenciára vagy egyszerűen csak egy új kapcsolatra van szükség, de előfordulhat, hogy a kialakuló párbeszédéből az derül ki, hogy a probléma megoldásához tanácsadási, szakértői, oktatási, képzési stb. együttműködés vezethet. A kkv-bróker olyan integrátori tevékenységet végez, ami segíti az információk áramlását és a folyamatos kapcsolattartás, együttműködés lehetőségét teremti meg a vállalkozások és az innovációs ügynökség, valamint a fejlesztési szolgáltatók (intézetek, egyetemi kutatóhelyek, hídképző szervezetek stb.) között.

Innovációs ügynökségi alapfeladatok a kapcsolatépítésben:

- A térség innovatív vállalkozásainak feltérképezése (kamara, OPTEN adatbázis, internet, személyes kapcsolatok, vállalkozásról vállalkozásra).
- Innovatív vagy innovatívvá tehető vállalkozásokkal kapcsolatok építése:
 - Helyzetkép rögzítése (termékek, szolgáltatások, piaci helyzet, egységes űrlap kidolgozása)
 - Fejlesztési tervek megismerése
 - Széles körű K+F kapcsolatrendszer építése és működésének ösztönzése
 - Együttműködési lehetőségek (kapcsolatépítés, pályázati együttműködések, tanácsadás stb.)
 - Mire van szükségük a vállalkozásoknak?
 - Információs szolgáltatás alapjainak lerakása (el kell érni, hogy a vállalkozások kérdezzenek és kezdeményezzenek!)

Az interaktív kapcsolatrendszer egy folyamatosan frissített adatbázis, amelynek keretében feltárhatók a vállalkozások fizetőképes igényei, megrendelése, de a kapcsolat a vállalkozások és az ügynökség között elektronikusan tartható fenn hatékonyan, és ezen a csatornán elsősorban az időszakosan megküldött hírlevelekkel, illetve a központ weblapján keresztül informálhatók a cégek.

Az interaktív kkv-kapcsolatrendszer az innovációs ügynökség sikeres működésének az egyik szükséges, de nem elégséges feltétele.

A kkv-kapcsolatépítést szolgálják még a internetes tájékoztatás és kapcsolatépítés különböző lehetőségei (honlap, Facebook, YouTube, Instagram, Viber, Messenger stb.), valamint a tematikusan szervezett konferenciák, workshopok. Ezek előnye, hogy az innovációban érdekelt vállalkozások oldaláról is érkezhethet kezdeményezés az innovációs ügynökség irányába.

Az interaktív kapcsolatrendszer sok szempont figyelembevételére alkalmas adatbázis, aminek folyamatos frissítésére technológiát kell majd kidolgozni, hogy az adatok naprakészen elérhetőek legyenek. Kellemetlen lehet, ha az adatok frissítésének elmaradása miatt olyan kapcsolattartót vagy vezetőt keresünk, aki már nincs is a vállalkozásnál. Lesznek vállalkozások, akik nem igénylik az ilyen szoros kapcsolattartást, azokkal is meg kell állapodni, hogy milyen módon maradhatunk kapcsolatban. Ez a szisztematikusan épített, néhány száz vállalkozást tartalmazó kapcsolatrendszer lehet az elsődleges felvevőpiaca az ügynökségek szolgáltatásainak.

Az innovációs ügynökségeknek az elsődleges partnerei lesznek az innovatív vállalkozások, a versenyképességüket megőrizni akaró vállalkozások, a startup és spin-off vállalkozások, az innovatív ötletek gazdái, feltalálók stb. A felsoroltak többségének szüksége van és egyre nagyobb szüksége lesz kutatásra és fejlesztésre, ezért fontos, hogy az innovációs ügynökség olyan kapcsolatrendszert építsen ki a hazai kutatóintézetekkel, egyetemekkel és más kutatást, fejlesztést végző egyénekkkel és csoportokkal, ami alapján használható információkat tud adni a felmerült kérdésekre, megkeresésekre.

A K+F kapcsolatrendszernek lehet egy olyan hozadéka is, hogy az innovációs ügynökségek megismerhetik az ezeken a helyeken keletkező kutatási eredményeket, amelyek piaci hasznosításában a továbbiakban tevékenyen részt is vállalhatnak. A kutatókra és fejlesztőkre jellemző, hogy elsősorban különböző pályázatokon keresztül széles körű nemzetközi kapcsolataik alakultak ki, és ez is egy olyan csatorna lehet, amin keresztül az innovációs ügynökségek is jobban bekapcsolódhatnak a nemzetközi munkamegosztásba.

A széles körű K+F kapcsolatrendszer kialakítása a kölcsönös előnyökre építve alakítható ki az ügynökségek kkv-kapcsolatainak felhasználásával, mert a kutatóhelyeknek is szükségük van vállalati kapcsolatokra. A szisztematikus kapcsolatépítés eredményeképpen rövid idő alatt kialakítható egy olyan K+F adatbázis, ami alkalmas lehet a feladatok megoldásához szükséges kapacitások gyors megtalálására, különösen, ha az adatbázis aktualizálását is sikerül megoldani.

Az innovációmenedzsment arra tanít mindenkit, aki ebben a folyamatban rész vesz, hogy sikeren az az alapja, hogy valódi, alapos helyzetfelmérésből induljunk ki, azonosítsuk az innovációt akadályozó tényezőket, pilot projekteken keresztül kísérletezzük ki a megoldásokat, folyamatosan mérjük és értékeljük az eredményeket! Ez a szisztema-

tikus építkezés vezethet el a hazai innováció felgyorsításához. Ehhez kell jól szervezett és összetartó csapat, mert másképpen nagyon nehéz lesz sikert elérni. Hazánkban az innovációs intézményrendszer alapjaiban véve adott, el kell érni, hogy sikerorientáltan működjön.

A termék-, technológia- és szolgáltatásinnovációk fejlesztése mellett fontos lenne társadalmi innovációs projektek indítása is, ami sokat segíthetne az élhetőbb és egészségesebb környezet kialakításában. Az ország különböző területein számos jó gyakorlat alakult ki, amelyek mind azt a célt szolgálják, hogy ott is kialakítható legyen az élhető környezet, ahol a gazdasági tevékenység visszaesett, vagy igazából soha nem is volt jelentős. Ezeknek a sikeres projekteknek a többsége az élethez szükséges élelmiszerek nagy részének megtermelésére, illetve a fenntartható életkörülményekhez szükséges energia előállítására vonatkoztak. Ahol ezek a sikeres kezdeményezések megvalósultak, ott általában már más vállalkozási tevékenységek csírája is kialakult. Fel kellene mérni a jó gyakorlatok megvalósításának feltételrendszerét, amiből kialakíthatók azok a know-how-k, amelyek segítségével ezek a sikertörténetek másolhatóvá válnak. A kapcsolódó innovációs és fejlesztési feladatok lehetnek a különböző adottságú térségek speciális helyzetének figyelembevételével kidolgozható változtatások, amelyek segítik a projektek sikeres megvalósítását a különböző körülmények ellenére.

A felzárkóztatási programok keretében felmérhető az adott térség humán erőforrás-helyzete, természeti és egyéb infrastrukturális adottságai és azok fejlesztési lehetőségei, ami hatással lehet az adaptációs és kapcsolódó fejlesztési programok sikerére. A hátrányos helyzetű, de jó adottságú térségekben az ipartelepítésnek számos formája létezik a kezűgyességet igénylő egyszerű tevékenységektől az alkatrészgyártási, részegységgyártási és szerelési tevékenységig.

Számos olyan pályázati projekt létezik, amelynek keretében megoldást találtak valamilyen problémára, de a pályázat lezárását követően már az sem biztos, hogy az eredmény az adott környezetben fenntartható, és szinte biztos, hogy más hasonló feltételű környezetben nem kerül adaptálásra. Az innovációs ügynökségek a jó gyakorlatok megismerése és terjesztése révén olyan közjóprogramokat is indíthatnának, amelyek az eredmények széles körű elterjesztését teszik lehetővé.

A közjó a mi felfogásunk szerint az, amikor a megvalósítandó célok, megoldandó feladatok kitűzését és megvalósításuk lehetőségeit bárki segítheti saját gondolataival, javasolataival, és az így kialakult elképzelésekkel a közösségek nagy többsége egyetért.

Még két gondolat, hogy milyen elvek mellett szeretnénk, ha kialakulna együttműködés ezen a területen:

Gondolkodj-érvelj-vitatkozz, ne háborúzz!

A mit és hogyan ezerszer fontosabb, mint a mit miért nem!

Az innovációs ügynökségek tervszerű működtetésétől azt várhatjuk, hogy gyors, jelentős és mérhető fejlődés lesz elérhető a hazai innováció számos területén.

Javaslatok a hazai innováció fejlesztésére

Tudomásul kell venni, hogy a kutatás, a műszaki fejlesztés és a különböző technológiai diffúziós intézmények működtetése forrásigényes, és csak tisztán piaci alapon nem működhetnek hatékonyan a magyar gazdaság jelenlegi fejlettségi szintjén. Ebben a helyzetben az áhított fejlődést és fejlesztési eredményeket szinte kizárólag pályázatok útján elérni valószínűleg illúzió, a pályázati rendszereket ki kellene egészíteni **céltott projektekkel és programokkal**, amelyek segítségével a hiányosságok felszámolhatók.

Az innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozások fejlődésének ösztönzése és támogatása alapvetően **más módszereket és eszközöket** kíván meg, mint általában a vállalkozásfejlesztés. A dinamikus fejlődés előtt álló innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozásoknak, beleértve a termék-, technológia- és szolgáltatásötletek, valamint a kutatási eredmények megvalósítására létrehozott spin-off és startup cégeket is, innovációs ügynökségi szolgáltatásokra, magvető és kockázati tőkére, széles körű pályázati lehetőségekre, hitelekre és nagy tapasztalatú innovációs mentorokra van szüksége.

Az államnak nem megoldania kell minden problémát, hanem olyan struktúrát kell kialakítania, amely képes azok megoldására!

A Magyar Innovációs Szövetség K+F Tagozatában az innovációs ügynökségeken kívül a tucatnyi pilot projekt javaslat közül a legfontosabbak a következők, amelyek mindegyike a hazai innovációt gátló egy-egy tényezőre kíván megoldást nyújtani:

- kreatív stúdiók kialakítása az új ötletek felszínre hozására (csökken az innovatív ötletek száma!);
- intézményi közösségi magvető tőke (az innovációs ötlettől a prototípusig tartó folyamat gyorsítása!);
- virtuális kutatóintézetek (nincsen ipari kutatóintézet-hálózat!);
- innovatív vállalkozásgyár (innovatív ötletek gyors piacra vitele!);
- új innovációmenedzsment-modellek kidolgozása (a hazai innováció gyorsítása!).

Kreatív stúdiók kialakítása az új ötletek felszínre hozására

Az elmúlt évtizedekben folyamatosan csökkent az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények száma, ami az alapja az innovatív vállalkozások fejlesztésének, valamint az innovatív startup és spin-off vállalkozások indításának. Ezt az állítást az alábbiak is alátámasztják:

- Folyamatosan csökken az új innovatív ötletekre vonatkozó hazai szabadalmi bejelentések és egyéb szellemi tulajdon-védelmek száma.
- A műszaki felsőoktatási intézményekben a szakdolgozatok, doktori disszertációk elenyésző részét teszik ki az új innovatív ötletek kutatásával, megvalósításával foglalkozó munkák.
- Nem érzékelhető az innovatív vállalkozások dinamikus fejlődése.
- Az elmúlt évtizedekben a 90-es években megszűnt ipari kutatóintézet-hálózat felszámolása során alakult innovatív vállalkozásokból került ki a legtöbb új termék-, technológia- és szolgáltatásötlet és kutatási eredmény, de ezek száma stagnál, illetve kismértékben csökken is.

Az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek keletkezési folyamatában több tényező játszik közre, de a leginspirálóbb az új megoldások keresésére ösztönző közvetlen környezet, ami az innovatív vállalatok egy részében megvan, de szükség lenne olyan kreatív stúdiók kialakítására, ahol a kreatív gondolkodású mérnökök, kutatók rendszeresen találkozhatnak, és közösen tárhatnák fel azokat a területeket, ahol érdemes új megoldásokat keresni. Vannak olyan ötletemberek, akik folyamatosan ontják az érdekesebbnél érdekesebb megoldási lehetőségeket, de ezeket az ötleteket értékelni, validálni kell, és ehhez már egy realizisztikusan gondolkodó kutatói, fejlesztői környezetre van szükség. A szellemi tulajdon-védelem is az egyik legfontosabb alkotóeleme a kreatív stúdiónak. A jól működő kreatív stúdiók rövid idő alatt ötletgyárrá is válhatnak. Az ötletadók, újí-tók, feltalálók, kutatók, fejlesztők és egyéb szakemberek többszintű együttműködésének kialakítása új lehetőségeket nyithat ezen a területen.

A stúdió létrehozásának és működtetésének célja az innovatív termék-, technológia- és szolgáltatásötletek generálása, olyan alkotóműhely kialakítása, ahol az ötletgazdák, feltalálók és újí-tók képesek felgyorsítani az alkotás folyamatát, és a kreatív légkörben olyan megoldások körvonalazódhatnak, amelyek egyik alapját képezhetik a hazai kkv-szektor fejlődésének. Pilot projekt keretében egy másolható stúdiómodell kerülhet kidolgozásra és kipróbálásra, ahol az ötletek generálásán túl a stúdió feladata a projektötletek gondozása, validálása, a prototípusok elkészítése, a megvalósító kkv-k kiválasztása és az ígéretesnek tűnő projektek fejlődésének figyelemmel kísérése. A megfogalmazott célt egy kreatív stúdió akkor tudja megvalósítani, ha megfelelő személyi és finanszírozási erőforrásokkal és széles körű szakértői, illetve vállalkozási, vállalati kapcsolatrendszerrel rendelkezik. A stúdió működésének elemei:

- A stúdió környezetében élő és dolgozó kreatív ötletgazdák feltérképezése.
- A stúdió működtetéséhez szükséges szakértői, vállalkozási és vállalati kapcsolatrendszer kialakítása.
- Termék-, technológia- és szolgáltatásötlet-generáló összejövetelek szervezése.
- Az új ötletek nyilvántartása és rendszerezése.
- Az új ötletek validálása, szelektálása.
- A kutatás-fejlesztési tevékenységet igénylő projektek pályázati forráshoz jutásának segítése.
- Az új ötletek ötletgazdához és/vagy innovációmenedzserhez kapcsolása.
- A prototípus, deszkamodell-készítésre alkalmas ötletek kiválasztása.
- A prototípus és deszkamodell készítésének megtervezése, megterveztetése.
- A szellemi tulajdon-védelmi feladatok megoldásának segítése.
- A működési költségek nagyobb részét „közösségi magvető tőkeként” célszerű felhasználni, amelynek kapcsán kidolgozható egy szélesebb körben alkalmazható működési rend. (A tapasztalatok felhasználhatók lesznek egy megalakítandó valódi közösségi magvetőtőke-alap működtetésénél.)
 - A projektötlettel kapcsolatos prototípus/deszka-modell elkészítésére költhető maximális költség meghatározása.
 - A magvető tőkét projekteként odaítélő, szakmakultúráktól függően változó szakértői körök megalakítása és működtetése.

- A prototípusok, deszkamodellek minősítése, a projektek hasznosításának megtervezése, befektetői ismertető elkészítése és a projektek kiejánlása.
- A hasznosítási szerződések előkészítése és megkötése.

Közösségi magvetőtőke-források nélkül, ami megkönnyíti az egyes értékesnek gondolt innovatív ötletek mielőbbi piacra vitelének a folyamatát, a kreatív stúdió működésének hatékonysága az elképzelthez képest töredékére fog csökkenni, mert a jó és hasznosíthatónak tűnő ötletek megvalósítását az ötletgazda forrásaiból, pályázatokból, üzleti angyalok segítségével a jelenlegi kevésbé hatékony folyamathoz hasonlóan lehet majd fedezni. A magvető tőke működtetésében jelentős szerepet kapnának a stúdió mellett működő szakmai csoportok, és ezen keresztül a projektek társadalmi kontrollja is közvetlenül megvalósítható lenne. Természetesen a stúdió köteles lenne átlátható módon elszámolni a magvetőtőke-forrásokkal. A kreatív stúdió működése legkritikusabb elemének a magvető tőke alkalmazhatóságát tartjuk. Természetesen lehetnek nem kis számban olyan innovatív ötletek, amelyek validálásához nem szükséges prototípusokat, deszkamodelleket gyártatni, de ugyanakkor szükség lehet piackutatási adatok beszerzésére.

A kreatívstúdió-projekt várható eredményei:

- Olyan új módszertan kifejlesztése és kipróbálása valósulhat meg, ami széles körben alkalmazható lesz a kis- és középvállalatok új termék-, technológia- és szolgáltatás-innovációjában.
- A stúdió működésének következtében évente minimum ötven olyan innováció születik meg, ami a fejlődni kívánó kkv-k körében, illetve az újonnan alakított startup vállalkozások keretében hasznosulhat.
- Új monitoringrendszer alakítható ki, aminek keretében legalább egy évig gyűjtik a hasznosítás következtében bekövetkező fejlődés számszerűsíthető adatait (termelésnövekedés és az új munkaerők alkalmazása révén képződő járulék- és adóbevételek stb.)
- A monitoringrendszer adatai alapján néhány éven belül számszerűsíthető lesz, hogy hányszorosan térül meg az ilyen típusú befektetés az állam részére.

Ha a stúdió működése következtében, valamint a kifejlesztett prototípusok és deszkamodellek segítségével a fejlődni, növekedni kívánó kis- és középvállalatok körében, részben pedig startup vállalkozások keretében hasznosításra kerülnek a projektek, akkor a stúdió részesülhet a hasznosítás eredményeiből akár royalty formájában, akár pedig cégek résztulajdonosaként, és ezek a bevételek hozzájárulhatnak a stúdió munkatársainak premizálásához, illetve hosszabb távon a működési költségek csökkentéséhez – még az önfenntartó működés is feltételezhető néhány év távlatában.

Intézményi közösségi magvető tőke

Az intézményi magvető tőke jelentősége abban áll, hogy segítségével elvihetők a projektek addig az állapotig, amikor már megítélhető, hogy az adott termék-, eljárás- és szolgáltatásötlet vagy kutatási eredmény milyen kockázatok és befektetés szükséglet mellett vezethető be a piacra (prototípus, üzleti tervek, megvalósíthatósági tanulmányok, befektetői prezentációk stb.).

Az intézményi és/vagy közösségi magvető tőke jelenleg gyakorlatilag hiányzik az innovációs projektek korai finanszírozási lehetőségei közül, pedig ez lehetne az igazi gyorsítója az innovatív ötletek, kutatási eredmények piacra vitelének. Az innovációs projekteken a befektetők többsége akkor tudja kamatostól visszakapni a befektetett tőkét, amikor a vállalkozás már sikeresen működik a piacon. A közösségi magvetőtőke-befektetőnek, az államnak, ezzel szemben, ha a vállalkozás működni kezd, az első hónap végén már az adó- és járulékbételeken keresztül szinte azonnal elkezd megtérülni a befektetése.

A közösségi magvető tőke legfontosabb feladata, hogy az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények fejlesztési folyamatát segítsen finanszírozni a prototípus elkészültéig, egy technológia kipróbálását lehetővé tevő mintarendszerig stb. A fejlesztési feladatok többségének finanszírozási igénye néhány százezer forinttól néhány tízmillió forintig terjed.

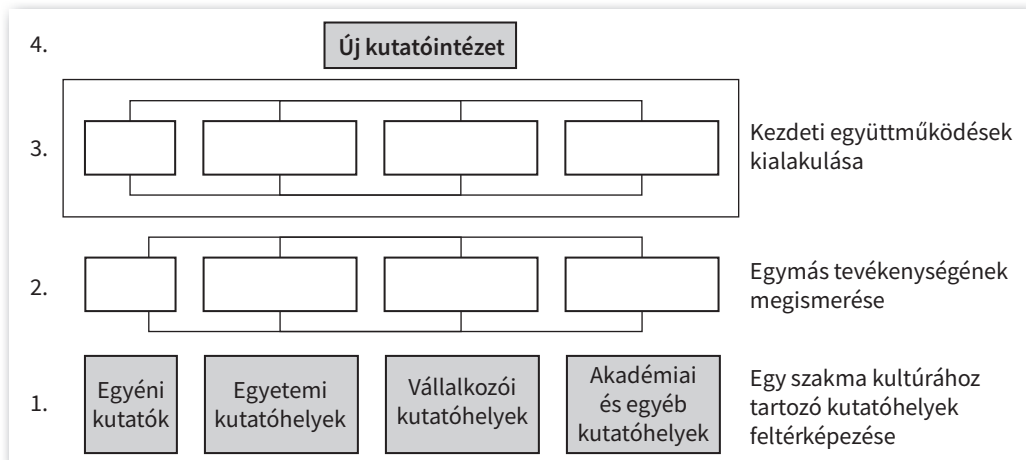
A prototípus és a fejlesztett technológia kipróbálására alkalmas mintaberendezés elkészülte kritikus pont a piacra viteli folyamatban, mert ezután általában már megnyílnak más finanszírozási csatornák is a termékfejlesztés folyamatában. Hogyan lehet megakadályozni, hogy a magvető tőke kihelyezése és odaítélése ne váljék indokolatlan pénzosztogatássá? A közösségi magvető tőke projektenkénti mértékének megítélését egy szakmai testületre kellene bízni, akik felügyelik és ellenőrzik a folyamatokat. A kreatív stúdióknál is említett szakmai testületek biztosíthatnák a társadalmi kontrollt és a projektötletek műszaki validálását. Az intézményi magvetőtőke-programok működtetésének átláthatósága, pontos elszámolása és az eredmények közzététele alapkövetelmény lehet.

Az intézményi magvető tőke segítségével a jelenleg éveket is jelentő prototípus-készítési folyamat néhány hónapra mérsékelhető, ami jelentős gyorsítást jelenthet az innovációs ötletek piacra viteli folyamatában.

Virtuális kutatóintézetek

Hazánkban gyakorlatilag nem létezik az ipari kutatóintézet-hálózat, ami már gátja a kkv-k fejlődésének. Ha egy ötletgazdának vagy egy vállalkozásnak van megvalósítandó újdonsága és annak megvalósításához kísérleteket vagy kutatásokat kellene folytatnia, akkor az egyetemek még meglévő, de a való világtól többnyire már elszakadt oktatóin kívül már szinte nincs hova fordulnia. Ugyanakkor az ipar számos területén működnek szigetként működő kutatásokkal, fejlesztésekkel foglalkozók, akik jelentős részeredményeket értek el, de sok esetben nem is tudnak egymásról. A hazai ipari kutatóintézeti hálózat létrehozása jelenleg utópia, és gazdaságilag sem indokolt. Megoldást jelenthetnek a meglévő kapacitásokra épülő, kis költségekkel kialakítható virtuális kutatóintézetek.

Virtuális kutatóintézet (27. ábra) alatt olyan vállalkozást, intézményt, társulást stb. értünk, amely képes egy szakmakultúrához tartozó hazai és esetleg nemzetközi kutatás-fejlesztési kapacitások és a felhalmozott tudás koordinációjára, összefogására, az egyre szélesedő együttműködések kihasználására olyan módon, hogy működésének következtében az intézetet alkotó elemi részek többségének fejlődése is felgyorsul.



27. ábra: Virtuális kutatóintézetek szervezése

Mi a célja egy ilyen intézet létrehozásának?

- Az egy szakmakultúrához tartozó kutató-fejlesztő kapacitások együttműködését és fejlődését segítse.
- A tudásmenedzsment eszközeinek használata révén hatékonyabbá váljon a kutatók és fejlesztők tevékenysége.
- Az összesített kapacitás jobban bekapcsolható legyen a nemzetközi munkamegosztásba, nagyobb eséllyel működhessen együtt a világ élvonalába tartozó kutatókkal, fejlesztőkkel.
- Segítsen kihasználni a párhuzamos kapacitásokat.
- Élénkítse a nemzetközi tudományos együttműködések, a tagok szervezett módon juthassanak el a fontos konferenciákra és kiállításokra.
- Csökkenthető legyenek a kutatás-fejlesztés fajlagos költségei.
- Komoly fejlődési lehetőségek nyíljanak meg az új közös kutatás-fejlesztési programok révén stb.

A virtuális kutatóintézet működhet közös vállalként, önálló vállalkozásként, klaszterként, egyesületként vagy a tagoknak tetsző bármilyen módon – nem az együttműködés formája, hanem az együttműködés tartalma a lényeges. Természetesen a virtuális kutatóintézetek szervezése számos olyan kérdést is felvet, ami nehezítheti és hátráltathatja a kialakítható együttműködés színvonalát (munkaerő-csábítás, piaci versenyből keletkező feszültségek stb.), de remélhető, hogy a várható előnyök többszörösen felülmúlják a megoldandó problémákat.

A hazai gyakorlatra átültethető virtuális kutatóintézeti modellt nem ismerünk, ma-gunknak célszerű kialakítani, ez viszont számos kérdést vet fel. Ezek a teljesség igénye nélkül:

- Milyen közös célok és milyen résztvevői kör mentén célszerű kialakítani virtuális kutatóintézetet?
- Hogyan lesznek felmérve, elemezve és szintetizálva a meglévő eredmények, kompetenciák, piaci kapcsolatok?

- Milyen módon kezelhető és védhető a továbbiakban a felhalmozott szellemi tulajdon?
- Milyen területekre terjed ki az együttműködés a kezdetekben, és hogyan mélyíthető el?
- Milyen üzleti, szakmai és etikai közös elvárások fogalmazhatók meg az együttműködéssel kapcsolatban?
- Hogyan működhet a tudásmenedzsment és a tudásmegosztás?
- Milyen közös képzésekre lenne szükség?
- Hogyan hangolható össze a konferenciákon, kiállításokon történő részvétel?
- Mennyibe kerül a résztvevőknek egy virtuális intézet létrehozása és működtetése?
- Hogyan és milyen időtávon térülhetnek meg az alapítási és működtetési költségek?

Meg vagyunk győződve arról, hogy az induláskor egy aktív, néhány fős csapat alkalmas lehet a virtuális kutatóintézeti együttműködések, majd a közös tevékenységek kialakítására és összefogására, valamint az együttműködés kialakítását segítő szoftverháttér elvárásainak kidolgozására. A virtuális kutatóintézet kialakításának első lépése a potenciális alapítók kiválasztása, ezután történhet meg akár egy többlépcsős szakmai vitában a célok kitűzése, a már felmerült és a még felmerülő kérdések megvitatása, valamint a megvalósítás részleteinek eldöntése.

Az együttműködés tervezhető szintjei:

- Első szint:
 - Az együttműködésre alkalmas kutatóhelyek feltérképezése.
- Második szint:
 - A jelenlegi eredmények, tudás és kapacitás kölcsönös megismerése.
- Harmadik szint:
 - Együttműködés a tudományos konferenciák, publikációk és kiállítások területén.
 - Közös továbbképzések szervezése.
 - Kooperáció a beszerzésben, együttműködés a kísérleti gyártásban.
- Negyedik szint:
 - Közös fejlesztések, közös pályázatok, kutatási-fejlesztési együttműködések.
 - Közös fejlesztett gyártmányok, eszközök, know-how-k értékesítése.
 - Annak eldöntése, hogy virtuális kutatóintézetként működnek tovább, vagy kialakításra kerül egy új kutatóintézet, ami összefogja ezeket a kapacitásokat, kidolgozza saját stratégiáját és kiszélesíti a nemzetközi kutatási kapcsolatokat.

Milyen területeken jöhetnek létre az első ilyen jellegű intézmények?

- Elektronikai ipar különböző területei
- Gépipari technológiák
- Járműipar
- Orvosműszer-gyártás
- Szenzorok kutatás-fejlesztése
- Egészségipar
- Megújuló energiák
- Stb.

Az elképzelés előnye, hogy néhány hónapos szervezőmunkával és egy többcélúan használható szoftver kifejlesztésével kialakítható a meglévő kutatási bázisokon egy a jelenlegi kutatási kapacitásokat hatékonyabban kihasználó virtuális kutatóintézet, amelynek a jövőképe az adott szakmakultúra meghatározó kutatóintézetévé válás lehet.

Innovatív vállalkozásgyár

Az innovatív vállalkozásgyár egy olyan vállalkozás, amelyik párhuzamosan több, egy szakmakultúrához tartozó induló innovatív vállalkozás menedzselésére képes, mert olyan innovációmenedzserei vannak, akik ellátják több induló vállalkozás kezdeti piackutatási és marketingfeladatait, valamint segítenek nekik finanszírozási kérdéseik megoldásában.

A mai gyakorlat szerint a befektetők, üzleti angyalok olyan már piacérett innovációs projekteket keresnek, ahol a megfelelő színvonalú menedzsment rendelkezésre áll, a piaci bevezetés előkészítése megtörtént, a marketingterv kidolgozott, a több szempontú üzleti terv készen van, és a befektetések megtérülése néhány éven belül a megvalósíthatósági tanulmány, üzleti terv szerint biztosított. Jelenleg a termék-, technológia- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények 90-95%-a nem jut el a nemzetközi piacra, vagy a vállalkozás nem tud növekedni a piaci ismeretek hiánya, az általánosan jellemző finanszírozási problémák és a nem megfelelő menedzselés következtében.

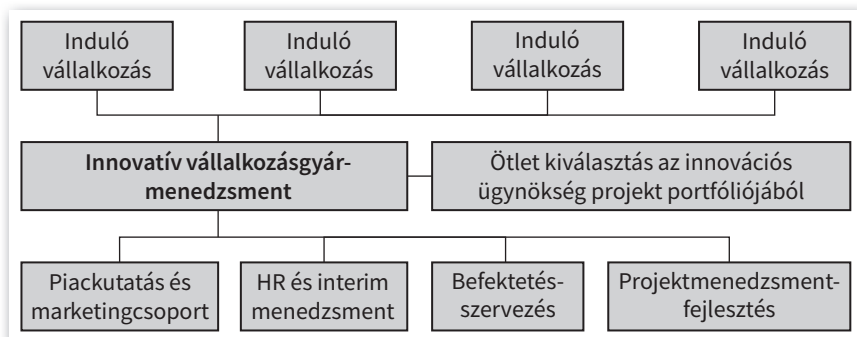
Az elképzelt innovatív vállalkozásgyár olyan menedzsers csapatot és értékesítési rendszert feltételez, akik képesek relatív rövid idő (1-3 év) alatt egy szakmaterületen akár több tucat innovációs projekt sikeres hazai és nemzetközi piacra vezetésének menedzselésére. Az új termék-, technológia- és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények nemzetközi piacra vitelének feltételei:

- értékesítésre alkalmas termék, technológia vagy szolgáltatás;
- meglévő vagy felkelthető piaci igények;
- piackutatási, piacpozicionálási és marketingismeretek;
- korszerű projektmenedzsment-ismeretek;
- folyamatos finanszírozás;
- nemzetközi kapcsolatok;
- jó menedzsment (hozzáértés és hit a sikerben);
- szerencse.

Az innovatív vállalkozásgyár feladata, hogy az induló vállalkozások számára biztosítsa a feltételek többségét. A startup és spin-off vállalkozások menedzselése mellett a szakértői kör tevékenysége révén a már működő innovatív vállalkozások fejlődésének gyorsításával rövid távon is bevételek realizálhatók. Az innovatív vállalkozásgyár működésének legfontosabb elemeit szemlélteti a 28. ábra.

Új cégek indítása esetén a kiválasztott projektekhez elsősorban interimmenedzsment-módszerekkel meg kell találni azt a menedzsert, aki alkalmas a projekt vezetésére, hisz a projekt sikerében és áldozni is képes érte, azaz az első egy-két évben minimális jutatás ellenében dolgozik, hogy a későbbiekben a startup cégben megkerülhetetlen tulajdonrészt (minimum 25% + 1) szerezzen. Az induló cég számára szükséges szakértői, piackutató és marketingtevékenységet a vállalkozásgyár szakértői végzik, akik az érdekeltségi rendszeren keresztül is szintén sikerorientáltak. Az induló vállalkozás megerősödésével párhuzamosan ezek a tevékenységek fokozatosan átkerülnek a vállalkozásba. A vállalko-

zásgyár a szakértői tevékenység ellátásáért vagy tulajdonrészt kap a vállalkozásból, vagy a végzett munka ellenértékét a vállalkozás piaci alapon megtéríti a vállalkozásgyárnak.



28. ábra: Az innovatív vállalkozásgyár működésének vázlata

Új innovációmenedzsment-modellek kidolgozása

Magyarországnak a nemzetközi tapasztalatok felhasználásával, de az innovációnak a jelenlegi helyzetéből kiindulva olyan magyar modell(eke)t kellene alkotnia, amely lehetővé teszi(k) a megfogalmazott vízió és jövőkép elérését, jelentősen gyorsítva a jelenleg igen lassú innovációmenedzsment-folyamatokat.

Követelmények az új modelle(k)e| kapcsolatban:

- Olyan új fejlesztési modell jöjjön létre, amely sikerei révén másolható a hazai és az európai régiókban is!
- Támogassa az ötlettől a nemzetközi piacig fejlesztési folyamat összes elemének fejlesztését és finanszírozását!
- A modell legyen alkalmas olyan termék-, technológiai és szolgáltatásötletek, kutatási eredmények feltárására és generálására, amelyek lehetővé teszik a globális piacon működő innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozások alapítását és gyors fejlődését!
- A modell legyen alkalmas annak bizonyítására, hogy az új modellben részt vevő technológiatranszfer-intézmények működtetéséhez szükséges közösségi befektetés sokszorosan megtérül!
- A program révén folyamatosan és jelentősen növekedjen a hazai kis- és középvállalatok GDP-hozzájárulásának mértéke!
- A programban részt vevő szervezetek és alkalmazottak legyenek közvetlenül is érdekeltté téve a modell eredményes működtetésében!
- Az új modell alkalmas legyen arra, hogy ösztönözze a régiókbeli technológiatranszfer-kapacitásokkal rendelkező intézmények együttműködését!
- Tegyen javaslatot a pályázatok, pilot projektek, projektek és programok alkalmazási körének pontosítására!
- A modell világos és átlátható működése alapkövetelmény.
- Készüljön előre rögzített paraméterek alapján évenkénti hatásvizsgálat a program működéséről!

Honnan hová juthatunk?

Összefoglalva a javaslatokat azt állítjuk, hogy a kreatív magyar szellem a működő innovációs ügynökségek segítségével, az innovációs folyamatok monitorozásával, mérésével, ellenőrzésével, széles körű összefogással, az eddigi hazai és nemzetközi tapasztalatok tudatos felhasználásával, az innovációmenedzsment-intézményrendszer támogatásával és új utak keresésével elérhető, hogy Magyarország néhány év alatt a sok innovációs ötlet, kevés termék országából, a tengernyi ötlet és sok termék országává váljon.

Legyünk Európa egyik leginnovatívabb nemzete!

Honnan indulunk és hova juthatunk?

A hazai innováció már bemutatott jelenlegi helyzetének összefoglalt ismérvei (ezek az ismérvek sokéves tapasztalatokon és nem egzakt felméréseken alapulnak):

- A nem információtechnológiával kapcsolatos innovációs ötletek piacra kerülési ideje 3–10 év.
- Az innovációs ötletek 95%-a nem jut piaci fázisba.
- Nem innovációbarát a hazai gazdasági és társadalmi környezet.
- Egyre kevesebb az innovációs ötlet.
- Kevés az integrált valódi és koncentrált tudást adó információ.
- Hiányoznak a nemzeti innovációs rendszerből az ipari kutatóintézetek.
- Nincs az országban közösségileg finanszírozott intézményi magvető tőke, aminek a segítségével az innovatív ötletek eljuthatnának a prototípus fázisáig.
- Nincsenek működő, valódi szolgáltatásokat nyújtó innovációs ügynökségek, amelyek szervezhetnék az információáramlást és az együttműködést a nemzeti innovációs rendszer szereplői között.
- A kormányzat szinte mindent pályázatokkal kíván fejleszteni, és nagyon kevés a célzott programok és projektek száma.
- A pályázatok hatékonyságáról nincsenek publikus információk.
- Alacsony szintű az együttműködés az innovációs rendszer szereplői között.
- Nem léteznek ösztönzők a hazai innovációs rendszerben.
- A jó gyakorlatok kevés kivételtől eltekintve nem kerülnek másolásra, nem hasznosulnak.
- Jelenleg a fejlesztési programok többsége nem szolgálja a közjót.

Hova juthatnánk néhány év alatt, ha a jelenlegi helyzet alapos elemzéséből kiindulva a hazai innovációmenedzsment kapacitásainak összefogásával, együttműködésével sikerülne felgyorsítani az innovációs folyamatokat?

- Valódi képet kapunk a hazai innovációs folyamatok valódi helyzetéről, hiányosságairól és jellemzőiről.
- A hazai innovációmenedzsment intézményrendszerének hatékonysága nő a széles körű innovációs ügynökségi tevékenységek következtében.
- A feltárt, azonosított hiányok, problémák megoldására rövid időn belül pilot projektek indulnak, s az eredményeik alapján elterjednek az új módszerek.

- Sikerül az innovációs ötletek számát megtöbbszörözni, a szabadalmak száma újra növekedésnek indul.
- A kreatív és piacképes ötletek két-három éven belül piacra kerülnek.
- Kialakul egy olyan „gyorsítósáv”, amely biztosítja, hogy ígéretes innovációs projektek ne kallódhassanak el.
- A virtuális együttműködés ösztönzése révén új ipari kutató-fejlesztő kapacitások és a vállalkozások közötti szinergiát kihasználni képes rendszerek jönnek létre.
- Általánossá válik az élethosszig tartó tanulás, amit az integrált információtartalmak és távoktató anyagok tesznek lehetővé.
- Kialakulnak új, húzó iparágak, és megjelennek a piacon a hazai innovatív, nagy növekedésképességű nagyvállalatok.
- A közjóprogramok révén az egész országban kialakul a pozitív életérzés és az élet színvonal jelentősen növekszik.
- A hazai innovációs intézményrendszer hatékonysága jelentős mértékben nő, mert a sikeres működésre ösztönző rendszer szerint működnek.
- Innovációbaráttá válik a hazai társadalmi és gazdasági környezet, mert sikerül minden eszközt az innovációfejlesztés szolgálatába állítani.
- Magyarország gazdasága az új innovációmenedzsment-programok, a nemzetközi munkamegosztásba történő fokozottabb beilleszkedés révén tartósan nagy növekedést ér el.

Végezetül úgy gondolom, hogy egy ilyen jövőképert érdemes dolgozni és küzdeni, hogy a kreatív magyar szellemre alapozott termék-, technológia- és szolgáltatásötletek piacra vitelével és más innovációs fejlesztések révén elérjük az ország gyors gazdasági és társadalmi felemelkedését.

Definíciók, fogalmak és rövidítések jelentése

Benchmarking: Olyan folyamat, amelynek során a vállalat különböző funkcionális területeinek módszereit, folyamatait és eredményeit összevetik egy vagy több más vállalat hasonló jellemzőivel.

Blue ocean stratégia: Érintetlen, verseny nélküli piaci tér.

B2B: Business-to-business értékesítés – azt jelenti, hogy az eladó is és a vevő is vállalat.

B2C: Business-to-consumer értékesítés azt jelenti, hogy a vállalat a nagyközönségnek, a fogyasztónak értékesít.

Cash-flow: Pénzáramlást jelent, ami egy vállalkozáshoz beérkező és kifizetett összegek nyilvántartására szolgáló kimutatás.

CEO: Chief executive officer, vezérigazgató.

CFO: Chief financial officer, pénzügyi igazgató.

CIO: Chief information officer, informatikai igazgató.

COO: Chief operating officer, ügyvezető igazgató.

CTO: Chief technology officer, műszaki igazgató.

Deszkamodell: Olyan kísérleti eszköz, berendezés, ami már az új innovatív ötletben leírt elv szerint működik, és alkalmas az innovációs ötlet lényegének bemutatására, kipróbálására. Ezzel az eszközzel csak a működőképesség bizonyítása a cél.

Drag-along jog: A jog tulajdonosa kényszerítheti a többi tulajdonost, hogy a jogtulajdonossal azonos feltételek mellett szálljon ki a cégből.

EBITDA: Pénzügyi mutatószám, a kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás figyelembevétele előtti üzleti eredmény, ami jól tükrözi a vállalkozás üzleti eredményességét.

Exit: A kockázatitőke-befektetők, üzleti angyalok és a cégtulajdonosok közös célja, hogy befektető értékesítse az üzletrészt a tulajdonostársak vagy szakmai, pénzügyi befektetők számára.

Értékelemzés: Különböző problémák kezelésére alkalmas, a racionalizálást és az innovációt támogató döntés-előkészítő módszer.

Innovatív vállalkozások: Azokat a cégeket tekintjük innovatív vállalkozásoknak, amelyek az árbevétel minimum 10%-át kutatásra és fejlesztésre használják, és folyamatosan új termékekkel, technológiákkal és szolgáltatásokkal jelennek meg a globális piacon.

Innováció: Új vagy jelentősen javított termék, szolgáltatás vagy eljárás, új marketing-módszer vagy új szervezeti módszer az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.

Innovációmenedzser: Az innováció folyamatát ismerő és segítő projektmenedzser.

Innovációmenedzsmet: Az összes olyan tevékenység, ami az innováció megvalósítási folyamatát segíti.

Innovációs ötlet: Új gondolatok vagy ismert elemek újszerű kombinációjával kialakított termék, eljárás vagy szolgáltatás.

Innovációs ügynökség: Olyan tapasztalt innovációmenedzsereket foglalkoztató intézmények, amelyek elsősorban információval és kapcsolatok közvetítésével segítik az innovációs ötlettől a piacig tartó folyamatot.

- Franchise:** Olyan szerződésben rögzített együttműködési megállapodás, ahol az átadó egy védjegy, valamint egy hozzá tartozó, értékkel bíró üzleti tapasztalat (know-how) használati jogát adja át az átvevőnek, aki ezért díjat fizet, és köteles a vállalkozását az átvett formák és sztyenderdek szerint működtetni.
- Know-how:** Olyan gazdasági, műszaki és szervezési ismeret és tapasztalat, amely a gyakorlatban felhasználható, korlátozottan hozzáférhető, és amelyet az oltalom addig illet meg, amíg közkinccsé nem válik.
- Kreativitás:** Olyan képesség, amelynek eredménye a felmerülő problémákra önállóan alkotott egyedi megoldás, egy új ötlet.
- Lead:** Olyan személy vagy cég, aki vagy ami érdeklődését fejezte ki egy cég vagy vállalkozó kínálata iránt. Amikor egy cég vagy személy megadja elérhetőségi adatait (név, e-mail-cím stb.) – például egy regisztráció vagy hírlevélre való feliratkozás során –, akkor azt leadnek (érdeklődőnek) tekinthetjük.
- Lean:** Vállalatszervezési, vállalatirányítási módszer, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait.
- Licenc:** Engedély, amelynek keretében a tulajdonos, a szerző engedélyt ad arra, hogy az eredményeit, tudását stb. mások jól szabályozott körben használják.
- Marketing:** Olyan módszerek és eszközök együttese, melyekkel a piac kikutatható, segítenek sikeres piaci stratégiát kidolgozni, a piac igényeinek megfelelő terméket, árat kialakítani, kedvező értékesítési módszereket találni, hatékony reklámot készíteni.
- Marketingmix:** Azoknak az eszközöknek az összessége, amelyeket egy szervezet a marketingcélok megvalósítása érdekében használ egy meghatározott piacon.
- Nagy növekedésképességű vállalkozás:** Olyan vállalkozás, ahol a vállalkozás árbevétele évente minimum 20-25%-kal növekszik, és így három év alatt meg tudja duplázni azt.
- OECD:** Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) – párizsi székhelyű nemzetközi gazdasági szervezet. Magyarország 1996 óta a tagja.
- Piac:** Az árucsere színtere, a fizetőképes kereslet és kínálat összessége, a vállalkozás szempontjából pedig a vétel és eladás lehetősége.
- Piacméret:** Az adott piacon, az adott termékből mekkora lehet a ténylegesen értékesített mennyiség.
- Piaci potenciál:** A termék elméleti keresleti maximuma.
- Piaci részesedés:** Az adott vállalkozás a piacméretnek mekkora részét képes lefedni.
- Piackutatás:** Olyan vizsgálat, amely egy-egy konkrét üzleti cél érdekében végez adatgyűjtést, elemzést, leggyakrabban termék vagy termékcsoporthoz tartozó értékesítési lehetőségeiről.
- Prototípus:** A prototípus mintadarabot, első példányt jelent, ami olyan eredeti modell, amelyet úgy készítenek el, hogy tartalmazza az új termék minden műszaki jellemzőjét, feleljen meg a végleges terméknek.
- Royalty:** Olyan szerzői jogdíj, amit a licencvevő a gyártott és értékesített termék után fizet a szabadalom tulajdonosának.
- Spin-off vállalkozás:** Olyan induló vállalkozás vagy vállalat, amelyet közfinanszírozású kutatóintézet vagy felsőoktatási intézmény és/vagy kutatói, oktatói besorolású dolgozója alapított.

Startup vállalkozás: Olyan nagy növekedési potenciállal rendelkező induló, innovatív vállalkozás, amely termék-, technológiai vagy szolgáltatásinnovációval foglalkozik, és célja a nemzetközi piaci részvétel.

Startup ökoszisztéma: Olyan támogató, katalizáló gazdasági és társadalmi környezet, aminek részei a start up vállalkozások, mentorok, inkubátorok, akceleratorok, a start up vállalkozásokkal együttműködésre nyitott vállalatok, egyetemek és egyéb közfinanszírozású támogató szervezetek.

SWOT-elemzés: Stratégiai tervezés eszköze, ami egy vállalkozás, projekt erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek elemzésén alapul.

Szabadalom: Olyan jogi oltalom, ami alapján a kizárólagos gyártási, értékesítési, illetve hasznosítási jog különböző országokra érvényes.

Szolgáltatás: Különböző erőforrások felhasználása fogyasztói igényeket kielégítő nem termelő tevékenységekre.

Tag-along jog: Becsatlakozási jog, azaz a kisebbségi tulajdonosoknak biztosítja, hogy a többségi tulajdonosokkal azonos feltételekkel értékesítsék az üzletrészüket.

Találmány: Olyan új műszaki megoldás, amire a szellemi tulajdon-védelmet meg akarjuk szerezni.

Technológia: A szükségletek kielégítését lehetővé tevő szaktudás és eszközrendszer.

Termék: Mindaz, ami valamilyen szükséglet vagy igény kielégítésére alkalmas.

Term sheet: A kockázatitőke-befektetés legfontosabb, általában 8-10 oldalas dokumentuma, amely szabályozza a befektető és a cég alapítóinak jövőbeni együttműködését.

Tudásmenedzsment: Az intézményi, vállalati szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége.

Üzleti modell: Bemutatja a vállalkozás működését, leírja azokat a módszereket, amelyeket a bevételek megszerzésére használ.

Üzleti terv: Olyan összefoglaló dokumentum, amely bemutatja a vállalkozást, rövid és hosszú távú célokat és a célok eléréséhez szükséges stratégiát, eszközöket, erőforrásokat szöveges, illetve számszerű formában.

Tárgymutató

A, Á		G, Gy	
alapkutatás	17, 61	gyártás	73
alkalmazott kutatás	18, 61	H	
ár	83	használatiminta-oltalom	33
B		hitel	125
befektetés	120–132	I, Í	
benchmarking	77	inkubátor	127, 156
beszállítói tevékenység	9	innovatív ötletek	15, 16, 17
brand	36	innovatív ötletek értékelése	45–51
C, Cs		innovatív ötletek gyűjtése	43
cash-flow	98	innovatív vállalkozások	9, 10, 13, 19
cégalapítás	104	innováció	4, 6
célpiac	77	innováció hazai helyzete	7
családi vállalkozás	114	innováció jelentősége	8
csapat	63, 114	innovációbarát környezet	10
D		innovációmenedzser	26, 41, 50
deszkamodell	54, 56	innovációmenedzsment	4, 7, 148
drag-along jog	131	innovációs járulék	13
E, É		innovációs központ	156
EBITDA	98	innovációs ügynökség	14, 161–166
eljárás	16	intézményrendszer	14, 150, 160
előkísérlet	58	J	
ember	62	jövőkép	165
exit	146	K	
életciklus	68	kisvállalkozás-fejlesztés paradoxona	14
értékesítés	73, 88–90	know-how	34, 132
értékelemzés	59	kockázati tőke	72, 130
F		közösségi finanszírozás	128
fedezeti pont	94	korábbi tapasztalatok	12, 13
fejlesztő	24	kreativitás	25
feltaláló	25	kutatás-fejlesztés	16, 19, 61
finanszírozás	72, 12, 146	kutató	24
formatervezésiminta-oltalom	34	kutatóintézet	17–19, 154
franchise	24, 144		

L, Ly		R	
lead	82	royalty	142
lean	119		
licenc	34, 132	S, Sz	
M		saját forrás	122–123
magvető tőke	11, 126, 174	spin-off vállalkozás	23, 102
marketing	79	startup ökoszisztéma	102, 156
marketingmix	81	startup vállalkozás	23, 102
márka	36	szabadalom	29
megvalósíthatósági tanulmány	91, 99	szellemi tulajdon	27–28, 40–41
		szűrők	45
N, Ny		T	
nagy növekedésképességű vállalkozás	9	találmány	29
nemzeti innovációs rendszer	147–157	tag-along jog	131
		technológia	16
O, Ó		technológiai központ	157
OECD	6, 150	technológiatranszfer	158
oktatás	42	therm sheet	131
		termék	16
Ö, Ő		termékfejlesztés	16, 25, 53, 56
ötlet	24	tervezés	74
ötletadó	24	titoktartási szerződés	48
ötletgazda	4	tudásmenedzsment	118
ötlettől a piacig	53	trójai faló	56
P		U, Ú	
pályázat	124	újdonságkutatás	32, 56
pályázatok hátrányai	11		
PCT	30–33	Ü, Ű	
piac	57, 75	üzleti modell	86
piackutatás	57, 75	üzleti siker	141–150
piacméret	75	üzleti tárgyalás	101
piaci pozicionálás	75	üzleti terv	91–98
piaci potenciál	75	üzleti angyal	72, 129
piac szegmentálás	76		
prezentáció	69, 99	V	
projekt	10, 12	védjegy	35
program	10, 12	vízió	165
prototípus	61	versenytársak	67, 77

Felhasznált irodalom

1. Michael E. Gerber: *A vállalkozás mítosza*. Bagolyvár Könyvkiadó, 1996.
2. Jim Rohn: *A jólét és boldogság 7 stratégiája*. Bagolyvár Könyvkiadó, 1996.
3. Meredith Belbin: *A team, avagy az együttműködő csoport*. SHL Hungary Kft., 1998.
4. Philip Kotler: *Marketingmenedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, 1999.
5. Valuation of intellectual property: What, why and how? WIPO Magazine, 2003. szeptember-október.
6. John Howkins: *Az alkotás gazdagít*. HVG Kiadó, 2004.
7. Hans-Jürgen Quadbeck Seeger: *Csak a változás állandó*. (Idézetek és gondolatok innovatív vezetők számára) KJK-Kerszöv Kft., 2004.
8. Dr. Buzás Norbert: *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. JATEPress, 2005.
9. Makra Zsolt: *A kockázati tőke világa*. Aula Kiadó, 2006.
10. Dr. Pakucs János – dr. Papanek Gábor: *Az innovációs folyamatok szervezése*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, 2006.
11. Káldos Péter: *A szellemivagyon-értékelés elmélete és gyakorlati módszerei*. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 2006. augusztus.
12. Thomas H. Davenport – Laurence Prusak: *Az ötlettől a sikerig – Hogyan hasznosítsuk a legjobb üzleti gondolatokat?* Budapest, Alinea Kiadó, 2007.
13. Dr. Mandel Katalin – dr. Darázs Lénárd: *Franchise vállalkozás*. Magyar Franchise Szövetség, 2011.
14. Jack Foster: *Az ötlet – Tartsd edzésben az agyad!* HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009.
15. Buzás Norbert: *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2007.
16. Molnár István: *Szellemi tulajdon menedzsment és technológia-transzfer*. InnovAID Kft., Kecskemét, 2008.
17. Somogyi Miklós és szerzőtársai: *Szolgáltatásfejlesztés szellemi termékek feltárására és új vállalkozásokban (spin-off) való hasznosítására a kreatív ipar felsőoktatási intézményeiben*. CHIC Nonprofit Kft. kutatási zárójelentés, KM FOKT 06-CHIC S01, 2009.
18. Dr. Körmendi Lajos: *Értékelemzés*. Saldo Zrt., 2010.
19. Pintz György: *Védjeggyel a csúcsra*. Pintz és Társai Szabadalmi, Védjegy és Jogi Iroda Kft. 2010.
20. Pintz György: *Találd fel magad*. Pintz és Társai Szabadalmi, Védjegy és Jogi Iroda Kft. 2014.
21. Somogyi Miklós: *Innovációmenedzsment a versenyképesség szolgálatában*. AIPA Alföldi Iparfejlesztési Közhasznú Kft., 2015.
22. Vecsenyi János – Petheő Attila: *Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig*. HVG Könyvek, 2017.

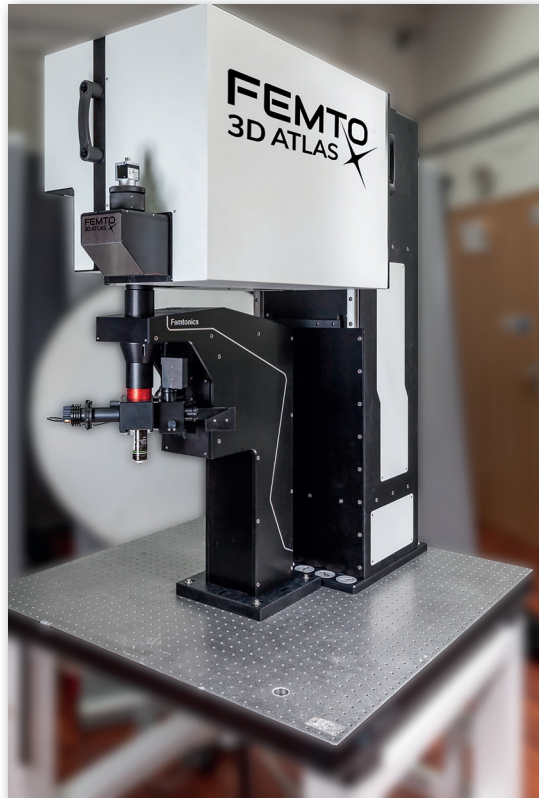
A világhálón elérhető információk:

<http://www.sztnh.gov.hu/>
<http://szabadalmi.hu/oltalmi-formak/>
www.franchise.hu
www.mie.org.hu/eloadasok_2011_konf/.../2011_04_27_Lantos.pdf
<http://cegvezetes.hu/2001/09/kereskedelmi-nevek/>
http://hu.wikipedia.org/wiki/F%C3%B6ldrajzi_%C3%A1rujelz%C5%91#A_f.C3.B6ldrajzi_.C3.A1rujelz.C5.91_fogalma
<http://iplaw.hu/oltalmi-formak/foldrajzi-arujelzo>
http://www.sztnh.gov.hu/k_plusz_f/Vegleges_modszertani_utmutato_20120926.pdf
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1400076.TV
<http://crowdfunding.blog.hu/>
https://kockazatitoke.blog.hu/2011/02/28/betekintes_a_kockazati_toke_vilagaba
<https://hu.wikipedia.org/wiki/Kutat%C3%A1s-fejleszt%C3%A9s>
<https://ado.hu/cegvilag/arazasi-strategiak/>
<https://bankmonitor.hu/cikk/hitelek-indulo-vallalkozasok-reszere/>
https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/befektetot_keres_a_cegenek_ime_az_elso_lepesek.545513.html
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2671/1/GP4-305-322-lovas-riz.pdf>
<https://marketing21.hu/2017/01/15/marketing-mix-4p-es-7p-2/>
<https://boommarketing.hu/online-marketing/ertekesites-es-marketing/>
<https://rocketing.hu/mi-a-kulonbseg-a-marketing-es-az-ertekesites-kozott/>
<https://rocketing.hu/5-marketing-trend-2020-ban-amiket-erdemes-kovetned/>
<https://www.minicrm.hu/kb/az-ertekesitesi-folyamat-lepesei/>
https://hu.wikipedia.org/wiki/%C3%89rt%C3%A9kes%C3%ADt%C3%A9si_m%C3%B3dok_a_kereskedelemben
<https://www.minicrm.hu/blog/2013/08-06/az-ertekesitesi-folyamat-es-az-ertekesitesi-tolcser/>
<https://marketing21.hu/2016/11/07/mit-tartalmaz-egy-jo-marketingterv-2/>
<http://www.chic.hu/files/innovativnemzet.pdf>
<https://kamaraonline.hu/a-siker-es-innovacio-titka/>
<http://www.inco.hu/inco2/innova/cikk2.htm>
https://case-study.blog.hu/2012/12/09/uzleti_modellekrol_altalaban
<https://ergomania.hu/business-model-canvas-teljes-uzleti-modell-egyetlen-papirfecsin/>
<https://promanconsulting.hu/business-model-canvas/>
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4010/1/vt2008n5p02-14.pdf>
http://eta.bibl.u-szeged.hu/1837/1/12.lecke_ertekesites.pdf
<http://ecopedia.hu/megvalosithatosagi-tanulmany>
<http://innoguide.hu/index.php/diagnosztika/imp3rove-felmeres>
<https://www.sztnh.gov.hu/hu/file/lantosmihalyknowhoweloadasa20110427pdf>
<https://7blog.hu/startup-vallalkozas-inditasa/>
file:///C:/Users/user/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/W53LBMNB/2010-0003_15_Innovacio_menedzsment.pdf
https://www.nak.hu/images/Kamara/Hirlevel/TRL_IRL_Technology_Readiness_Levels_2-3_KSZ-2.pdf
https://www.vallalkozas-okosan.hu/kisadozo_vallalkozasok_teteles_adoja
https://www.bing.com/search?q=TRL+szintek&src=IE-SearchBox&FORM=IEMAE2&pc=EUPP_UF03
https://nutriman.net/sites/default/files/2019-01/TRL_IRL_Technology_Readiness_Levels.pdf
<https://www.blog.szta.hu/hogy-merheto-az-innovativ-vallalkozasok-technologiai-erettsege/>
<http://www.technokrata.hu/portre/2016/12/02/a-fo-motivacionk-az-hogy-tovabbfejld-junk-katona-gergely-femtonics-kft/>
http://www.innovacio.hu/3b_hu_2019_dijazottak.php
<https://azuzlet.hu/fenntarthato-fejlodes/>
<http://elearning.co.hu/2020/02/27/tudasmenedzsment-a-szervezetben/>
<https://www.pintz.hu/innovaciovedelem>

Melléklet – A megemlített innovációs ötletek

Alapkutatástól a nemzetközi piacig

A Femtonics Kutató és Fejlesztő Kft. (www.femtonics.eu) egy igazi spin-off céggént indult 2005-ben. Az MTA Kísérleti Orvostudományi Kutatóintézet két kutatója alapította, akkor még azzal a céllal, hogy önállóan tudjanak pályázni, aztán rájöttek, hogy az általuk fejlesztett mikroszkópokból jó üzletet is lehet csinálni. Jelenleg a cég két- és háromdimenziós képalkotásra alkalmas mikroszkópok gyártásával foglalkozik, amelyeket a legkorszerűbb idegtudományi kutatásoknál használnak világszerte. A legújabb Femto3D ATLAS lézerpásztázó 3D-s mikroszkópjuk (29. ábra) sok év megfeszített munkájával készült el, a legkorszerűbb képalkotási csúcstechnológiával működik, több mint 40 szabadalmat használ, és egy Magyarországon fejlesztett, tervezett és gyártott igazi „hungarikum”. A több mint ezer optikai, mechanikai, elektronikai komponensből álló moduláris lézerpásztázó mikroszkóp a jelenleg kereskedelmi fogalomban kapható berendezésekhez képest akár egymilliószor gyorsabb térbeli mérési sebességet tesz lehetővé, és így lehetőség nyílik alkalmazásával az agyra, szívre vagy más szervekre jellemző gyors fiziológiás aktivitásmintázatok 3D-ben történő mérésére. Segítségével neuronhálózatok és egyes idegsejtek nyúlványaiban zajló fiziológiás folyamatok is vizsgálhatók valós időben, nagy térfogatban és nagy mélységben, éber, akár mozgó élőlényekben. A terméket az alapkutatásban való alkalmazás mellett elsősorban új diagnosztikai és terápiás eljárások kidolgozására vásárolják, használják. 2019-ben a Magyar Innovációs Szövetség Innovációs Nagydíj-versenyén a Femtonics Kft. nyerte el a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal „Alapkutatástól a piacig” innovációs díját (17. oldal).



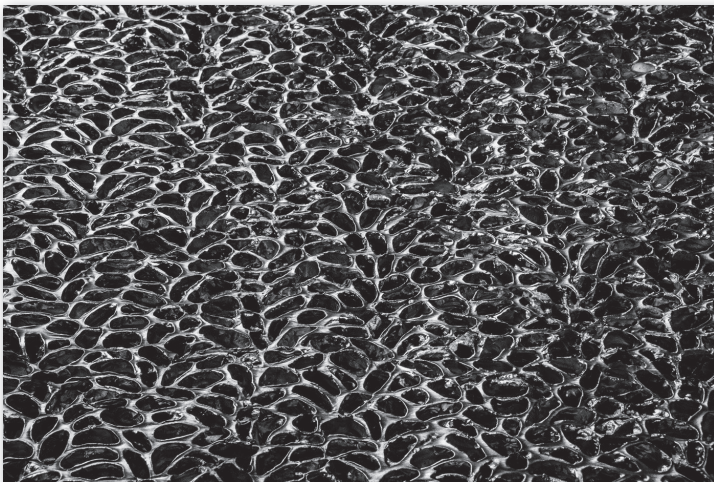
29. ábra: Femto3D ATLAS lézerpásztázó 3D-s mikroszkóp

Fémhabok kutatás-fejlesztése és gyártása

A fémhabok habszerkezetű anyagok, amiket fémolvadékból habosítással vagy egyéb pormetallurgiai eljárással állítanak elő. A fémhabok felhasználási területei:

- szuperkönnyű szerkezeti anyagok,
- autóiipari alkatrészek,
- katonai alkalmazások,
- protézisek,
- mechanikai energia elnyelésére szolgáló elemek,
- építőipari alkalmazások (burkolati elemek).

A fémhabok kutatás-fejlesztése Magyarországon a rendszerváltáskor az Aluterv FKI-ban kezdődött, majd a cég megszűnésével az ezredfordulón a Miskolci Egyetemen indult újra egy PhD-értekezéssel. A kutatás ezt követően két szálon, az Admatis Kft.-ben és a Bay Zoltán Kutatóintézetben folytatódott. Az induló lendületet mindkét esetben az Európai Űrügynökség innovációs igénye és finanszírozása adta meg. A kutatóintézetből a nemzetközi szabadalommal védett habosítási technológia a feltalálók és egy üzleti angyal segítségével került hasznosításra a 2012-ben alapított Aluinvent Zrt.-ben. Később kockázatitőke-befektetés és pályázatok révén egy építőipari alumíniumhab panelek előállítására alkalmas gyártósor is megvalósult. Az Aluinvent Zrt. technológiájával minden fajta alumíniumötvözet habosítható. Termékeik könnyen megmunkálhatók, önthetők, hegeszthetők és korrózióállóak. 2010-es évektől Magyarországon számos egyetemen indult be a fémhabokkal kapcsolatos kutatás-fejlesztés: fémhabok termékfejlesztése (Neuman J. Egyetem), szintaktikus fémhabok kutatása (BME), protézishabok fejlesztése (Debreceni Egyetem), illetve alakult a területen működő nemzetközi innovációmenedzsmenttel és -tanácsadással foglalkozó cég is (Innobay Hungary Kft.). A fémhabok (30. ábra) egy olyan új anyagfajtát jelentenek, aminek a teljes ipari felhasználási körének a kialakulása több évtizedig is eltarthat, a magyar gyártási technológiára egész termékcsaládok kialakítása épülhet, de ehhez további kutatás-fejlesztés és jelentős beruházások is kellenének (18. oldal).



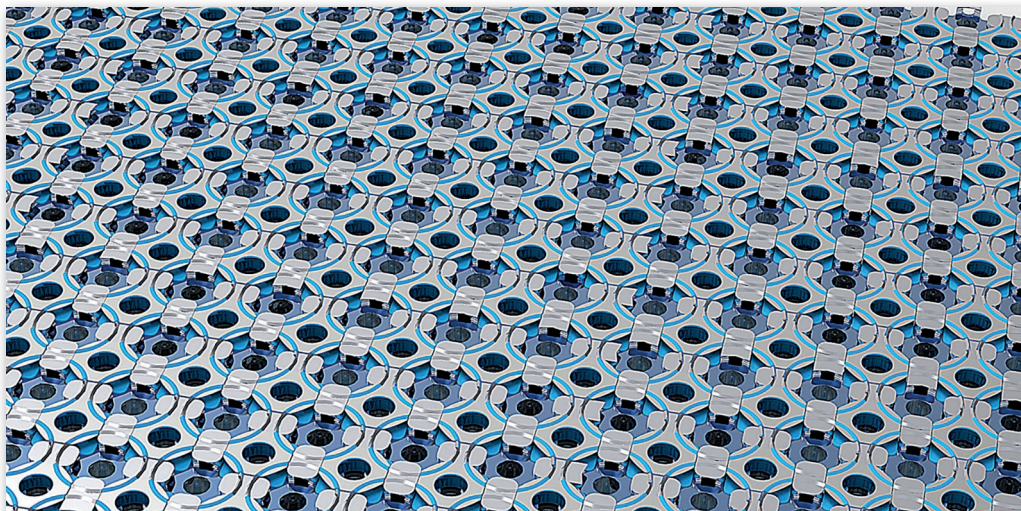
30. ábra: Az alumínium fémhab struktúrája

JETMAT® – a preventív tisztaságvédelmi technológia és berendezés

Tartós tisztaságot biztosítani csak hatékony prevencióra épülő takarítási modellel lehetséges. A JETMAT® tisztaságvédelmi technológia nem a megszokott módon, bejárva takarítja fel a szennyezett padlófelületeket. Ellenkezőleg: még a tisztán tartani kívánt helyiségek előtt alaposan megtisztítja (akár le is fertőtleníti) a bejutni kívánó személyek cipőtalpát, akár csak a járművek kerekeit. Így a takarítással elért tisztaság sokkal hosszabb ideig fennmarad. A JETMAT® (www.jetmat.com) intelligens tisztítómodulok ezreiből összeállított preventív tisztítószőnyeg egy új generációs automata okospadló. A koncentrált, nagy energiájú víz-, vízgőz- és sűrítettlevegő-impulzusokkal megtisztít, fertőtleníti és megszárit minden (az áthaladás során vele érintkező) cipőtalpat és gumiabroncsot. A JETMAT® tisztítófolyadék igény szerint, egyedi tisztítóhatás-fokozó adalékokkal dúsítható. A JETMAT® rendkívül gyors reagálású, intelligens multifunkciós logikai egységekből megépített, univerzális mechatronikai berendezés (31. ábra). Az áramlás kinetikus energiáját koncentráló, reflexív öngerjesztő impulzusokból álló tisztító lökeshullámok felügyelt kibocsátása, annak logikai peremfeltételek melletti fenntartása és leállítása is automatikusan lezajlik (58., 90. oldal).

A JETMAT® legfontosabb tulajdonságai:

- Az épületek egészére kiható, átfogó higiéniai minőségjavulást érünk el, ami számos iparágban kedvező hatást gyakorol még a termelőfolyamatokra is.
- A konkurens preventív tisztítómegoldásokat messze meghaladó, rendkívül sokoldalú szennyeződésetávolító képesség.
- Századmásodperces reakcióidejű, digitalizált működésű tisztítóimpulzusok biztosítják, hogy még extrém tömegforgalomban, bármiféle lassítás és körütekintés nélkül is megvalósuljon a fenntartható tisztaság zavartalan kiteljesedése.
- Alacsony bérleti díjak, kedvező üzemeltetési feltételek, magas élettartam.
- Gépjárművek tisztítása esetén akár 60 tonna megengedett terhelhetőség.



31. ábra: A JETMAT® sugárszőnyeg tisztítófelszíne (jetek, érzékelők és csatornanyílások).

Kullancseltávolító kanál

A kullancseltávolító kanál (32. ábra) egy magyar állatorvos szabadalommal védett találmánya, egy olyan orvostechnikai eszköz, amely az emberi vagy állati bőrből rögzült kullancsot más eltávolító eszközzel-módszerrel (pl. csipesszel vagy körömmel történő eltávolítással) szemben gyötrésmentesen, élve emeli ki a bőrből a vérszívót. Az eszköz nem okoz irritációt-gyötrést a kullancsok mint „érző lénynek”, s így az nem köp kórokozó-tartalmú nyálat az áldozatába. Használatával kiküszöbölhető a fertőzésveszély! A kereskedelemben kapható kullancseltávolító kanalat a csomagolásában található leírás szerint kell használni, az alkalmazás különlegessége, hogy a kullancs környéki bőrt összenyomva, azaz ráncba szedve úgy, hogy a kullancs a ránc legmagasabb pontján legyen. Ezután a kanál V alakú vágatát a kullancs alá csúsztatjuk, majd a kanalat a bőrre nyomva és tengelye körül néhányszor jobbra-balra megforgatva a kullancs a kanál kávájába esik. A kanállal tehát nem kihúzni kell a kullancsot, hanem a bőrt kell lenyomni a kullancs szájszervéről, ezért nem éri semmilyen irritáció a kullancsot (66. oldal).



reskedelemben kapható kullancseltávolító kanalat a csomagolásában található leírás szerint kell használni, az alkalmazás különlegessége, hogy a kullancs környéki bőrt összenyomva, azaz ráncba szedve úgy, hogy a kullancs a ránc legmagasabb pontján legyen. Ezután a kanál V alakú vágatát a kullancs alá csúsztatjuk, majd a kanalat a bőrre nyomva és tengelye körül néhányszor jobbra-balra megforgatva a kullancs a kanál kávájába esik. A kanállal tehát nem kihúzni kell a kullancsot, hanem a bőrt kell lenyomni a kullancs szájszervéről, ezért nem éri semmilyen irritáció a kullancsot (66. oldal).

32. ábra: Kullancseltávolító kanál és alkalmazása

Rodeótréner

Olyan szerkezet, amely egyidejűleg több izomcsoport (csípő, derék, has, hát, kar, váll, láb) átmozgatását, fejlesztését teszi lehetővé játékos formában (33. ábra). Az unalmas, külön izomcsoportokat megdolgozó edzéseket integrálja és élvezetes játékká alakítja. Az ülés egy gömbcsuklóra van erősítve, így az meghatározott szögben minden irányban el tud billenni. Használata egyszerű: ráülve próbáljuk magunkat vízszintes helyzetben tartani. Az elektronika használata megadja a mással vagy saját rekordunkkal való versenyztetés élményét, a vízszintes helyzetben töltött időt mérve. A kengyel használatával színesíthetjük a gyakorlatot, ezzel a lábizmok megterhelését növeljük. A központi idegrendszeri károsodás következtében mozgássérült személyek rehabilitációjában is jól használható (68. oldal).

Előnyei:

- hatékony, mert egyszerre több izomcsoportot mozgat meg;
- javítja a testtartást és a mozgáskoordinációt;
- használata egyszerű;
- praktikus, kis helyen elfér.



33. ábra: Rodeótréner

Egy új hangszóró-szabadalom a high-end világában

A jelenleg általánosan elterjedt hangszórókat a különböző gyártók az 1800-as évek végéről származó szabadalom elveinek felhasználásával gyártják. Az új rendszerű, a hagyományostól teljesen eltérő kialakítású **Bay Radial Speaker (BRS) körsugárzó hangszóró** (www.bayz-audio.eu) tulajdonságai lényegesen jobbak a hagyományos dinamikus magassugárzóknál. Nemcsak 360 fokban sugároz, de sáv szélessége, impulzusátvittele és hangminősége is főlegesen jobb a ma használt hangszórókénál (34. ábra).

A feltaláló „egyszemélyes kutatóintézetként” több mint harminc éve foglalkozik a ZENE élethű és a legjobb minőségre törekvő reprodukálását szolgáló high-end audiorendszerek kutatásával és fejlesztésével. Az általa fejlesztett speciális erősítők, médialejátszók és a rendszerhez fejlesztett különböző kábelek itthon és külföldön is megtalálhatók az igényes audiorendszereket használók egyre népesebb táborában.

Munkája során fedezte fel, hogy a hangszórók alapvető kialakítása az eredeti, már több mint százéves Siemens-szabadalomhoz képest gyakorlatilag nem változott, annak ellenére, hogy hatalmas fejlődésen ment keresztül, egyre jobb anyagokból, egyre igényesebben készítik, de az elv az eredeti maradt.

Bay Zoltán feltalálónak többéves kutatással, kísérletezéssel és fejlesztéssel sikerült egy alapvetően új kialakítású konstrukciót létrehozni. A találmány szabadalmi védettséget élvez számos országban, és 2018-ban kezdődött meg a piaci bevezetés folyamata. A feltaláló által a saját laboratóriumában összeállított új rendszerű, formatervezett hangszórók számos szakmai kiállításon (USA, Japán, Németország, Svédország) arattak sikert, és a kiállítók, szakértők az adott kiállítás legjobb hangjának választották. 2019-ben a BRS elnyerte a hangszórók „Oscar-díját” is. A BRS-technológia világszerte bizonyította a benne rejlő potenciált.

A Hangszórógyártók Nemzetközi Szövetségének (ALMA) volt elnöke (Mark Beach) mondta: „Korábban gyakran fültanúja voltam, ahogyan az iparági szakembereink kifigurázták, ha valaki a »forradalmian új dizájn« megjelölést használta fejlesztésére. Valójában a legtöbb ilyen fejlesztés pusztán evolúciós volt, kissé előremozdította ugyan a technika fejlődését, ám ezek az innovációk nem voltak forradalmiak. A BRS hangszóró forradalmi áttörést hozott az iparágban, jelentős ugrást jelent a technológia fejlődésében: szürreális, villámgyors és torzításmentes hangzás, atyaég! Részt kellett vennem



34. ábra: Bay Radial Speaker

ebben a paradigmaváltásban, és örülök, hogy ennek a szerencsés és számomra sorszerű találkozásnak köszönhetően ma már én is tagja lehetek a Bayz Audio csapatának.”

A hangszórók high-end piaca mellett, amit a feltaláló maga menedzsel, megkezdődött a hangszóró-szabadalom hasznosítása más területeken is, és 2019-ben megkötötték az első licencszerződést is egy indonéz céggel, ahol 1,2 millió hangszórót gyártanak havonta. A világ hangszórópiaca több milliárd dollár, ami valószínűsíti a közeljövőben a high-end piac mellett a licenceladásokon keresztül a vállalkozás jelentős árbevétel-növekedését. A kutatás-fejlesztés folyamatos nemcsak a hangszórók fejlesztése (a megadott szabadalom mellett további három van bejelentve), hanem a teljes hangtechnikai rendszer összes elemének vonatkozásában. A tervek között szerepel egy saját gyártóbázis kialakítása is, ami a gyártókapacitás növelése mellett jelentősen hozzájárul majd a foglalkoztatottság és a vállalkozás növekedéséhez is (71. oldal).

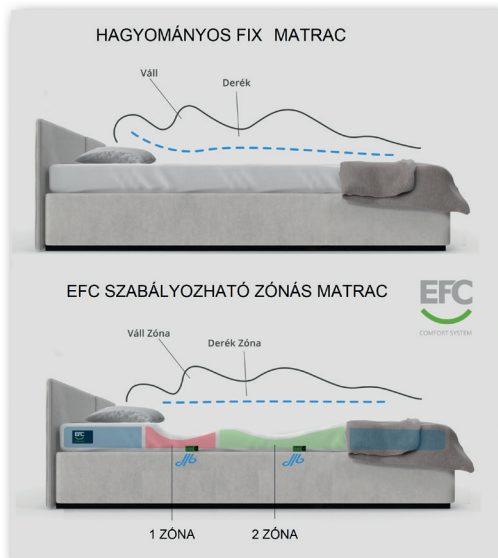
EFC (Energy Free Comfort) állítható keménységű ülőpárnák és fekvőmatracok

A több szabadalommal védett ötlet lényege, hogy a hermetikusan lezárt habanyag terhelése a hab minőségétől és a bezárt levegő mennyiségétől függ. A felület keménységének változását lehetővé tevő levegőmennyiséget egy speciálisan kialakított szeleppel szabályozni lehet. A mai ember az életének 60-70%-át ülve vagy fekve éli meg, nem mindegy, hogy milyen kényelmet biztosít számára az ülőbútor vagy az ágy (114. oldal).

Az EFC párna (35. ábra) előnyei:

- Személyre szabott kényelem biztosítható a párna keménységének változtatásával.
- Egy bútorgarnitúrán belül különböző keménységű felületek állíthatók be.
- A megoldásnak nincs energiaigénye.
- Elegendő egyszer beállítani az ülőfelület kívánt keménységét.
- A hab rugalmassága biztosítja, hogy a felület visszanyerje eredeti alakját.
- Környezetbarát technológia.

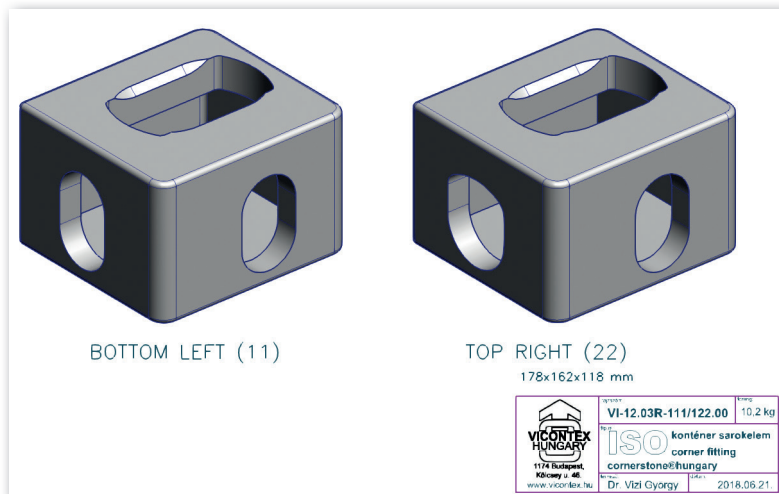
35. ábra: EFC párna használata



Acéllemezről hajlított és hegesztett konténer-sarokelemcsalád

A különböző terhelhetőségű és méretű áruszállító konténerekben jelenleg túlnyomórészt öntött sarokelemeket alkalmaznak. A VICONTEX Kft. által kifejlesztett szabadalmaztatott, acéllemezről hajlított és hegesztett sarokelemeknek (36. ábra) számos előnye van az öntött változathoz képest (124. oldal):

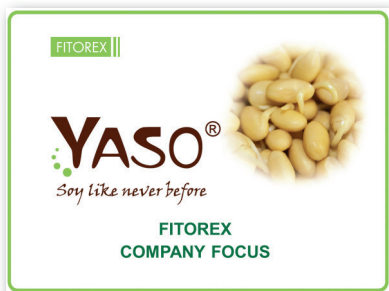
- Az új sarokelemek 3–5 kg-mal könnyebbek, és szilárdsági tulajdonságaik lényegesen jobbak az öntött változatoknál, ezért a törésveszély lényegesen csökken, a gyártáshoz 50-60%-kal kevesebb energia szükséges.
- Az új sarokelemek szilárdsági tulajdonságai az alkalmazott kisebb falvastagság mellett is lényegesen jobbak az általánosan használt öntött sarokelemeknél.
- Az új sarokelemek lényegesen jobb hegesztési tulajdonságokkal rendelkeznek, a varratok a használat során is repedésmentesek maradnak.
- Az új sarokelemek jól ellenállnak a pontszerű, dinamikus igénybevételeknek a +80-tól –40 Celsius-fokig.
- A sarokelemek 9–12-szeres halmazolást (konténerek egymásra rakása) is elviselnek sérülés nélkül.
- A sarokelemek környezetbarát, illetve anyag- és energiatakarékos technológiák alkalmazásával készülnek.
- A sarokelemek az ISO, EURO, UIC rendszerek öntött elemeivel kompatibilisek és csereszabatosak, és különböző minősítésekkel rendelkeznek.
- A minősített mintaüzem megtekinthető.
- A különböző méretű és teherbírású konténerekhez a sarokelemcsalád rajzdokumentációja és a nagymértékben automatizált gyártási know-how-ja rendelkezésre áll.



36. ábra: Acéllemezről hajlított és hegesztett konténer-sarokelem

YASO®: egy innovatív, szójaalapú, prémium minőségű élelmiszeripari alapanyag

A Fitorex Kft. a világon elsőként dolgozott ki olyan ipari szójacsíráztatási technológiát, mely standard magas minőségű termék előállítását teszi lehetővé. Olyan speciális csíráztatási eljárást dolgoztak ki, amely végén a termék mentes minden, a szójára jellemző negatív jellemzőtől. Nem a csírárt magát használják fel, hanem a babot, de akkor, amikor a csírázási folyamatban a legmagasabb tápértékkel rendelkezik. Tehát a szóját egy természetes folyamattal úgy alakítják át, hogy az lényegében minden hátrányos tulajdonságát kiküszöböli a babnak, megtartva annak előnyeit. Ugyanis a szója az egyedüli olyan növény, amelynek a fehérje-összetétele teljes értékű, vagyis a szójafehérje az egyedüli növényi fehérje, amely konkurenciája a húsnak. Génmódosítás-mentes szójababból teljesen természetes úton előállított, adalékanyagokat nem tartalmazó termék. Főzött, püré vagy darált formában azonnal felhasználható. A YASO® (www.yaso.hu) (37. ábra) teljes értékű fehérjében, diétás rostokban, omega-3, omega-6 zsírsavakban gazdag, ugyanakkor szénhidrátban szegény. Táplálkozás-élettani előnyeinek köszönhetően a piacon egyedülálló, csúcsmínőségű húshelyettesítő. Értékes telítetlensírsav- és lecitintartalmánál fogva szív- és keringési betegségben szenvedők, magas koleszterinszinttel rendelkező betegek számára ajánlott, továbbá a cukorbetegség érszövődményeinek megelőzéséhez is hozzájárulhat. Magas élelmirost- és alacsony szénhidrát-tartalma miatt a fogyni vágyók étrendjét is színesítheti. Jelentős kalcium- és foszfortartalma pedig a csontritkulás megelőzésében játszhat szerepet. A Fitorex Kft. magyarországi üzemében gyártják az alapanyagot,



ezenkívül több tucat új készterméket fejlesztettek ki, amit különböző élelmiszeripari cégek a Fitorex megrendelése alapján gyártanak, és utána kerül értékesítésre a külföldi piacokon (gluténmentes termékek, vegetáriánus és fitnesztermékek, biotermékek, vegakolbász, vegaburger, tofu, lapkenyér stb.) (140. oldal).

37. ábra: A Yaso termékek védjegye

FuranFlex® műanyag kéménybéléscső

A gáz- és olajtüzelésnél, ellentétben a korábban alkalmazott fa- és széntüzeléssel, a füstgáz hőmérséklete a 200 °C-ot sem éri el, de ehhez igen kellemetlen, a kémények belső felületét megtámadó savas kondenzátum is társul, ami porózussá teheti a kéményeket, rendkívül megnövelve a szén-monoxid lakóterekbe jutásának valószínűségét. Ezért van szükség a kémények bélelésére, amit korábban elsősorban rozsdamentes csövek behúzásával oldottak meg. Ezt a technológiát forradalmasította a FuranFlex® (www.furanflex.com/hu) technológia (38. ábra). A FuranFlex® az első és egyetlen olyan kéménybélelő anyag és technológia, ami a következő tulajdonságokkal rendelkezik:

- anyaga üvegszállal erősített hőálló műgyanta;
- korrózióállósága minimum 25 év;
- alkalmas kémények falbontás nélküli bélelésére 1200 mm átmérőig és 100 m hossz-
szig;
- követi a kémények nyomvonalát, felveszi annak belső formáját;
- használható gáz- és olajfűtéshez 200 °C, illetve fatüzeléshez 450 °C
füstgázhőmérsékletig;
- hidegállóság -50 °C-ig;
- a belső felülete sima, jó huzatot
biztosít;
- hőszigetelő, gáztömör;
- könnyen kezelhető;
- egészségre ártalmatlan;
- csatlakozások nélküli megoldás;
- kéménybélelés néhány óra alatt.



38. ábra: A FuranFlex® műanyag kéménybélés-
cső beépítésének lépései

A FuranFlex® szállítási formájában lapos, hajlékony, háromrétegű (polietilén fólia, kompozitréteg, textilburkolat) tömlő, amely összehajtván kis helyen elfér. A hajlékony tömlőt a kéménybe húzzák, majd lezárófejeket szerelnek a két végére. A lezárófejekhez csatlakoztatott gőzfejlesztő segítségével a tömlőt felfújják (105 °C, 0,2 bar), aminek következtében felveszi végleges formáját. A gőzzel végzett néhány órás hőkezelés következtében a műanyag cső visszafordíthatatlanul megkeményedik. A beépítés végén a kiálló részeket kézi fűrésszel levágják, a felfújáshoz használt belső fóliát pedig kihúzzák.

A FuranFlex® műanyag kéménybéléscsövet jelenleg 34 országba exportálják. Az ötlet megszületésétől a piacra kerülésig eltelt idő négy év volt, további két év kellett az első külföldi értékesítésig. (143. oldal).

Huple® mozgás- és koordinációfejlesztő eszköz

A Huple® (39. ábra) egy újfajta regisztrált orvostechikai, diagnosztikai, gyógyászati és mozgáskultúra-fejlesztő eszköz, mely az egyensúlyrendszeren keresztül a központi idegrendszer működésére és ezen keresztül a test izmaira hat. Feltalálója dr. Schultheisz Judit gyermekorvos, aki a születési rendellenességekkel született gyerekek fejlesztésével foglalkozik már évtizedek óta, többéves megfigyelései és tapasztalatai alapján fejlesztette ki az eszközt.

A Huple® alkalmas a központi idegrendszeri sérüléssel született csecsemők diagnosztizálására, a betegségek kezelésére, a fejlődésükben megkésett, gyerekek felzárkóztatásának segítésére. Hatásmechanizmusa a kialakításának köszönhetően elérhető finom forgó-billegő háromdimenziós elmozdulások által létrehozott különböző mozgáskoordinációs helyzeteken alapszik, melyek az egyensúlyi rendszeren keresztül hatnak a központi idegrendszerre. Ezen szokatlan kilengések nagymértékben igénybe veszik az egyensúlyozást, ez pedig stimulálja a megfelelő idegpályákat, ami által az állapot javulása érhető el, hiszen olyan idegi kapcsolatokat aktivál, amelyek mozdulatlan helyzetekben inaktívak maradnak. A Huple®-val különböző rendellenességek is kiszűrhetők, az idegrendszer vá-

laszreakciói és mozgás tanulmányozása révén. Egészséges gyermekek számára is ajánlott számos képességfejlesztő funkciója miatt. Elősegíti a térbeli tájékozódást, a szem-kéz koordináció fejlesztését, valamint a helyes egyensúlyérzet megszerzését, az izomműködés harmonizálását, a figyelmi szint megtartását, a kognitív fejlesztést és a viselkedés szabályozásában is kiemelt szerepe van.



39. ábra: A Huple® mozgás- és koordinációfejlesztő eszköz

Formája gömbhéj, peremén szírom alakú kapaszkodókkal. Szárazföldön és vízben egyaránt alkalmazható. A gömbhéj műanyagból, a belseje speciális habból készül. A Huple® egy családi vállalkozás keretében bevezetésre került a hazai és a nemzetközi piacon, amelyben mintaértékű önkéntes partnerek vállaltak jelentős szerepet (149. oldal).

„A Huple® egyensúlyba hoz a világgal!”

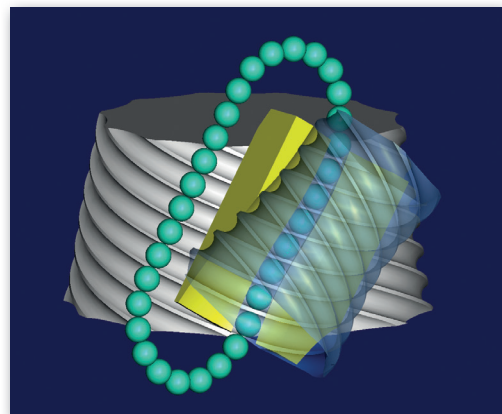
Gördülőelemes hajtás

A gördülőelemes hajtás kifejlesztésének alapkérdése az volt, hogy megvalósítható-e forgástestek között, gördülőtestek (golyók) közbeiktatásával tiszta gördülésen alapuló, alakkal záró kapcsolat. A geometriai méretezés alapfeltétele a tiszta gördülés: a gördülőelemet térbeli pályán vezetjük az összekapcsolni kívánt hajtáselemek között. A gördülőelemes hajtásban a gördülőelemek a hajtó- és hajtott test között egy jól meghatározott pályán, az úgynevezett kapcsolási pályán mozognak, miközben azok hornyaiban gördülnek. A kapcsolatból kilépő gördülőelemeket egy visszavezető pályán a kapcsolási pálya elejére vezetjük, ahol újra belépnek a hajtó- és hajtott test közé (40. ábra).

A gördülőelemes hajtással mindenfajta tengelyelrendezés, párhuzamos, kitérő, metsződő megvalósítható, készíthető külső és belső kialakítású vagy fogasléchez hasonló kivitel. A hajtás nagy előnye, hogy a hatásfoka független a tengelyelrendezéstől. A hajtás tervezőinek igen nagyfokú a tervezési szabadsága, mert a hajtó és hajtott elem méretaránya független lehet az áttételtől, valamint a relatív forgásirány is szabadon választható. A 41. ábrán a gördülőelemes hajtómű egyik prototípusa látható.

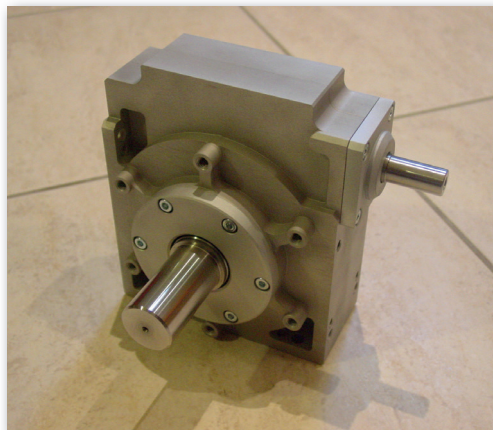
A gördülőelemes hajtás további előnyei:

- kis indítási nyomaték;
- nagy kapcsolószám;
- holtjáték kiküszöbölhető;
- a hajtás kenésre, berágódásra és hőmérséklet-változásra nem érzékeny.



40. ábra: A gördülőelemes hajtómű működési elve

A gördülőelemes hajtóművek a különleges tulajdonságaik révén várhatóan széles körben felhasználhatók lesznek a járműgyártásban, az élelmiszer- és gyógyszeriparban, valamint számos más iparágban is (149. oldal).



41. ábra: Kitérő tengelyű 1 : 10 áttételű hajtómű prototípusa

HaXSon hardver- és szoftverrendszer-fejlesztés

Jelenleg szinte az egész világon a legelterjedtebben a személyi számítógéprendszerre alapozott hálózatok alkalmazása terjedt el, aminek a lényege, hogy minden felhasználó gépére telepíteni kell azokat a szoftvereket, amelyeket használniuk kell a munkájuk során. A közel húszéves kutatás-fejlesztés keretében kialakított HaXSon nyílt forráskódú zárt hardver- és szoftverrendszer (42. ábra) ezzel szemben egy olyan fejlesztés, ahol minden felhasználó egy a személyi számítógépeknél lényegesen egyszerűbb vékony terminálon dolgozik, amely közvetlenül a rendszer központi szerverére telepített szoftvereket használja hálózatos üzemmódban. A zárt rendszer egyedi tűzfalal védett a szerveren keresztül, fejlesztés, frissítés és biztonsági mentés is központilag történik.

A rendszer előnyei:

- lényegesen olcsóbb beruházási és üzemeltetési költségek;
- nagy biztonság, kicsi a meghibásodás valószínűsége;
- energiatakarékos megoldás;
- hosszabb élettartam;
- könnyen, gyorsan fejleszthető;
- automatizált karbantartás;
- alacsonyabb szoftverköltisége.

A HaXSon rendszer kiválóan alkalmazható zárt közösségeken belüli oktató-fejlesztő környezetekben iskolákban, kutatóintézetekben (149. oldal).

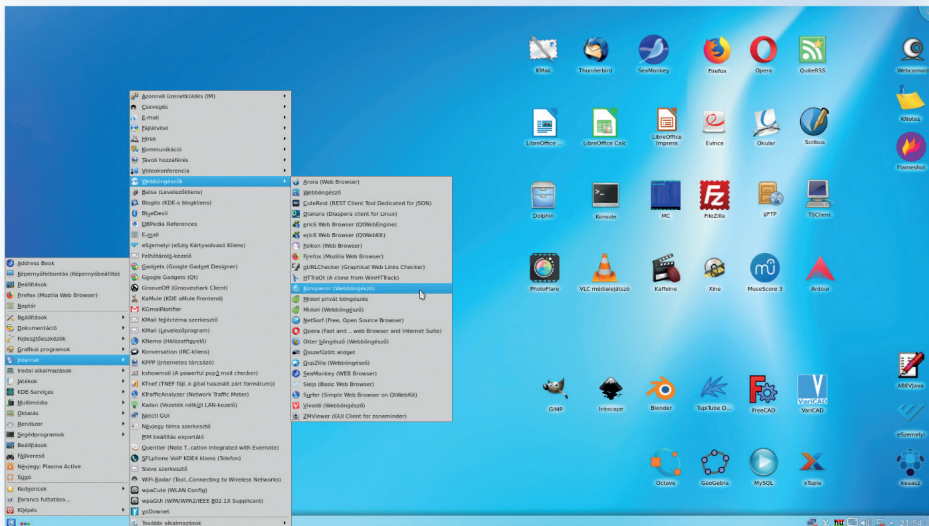
42. ábra: A HaXSon rendszer vázlata



Haxson®

Hardware-XWindow-Software-Network

A jövő informatikai megoldása!



Linux alapú, nyílt forráskódú hardver-szoftver integrált rendszer, amely Xwindow-terminálokot szervez hálózatba:

- munkaállomás, vagy szerver-grafikus terminál megoldás
- professzionális munka- és fejlesztőkörnyezet
- rendkívül gyors futás
- kiemelkedően magasfokú működési biztonság
- külső támadásokkal szembeni valódi biztonság
- többfeladatos-többfelhasználós működési mód
- 5 ezernél is több grafikus és karakteres alkalmazás