Szerkesztette:
Lados Mihály
Kovács Gábor

INNOVÁCIÓ TÁMOGATÁSI RENDSZEREK

KÉZIKÖNYV MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁRA

Győr, 2014.

INNOVAL

INNOVÁCIÓ TÁMOGATÁSI RENDSZEREK

Kézikönyv mikro- és kisvállalkozások számára

MTA KRTK RKI
Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály
Győr, 2014

„A projekt az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Programban az Európai Unió és Magyarország társfinanszírozásával valósul meg.”

Szerkesztette:

Lados Mihály
Kovács Gábor

Lektorálta:

Rechnitzer János

Szerzők:

Bauzek Nikoletta (10. fejezet)
Csató Dorottya (2., 7., 10. fejezet)
Éder Ákos (12. fejezet)
Kovács Gábor (1–5., 7., 9–10., 12. fejezet)
Michael Dell (6., 8., 11. fejezet)
Varga Dénes (12. fejezet)

Fordítás (6., 8., 11. fejezet): Primáta Kft.

ISBN 978-963-9899-78-0

Műszaki szerkesztő: Kasztnerné Kőműves Mária
Borítóterv: Vasvári Bálint – Kentoh/Bigstock.com és Maroti/Bigstock.com alapján
Nyomdai kivitelezés: PALATIA Nyomda és Kiadó Kft., Győr
Felelős vezető: Radek József

TARTALOM

ELŐSZÓ 6
1. FEJEZET
AZ INNOVÁCIÓ ALAPJAI 8
2. FEJEZET
NYÍLT INNOVÁCIÓ, SZOCIÁLIS INNOVÁCIÓ ÉS AAL 12
3. FEJEZET
INNOVÁCIÓS PROJEKT MENEDZSMENT I.: AZ ÖTLETTŐL A PROJEKTIG 16
4. FEJEZET
INNOVÁCIÓS PROJEKT MENEDZSMENT II.: ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSE 20
5. FEJEZET
INNOVÁCIÓS PROJEKT MENEDZSMENT III.: FINANSZÍROZÁS 26
6. FEJEZET
VÁLLALKOZÁSALAPÍTÁS AUSZTRIÁBAN 32
7. FEJEZET
VÁLLALKOZÁSALAPÍTÁS MAGYARORSZÁGON 38
8. FEJEZET
AZ INNOVÁCIÓS RENDSZER AUSZTRIÁBAN 44
9. FEJEZET
AZ INNOVÁCIÓS RENDSZER MAGYARORSZÁGON 54
10. FEJEZET
JÓ GYAKORLATOK A SZOCIÁLIS TERÜLETEN TÖRTÉNŐ EGYÜTTMŰKÖDÉSRE 60
11. FEJEZET
AZ INNOVAL PROJEKTHEZ KAPCSOLÓDÓ TAPASZTALATOK AUSZTRIÁBAN 70
12. FEJEZET
AZ INNOVAL PROJEKT MAGYARORSZÁGI TAPASZTALATAI 80
FELHASZNÁLT IRODALOM 87

ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. ÁBRA Az innováció folyamatelvű modellje.....10
2. ÁBRA Az innovációs menedzsment és stratégia kapcsolata 11
3. ÁBRA A termékfejlesztés és a kapcsolódó értéknövekedés alakulása 17
4. ÁBRA A termék innováció szakaszai 19
5. ÁBRA A nemzeti innovációs rendszer felépítése 54
6. ÁBRA A KFI-szakpolitikai eszközök csoportosítása 56
7. ÁBRA Az innovatív hazai KKV-kat erősítő eszközök 57
8. ÁBRA A házi gondozás és egészségügyi ellátás kulcsterületei 73
9. ÁBRA INNOVAL „projektkonyha” 75
10–11. ÁBRA Az INNOVAL projektötletek támogatási folyamata.....76
12. ÁBRA A facilitált magyarországi projektek forrásigénye az árbevétel arányában 84
13. ÁBRA A facilitált magyarországi projektek finanszírozási igénye az árbevétel arányában 85
14. ÁBRA A forrásigény megoszlása 85

1. TÁBLÁZAT A vállalkozási tevékenység jogi keretei Ausztriában 35

ELŐSZÓ

Az *Innováció támogatási rendszerek* kézikönyv az *Interregional Innovation Leaders* (Interregionális innovációvezetők = INNOVAL) projekt keretében készült el. A projekt az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program (2007-2013) keretén belül valósulhatott meg, a 2011. január 1. – 2014. június 30. közötti időszakban, az Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozása segítségével. Az INNOVAL projekt célja a fenntartható gazdasági előnyökre alapozva konkrét termékek és szolgáltatások fejlesztése az osztrák-magyar határtérségben. Az indulásnál a projekt több ágazat – turizmus (termálfürdők), az ipar (mechatronika) és az egészségügy (gyógyászat) – határon átnyúló know-how-ra alapozott fejlesztési lehetőségeivel kívánt foglalkozni. A jelzett ágazatokra való fókuszálást az alábbi tényezők indokolták: A termálturizmus a határ mindkét oldalán kiemelkedő szereppel bír és az elmúlt egy-másfél évtizedet tekintve számos határon átnyúló kezdeményezés kapcsolódik már eddig is az ágazathoz. A mechatronika erőteljesen kapcsolódik az osztrák-magyar határ térség, különösen Nyugat-Dunántúl vezető ágazatához a járműiparhoz. A gyógyászat területén pedig az időskori gondozás az, amely a határ mindkét oldalán a társadalom egyre növekvő hányadát érinti. A projekt megvalósítása során nyilvánvalóvá vált, hogy a projekt kereti az általánosabb, ágazattól nem függő munkacsomagok megvalósításán – pl. a nyílt innováció témakörének feldolgozása – túl azt tették lehetővé, hogy a három jelzett terület közül a fejlesztéshez kapcsolódó munkacsomagok csak egy ágazattal foglalkozzanak. A választás a gyógyászathoz kapcsolódóan az időskori gondozás egy speciális, gyorsan bővülő szegmensére, az *Ambient Assisted Living* (=beágyazott rendszerek alkalmazása az életminőség javítása érdekében, AAL) területére esett, amely az Európai Unió 7. keretprogramjában is egy kiemelten támogatott célként fogalmazódott meg a jelen Strukturális Alap programidőszakban. Így a projekt fő ágazati irányultsága az AAL-hez kapcsolódó innovációk elősegítése, támogatása. A határon átnyúló együttműködések kialakításán túl fontos prioritás volt az innovatív ötlettel rendelkező vállalkozások és a kutatási partnerek innovációs hálózatba való szerveződésének elősegítése is.

Az *Innováció támogatási rendszerek* kézikönyv elkészítésének célja az volt, hogy mind magyar, mind pedig osztrák oldalról segítse a projekt célterületével és céljaival összeegyeztethető innovációs ötleteket megvalósító ötletgazda vállalkozókat, vállalkozásokat. Ennek megfelelően az *Innováció támogatási rendszer* kézikönyv célcsoportként elsősorban a mikro- és kisvállalkozásokra koncentrál. A kézikönyv alapvetően három nagyobb szerkezeti egységre tagolható. Az első, elméleti jellegű rész bemutatja, összefoglalja és kifejti az innováció folyamatához kapcsolódó fogalmakat, összefüggéseket. Részletesen tárgyaljuk a nyílt innováció, a szociális innováció és az AAL terület sajátosságait. Ezt követően bemutatásra

kerülnek az innovációs projekt menedzsment fontosabb folyamatai, részterületei, mint az üzleti és pénzügyi terv készítése, valamint a finanszírozás kérdésköre is.

A kézikönyv második nagyobb szerkezeti egysége elsősorban empirikus jellegű, a jelenlegi hazai és ausztriai gyakorlat bemutatására koncentrál. Ennek keretén belül tárgyaljuk a vállalkozásindítás- és alapítás feltételeit, folyamatát, a vállalkozások jogi formáit. Áttekinthető módon bemutatjuk a hazai és az ausztriai nemzeti innováció rendszer felépítését és sajátosságait, illetve a határon átnyúló együttműködéseknek az INNOVAL projekt céljaihoz kapcsolódó jó példáit. A kézikönyv harmadik tartalmi egysége kifejezetten a projektpartnereknek az INNOVAL projekt keretében megvalósított aktivitásait, szerepét mutatja be, illetve az összegyűlt tapasztalatokat összegzi, mind az osztrák, mind a magyar partnerek szemszögéből nézve.

1. FEJEZET

AZ INNOVÁCIÓ ALAPJAI

A fejezetben részletesen kifejtjük az innováció fogalmának jelentését, illetve bemutatjuk az innováció fontosabb típusait. Szó lesz az innováció és a kutatás-fejlesztés kapcsolatáról, illetve bemutatjuk az innováció szakaszait is. Az innovációs folyamatot a vállalati stratégiához való kapcsolódásának szemszögéből világítjuk meg. Az innováció típusai közül a termék innovációval – lévén ez az a típus, ami az AAL területhez szorosabban kapcsolódik – részletesebben, külön is foglalkozunk.

Az OECD Oslo Kézikönyv 3. kiadása (változata) alapján az innováció egy új, vagy egy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás), vagy eljárás, egy új marketing módszer, vagy egy új szervezeti módszer alkalmazása az üzleti gyakorlatban, a munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban. Az innováció legfontosabb típusai tehát:

1) Termék innováció
2) Eljárás innováció
3) Marketing innováció
4) Szervezeti innováció

A *termék innováció* új, vagy jelentősen megújított áru és szolgáltatás bevezetését jelenti, tekintettel annak tulajdonságaira és felhasználási céljára. Ebben az esetben tehát jelentős mértékű fejlesztés mutatható ki a műszaki specifikáció, az összetevők, az anyagok, az igénybevett szoftver, a felhasználói akarat vagy más funkcionális tulajdonságok tekintetében. Az *eljárás innováció* egy új, vagy jelentősen megújított termelési, vagy szállítási módszer megvalósítása. Ez magában foglalja a technikában, a berendezésekben és /vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat. A *marketing-innováció* olyan új marketing-módszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék piacra dobásában, a termék reklámozásában, vagy az árképzésben. A *szervezési-szervezeti innováció* új szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében, vagy a külső kapcsolatokban. A szervezési-szervezeti innováció hozzáadott értéket teremthet az üzleti gyakorlatban, a munkaszervezésben, a döntéshozatalba, illetve a vállalkozás külső kapcsolatainak jellegét illetően.

Az innováció megvalósítása alapvetően nyitott információforrások hasznosítása, a tudás és technológia megszerzése, továbbá innovációs kooperáció révén történhet. Szociális innovációk esetén elvileg mindhárom kapcsolódósnak van létjogosultsága, az INNOVAL projekt jellegét tekintve ugyanakkor elsődlegesen a *nyitott információforrások* igénybe vétele bír kiemelt jelentőséggel. Ezek olyan (általában

nyilvánosan elérhető) források, melyekhez nem szükséges a technológiai vagy szellemi jogok megvásárlása.

Fontos különbséget tenni a „*kutatás és kísérleti fejlesztés*" (K+F), valamint az innováció fogalma között. A Frascati Kézikönyv alapján kutatás és kísérleti fejlesztésen „azt a rendszeresen végzett alkotó munkát értjük, amelynek célja az ismeretanyag bővítése, beleértve az emberről, a kultúráról és a társadalomról alkotott ismeretek gyarapítását is, valamint ennek az egész ismeretanyagnak a felhasználása új alkalmazások kidolgozására.

Az így értelmezett K+F háromféle tevékenységet ölel fel: az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést. Az *innovációs eljárás* fogalma ezzel szemben sok átfogó tevékenységet tartalmaz, melyből a K+F csak az egyik jelentős tényező, mely egyébként közvetlenül nincs összekapcsolva egyik speciális innováció típussal sem. Az innováció tehát mindig többet jelent, mint a K+F tevékenység. Az innovációs aktivitás magában foglal minden tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi lépést, melyek voltaképpen szándékolják vagy irányítják az innováció megvalósulását.

Az innováció folyamata

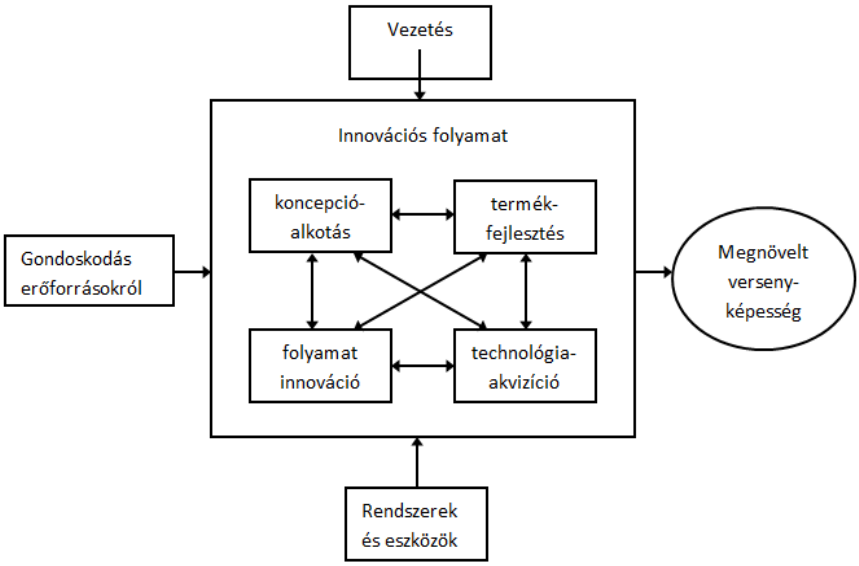
Az innovációs tevékenység kapcsán fontos annak tudatában lenni, hogy a kreatív ötlet maga még nem egyenértékű az innovációval, hanem annak csupán előfeltétele. Az innováció egy olyan folyamatként fogható fel, amely megvalósítja ezt a kreatív elgondolást. Az *innováció szakaszai* a következők:

1. kidolgozás,
2. létrehozás vagy tárgyiasítás,
3. bevezetés,
4. elterjesztés.

Az innováció alapvető funkciója tehát, hogy kapcsolatot teremtsen az újdonság és a potenciális felhasználói kör között. Ennek megfelelő különbséget kell tennünk az invenció (feltalálás) és az innováció között. Általánosságban kijelenthető, hogy egy találmány csak akkor tekinthető innovációnak, amennyiben gazdasági alkalmazásra is kerül. Alapvető vállalati folyamatként az innováció tehát csak a vállalati stratégiába beágyazottan fejleszthető hatékonyan.

1. ÁBRA

Az innováció folyamatelvű modellje



Forrás: Chiesa–Coughlan–Voss, 1996

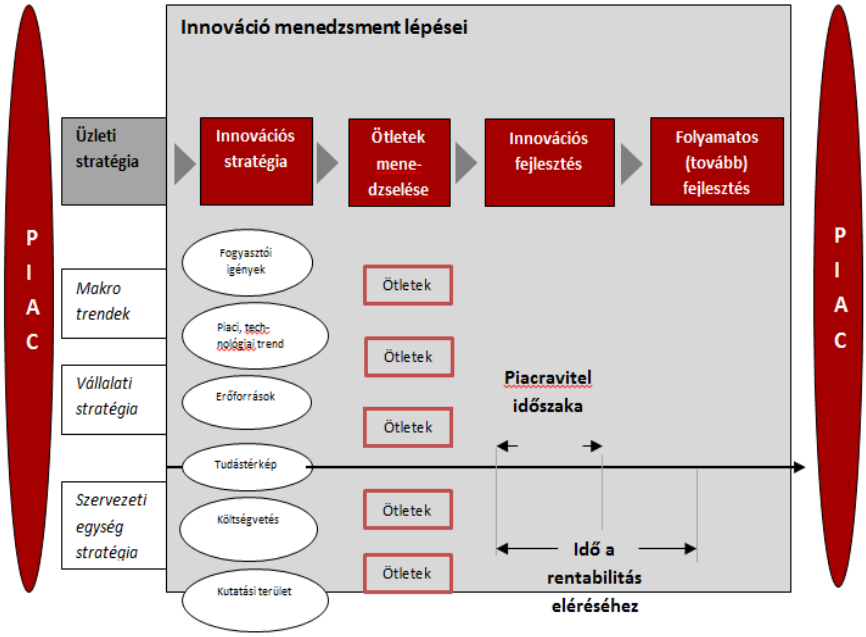
Az *innovációs stratégia* az adott szervezet stratégiájának egyik (olykor a legfontosabb) eleme, ami elengedhetetlen a versenyképesség kialakításához, illetve fenntartásához *(1. ábra)*. Az innovációs stratégia tehát önállóan nem dolgozható ki, illetve valósítható meg. Könyvében *Drucker* négy alapvető innovációs stratégiát különböztet meg (idézi *Swaim* 2011):

- A „leggyorsabban a legjobbat” elv követése: a vállalkozás domináns, kizárólagos piaci szerepre tör.
- A vállalkozás az innovációs folyamat későbbi szakaszaiban (pl. tárgyiasítás, bevezetés, elterjesztés) generál magas hozzáadott értéket.
- Speciális környezeti rés keresése és kiaknázása.
- Átfogó, radikális innováció.

Az innovációs stratégiára építve, abból kiindulva az *innováció menedzsment* a K+F-et, valamint az innovációkat vezérli *(2. ábra)*. Ennek megfelelően − piaci vagy egyéb hatásokra − ötleteket tár fel, a piaci igényekre épülő terveket kialakít ki, a kezdettől a piacon teszteli a kísérleti gyártást, majd az ezen eljárások során elfogadott változatot a piacra viszi, illetve kutatást is indít. Az innováció menedzsment tehát magában foglalja a tudástérkép elkészítését, az innovációs folyamathoz kapcsolódó érdekeltségi viszonyok szabályozását és a vállalat belső és külső innovációs rendszerei közötti kapcsolat megteremtését is (*Inzelt* 1998).

2. ÁBRA

Az innovációs menedzsment és stratégia kapcsolata



Forrás: Vizjak (2009, 4) alapján szerkesztette Kovács G.

Termék innováció

Az innováció korábban bemutatott típusai közül a szociális innováció, illetve az AAL területen – mikro-, közép és kisvállalkozások esetén – elsősorban a termék innováció bír kiemelt jelentőséggel, ezért a továbbiakban ezzel a típussal kiemelten foglalkozunk. A termék innovációk alapvető típusai a következők:

1) *Inklementáris innováció*: gazdasági haszna nem mindig mérhető, a gazdasági haladást nem szolgálja.1
2) *Moduláris innováció*: a termék valamely fő egységének fejlesztését jelenti.
3) *Strukturális innováció*: a termék új funkcióval bővül, új funkciót képes ellátni.
4) *Radikális innováció*: egy teljesen új megoldás kifejlesztése, mely általában új termékcsaládot is jelent.

2. FEJEZET

NYÍLT INNOVÁCIÓ, SZOCIÁLIS INNOVÁCIÓ ÉS AAL

A fejezetben elsőként bemutatjuk a nyílt innováció fogalmát és jelentőségét a vállalkozások szemszögéből nézve. Ezt követően szó lesz a szociális (társadalmi) innovációk szerepéről és az ezzel együtt járó szemléletmód fontosságáról. Részletesen kifejtjük az „Ambient Assisted Living" fogalom jelentését, illetve bemutatjuk ehhez kapcsolódóan a telemedicina területének alkalmazhatóságát.

Nyílt innováció (open innovation)

Az innovációs folyamat, illetve ennek tudományos megközelítése alapvető átalakuláson ment keresztül az elmúlt években. Fontos felismerés, hogy napjainkban sok vállalkozás számára a tudás megosztása lehet a siker egyik alapköve, melyre a nyílt innováció ad lehetőséget.

Nyílt innováció = *nyilvánosan elérhető információforrások (=nyitott információs források) alkalmazása, melyek nem igénylik a technológia vagy a szellemi jogok megvásárlását, vagy az eladóval való együttműködést.*

A zárt innovációs modellről a nyílt innovációs modellre való átállás fontos lépcsőfok lehet a vállalkozás fejlesztésében. A nyílt innováció lehetővé teszi, hogy a vállalatok felismerjék, az ötletek és technológiák jöhetnek belülről és ugyanúgy kívülről is, melynek részeként a megvalósítási, valamint a piacra viteli folyamatban is részt vehetnek külső közreműködők. *Chesbourgh* szerint saját K+F-re azért is szükség van, hogy képes legyen a vállalat hasznosítani a külső innovációs erőfeszítéseket, illetve sokszor fontosabb egy jó üzleti modell, mint elsőnek lenni a piaci bevezetésben. Nem a legjobb ötlet a siker feltétlen záloga, hanem hogy a legjobban hasznosítsuk a meglévő belső és külső ötleteket (*Chesbourgh* 2003). A nyílt innováció a hangsúlyt az innovációs folyamatok vállalati határain túlra helyezi, azaz a kutatás-fejlesztési folyamatot mintegy nyílt rendszerként értelmezi, kezeli, mely során a tudást nem csak a vállalat belső, hanem elsősorban a külső környezetéből szerzi meg (*Vörösmarty−Kiss* 2005).

Tipikus nyílt innovációs tevékenységek:

- a vállalati K+F kiszervezése,
- az online közösségek ötleteinek összegyűjtése és felhasználása,
- a felhasználók bevonása az innovációs lánc akár minden stádiumába.

A nyílt innováció előnyei a vállalatok számára:

- a fejlesztési idő csökkentése,
- költségoptimalizálás,
- a felhasználók igényeinek való megfelelés,
- ismeretlen megoldási lehetőségek megtalálása, s mindezzel a piaci pozíció megtartása vagy javítása.

A nyílt innováció másik célja a cég által fel nem használt kutatások, fejlesztések piacra vitele, ezzel a nem főtevékenységből származó jövedelemszerzés. A nyílt innováció lehetővé teszi különböző szakterületek képviselőinek, hogy egy időben dolgozzanak egy probléma megoldásán. Az együttműködést segítő technológiai megoldások és kellő tapasztalat birtokában pedig bárki bekapcsolódhat ebbe a folyamatba. Az, hogy egyszerre többen dolgoznak a megoldáson, csökkentheti az eredmények eléréséhez szükséges időt és egyúttal az eredmény minősége is javulhat.

A nyílt innovációhoz köthető, hogy a vállalkozás innovációs közvetítők révén is hozzájuthat a szükséges tudáshoz. Az ötletbrókerek üzleti modellje azon alapul, hogy összehozza a technológiákat keresőket a megoldást kínálókkal. Ezzel párhuzamosan megnő a jelentősége a magán kockázati tőke társaságoknak is, ami még inkább megkönnyíti a start-up cégek létrehozatalát (*Vörösmarty−Kiss* 2005).

Szociális/Társadalmi innováció

A társadalom fejlődését szolgáló eszközök kifejlesztése sokszor csak lemaradással követi az igényeket, illetve véletlenszerűen kialakulva valósul meg. Fontos tehát a tudatos alkalmazkodás azokhoz az elvárásokhoz, amelyeket a globalizálódás és az információs társadalommá válás állított fel ezen eszközökkel szemben. A jelzett probléma megoldásaként a társadalmi innováció új célokat tűz ki, új ötleteket épít be és teljesen új megközelítéssel dolgozik. Kizárólag így lehetséges ugyanis a globalizálódás és az információs társadalommá válás elvárásaihoz való alkalmazkodás és a szűkös erőforrások olyan felhasználása, amely a társadalmi hatásokat maximalizálhatja.

A társadalmi innováció mindig egy kreatív ötletből ered és folyamatos visszacsatolások útján valósítja meg önmagát. Lényeges eleme, hogy interaktív alapokra helyezi az újítást, mely révén az innováció a gyakorlati megvalósítók és az ötletgazdák együttműködése által valósul meg. A gyakorlati tapasztalat mellett fontos tehát a szakterületen túlnyúló ismeretek alkalmazása is. A társadalmi innovációs folyamat szinte kizárólag több szereplő összefogásával tud megvalósulni. A kezdeményező fél egyaránt lehet a piaci és a nonprofit szféra szereplője, a megvalósításban és a fenntarthatósághoz azonban szükség van minden érintett aktív közreműködésére és fontos szerepe van a kormányzati szintű kezdeményezéseknek és megvalósításnak is.

A társadalommal kapcsolatos gondolkodásban és a problémák megoldásában tehát legalább akkora szerepet kell, hogy kapjon az újszerű, adaptív és megoldásorientált megközelítés, mint a kutatásban és a gazdaságban. A társadalmi innováció egy olyan szemléletmódot jelent, ahol a társadalmi haladást és modernizációt nem csak a technológiai és gazdasági folyamatok eredőjeként fogjuk fel. Ez a megközelítésmód eszközt és intézményesített megoldásokat, eljárásokat kíván adni azok kézébe, akik szociális érzékenységük révén késztetést éreznek a közreműködésre és a segítségre.

AAL (Ambient Assisted Living)

Napjainkban sajnos kezd egyre komolyabb problémát okozni a társadalom elöregedése, azaz az időskorúak számának és a népességen belüli arányának növekedése. Az időskorúak ellátása, gondozása, szükség esetén felügyelete és ápolása növekvő terhet jelent nemcsak rokonaik és barátaik, hanem az egész társadalom számára. A keresők és az eltartottak arányának drasztikus változása miatt az egészségügyi és szociális ellátórendszerek finanszírozásának fenntarthatósága is kérdésessé vált.

Az öregedési index növekedésével ráadásul az idős népesség eltartottsági rátája is emelkedik. Ahogy az eltartottság aránya nő, úgy nőnek a költségek is. Erre válaszként az AAL költségcsökkentő megoldás lehet az eltartók − és nem csak a közvetlen családtagok − hanem az egész társadalom számára is. Ezt a problémát hatékonyan enyhítheti az infokommunikációs technológiák alkalmazása, melyek megvalósításához széles körben elfogadott stratégiára, fejlesztési programokra és együttműködésre van szükség. Az AAL technika elterjesztése az elöregedő társadalmakban gazdaságilag is rentábilis lehet, mivel az egészségügyi vagy szociális intézményben történő ellátás kiváltásával jelentős költségmegtakarítás remélhető.

Ambient Assisted Living (AAL) = Beágyazott rendszerek alkalmazása az életminőség javítása érdekében

Az „*Ambient Assisted Living*” tehát mindazon technikák együttesét jelenti, amelyek azt szolgálják, hogy valamely életfunkciójukban tartósan károsodott vagy veszélyeztetett személyek eredeti életkörülményeik között biztonságban élhessenek. Ennek általában feltétele egy adott élettani funkció (vitális paraméter) folyamatos vagy rendszeres figyelése, a megfigyelt értékek elemzése, és szükség esetén valamilyen korrekcióra irányuló eseménysorozat elindítása. Az ehhez szükséges megfigyeléseket sokszor kisméretű, testen viselhető eszközök biztosítják, amelyek mikroelektronikával vannak felszerelve és képesek a mért adatok továbbítására. Természetesen nemcsak ilyen eszközökről lehet szó, hanem ide tartoznak még pl. a lakásban elhelyezett mozgásdetektorok vagy a használati tárgyakba, például gyógyszeres dobozba helyezett elektronikus egységek is, feltéve, hogy ezeket

olyan módon kapcsolják össze egy telekommunikációs rendszerrel, hogy a kívánt egészségvédelmi cél elérhető legyen.

Az infokommunikációs eszközök jelenlegi fejlettségi szintje lehetőséget ad arra, hogy a korábban említett felügyeleti és ellátási feladatok számottevő részét műszaki eszközök felhasználásával oldjuk meg. Az infokommunikációs eszközök szerepe várhatóan erősödni fog a szűrővizsgálatok elvégzésében, a népbetegségek kialakulásának megelőzésében, illetve korai felismerésében is.

Az AAL-hez szorosan kapcsolódik a *telemedicina*. „A telemedicina (távorvoslás) alkalmazása bizonyos iparágak, tevékenységi körök esetén már régóta széleskörű (pl. űrkutatás, tengerhajózás, harcoló alakulatoknál), illetve a nagy, nehezen áthidalható földrajzi távolságok esetén is elfogadott, mindennapi gyakorlat. Európában gyakori megnyilvánulása az egészségügyi intézmények orvosai között kapcsolat biztosítása, de kiterjedhet a krónikus betegek gondozására is. A telemedicina a kórházak után várhatóan hamarosan meg fog jelenni a háztartásokban, az otthonokban is. Ennek oka, hogy míg a legnagyobb kiadással járó ellátási forma a kórházi kezelés, a legolcsóbb a betegség megelőzése, vagy ha már bekövetkezett, akkor az, ha a beteg az otthonában gyógyulhat. Az otthoni gyógyulásban pedig értékes lehetőséget nyújthat a telemedicina, melynek révén speciális diagnosztikai és terápiás eszközök küldenek és kapnak adatokat, utasításokat az orvosok előírásainak megfelelően. A beteg és az orvos között kialakítandó telekommunikációs kapcsolat révén pedig a vizsgálatok a távolból is elvégezhetők, illetve kiértékelhetők (*Bay* 2012).

Az AAL területtel az Európai Unió is kiemelt prioritásként foglalkozott, foglalkozik, melyet a 7. Keretprogramon belül megjelent számos pályázati kiírás is mutat, illetve a Horizon 2020-ban is fókuszterület lesz.[1] A 7. Keretprogram futamideje alatt az Európai Bizottság és az Unió tagállamai 2008-ban indították el közös innovációs programjukat az infokommunikációs eszközökkel segített életvitel területén.

[1] Lásd részletesebben a 10. fejezetben.

3. FEJEZET

INNOVÁCIÓS PROJEKT MENEDZSMENT I.: AZ ÖTLETTŐL A PROJEKTIG

Az innovatív ötlet megvalósítása és menedzselése sokszor az egyik legnagyobb kihívás az ötletgazda, de még egy vállalkozás számára is. Ebben kíván segítséget nyújtani a kézkönyv következő három fejezete, mely az innovációs projekt menedzsment tevékenységre koncentrál. Ezek közül jelen fejezetben elsőként elhelyezzük ezt a tevékenységét a vállalkozás innovációs stratégiájához kapcsolódóan, majd bemutatjuk az innovációs folyamat egyes lépéseihez kapcsolódó teendőket, azok sajátosságait, illetve a legfontosabb döntési pontokat. A termék innovációkkal a korábban jelzett okoknál fogva részletesebben foglalkozunk.

Ahhoz, hogy az innovációs folyamat a vállalkozás innovációs céljaihoz, illetve stratégiájához megfelelő módon kapcsolódni tudjon, az innovációs menedzsment tevékenységnek van kiemelt jelentősége. Az innovációs menedzsment legfontosabb részterületei a következek (*Pakucs−Papanek* 2006a)

1) Tudástérkép készítése
2) Belső folyamatok szabályozása
3) Érdekeltségi viszonyok szabályozása
4) Portfolió-menedzsment

Az első részterület, a tudástérkép elkészítése a szervezetben már meglévő tudás feltárását és hasznosítását jelenti. A belső folyamatok szabályozása alatt olyan szervezeti forma, struktúra kialakítását értjük, mely lehetővé teszi az innovációs folyamat hatékony menedzselését. Fontos terület a megfelelő érdekeltségi viszonyok megteremtése, mely a megfelelő motiváció révén tudja biztosítani mind a szervezet, mind a résztvevők hatékony közreműködését az innovációs folyamatban. A negyedik részterület, a portfolió-menedzsment célja pedig a vállalkozás külső és belső innovációs rendszerei közötti megfelelő kapcsolat megteremtése.

Az innovációs menedzsment feladatok jellegét tekintve az innovációs folyamat legfontosabb szakaszai általánosságban a következők (*Szakály* 2002):

1) Ötlet létrehozása
2) Ötlet elfogadása
3) Ötlet megvalósítása

Az első szakasz magában foglalja a keresési terület tágabb lehatárolását, az ötlet megkeresését és az ötletet tartalmazó javaslat megfogalmazását. A második szakaszhoz tartozik az ötlet megvizsgálása, a megvalósításra vonatkozó tervek kidolgozása, valamint a tervek valamelyike mellett való döntés. A harmadik, utolsó szakasz része az ötlet konkrét megvalósítása, annak biztosítása, hogy az ötlet eljusson az érintettekhez (célcsoporthoz), illetve az ötlet elfogadásának ellenőrzése

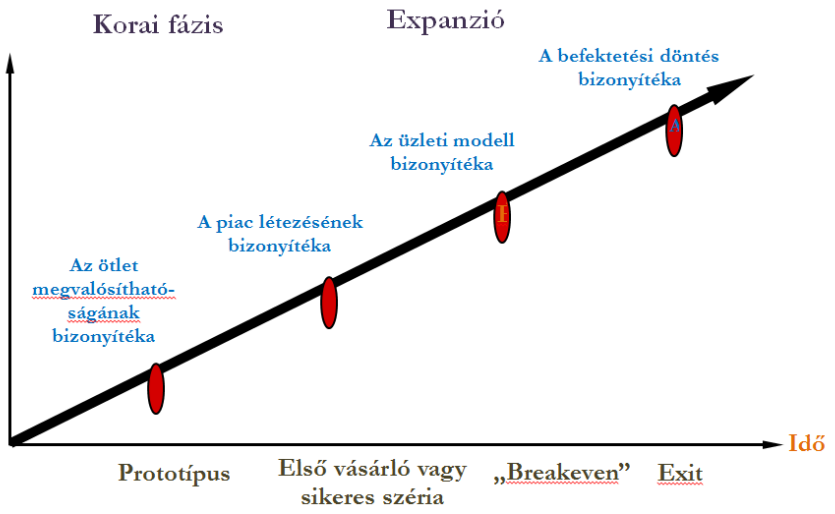
(visszacsatolás biztosítása). Menedzselési szempontból az innovációs folyamat fenti három szakaszához az alábbi innovációs menedzsment tevékenységek kapcsolhatók (*Pakucs−Papanek* 2006b):

1) Pre-projektmenedzsment
2) Projektfejlesztés menedzsment
3) Post-projektmenedzsment

A *pre-projektmenedzsment* főbb területei az ötlet menedzsment és termékportfolió menedzsment. Ennek megfelelően ebben az esetben a kreativitásfejlesztés, az ötletgenerálás minősége, milyensége, valamint az innovációs folyamattal kapcsolatos stratégiai kérdések, lehetőségek értékelése emelendő ki. A *projektfejlesztés menedzsment*-tevékenység végigkíséri a termék a termék életútját a prototípustól a piaci bevezetésen át az értékesítésig. A *post-projektmenedzsment* elsődleges célja a korábbi tapasztalatokra építő tanulási folyamat katalizálása, szervezése. Ide sorolható az elsősorban az utólagos teljesítménymérésre koncentráló projekt audit is.

3. ÁBRA

A termékfejlesztés és a kapcsolódó értéknövekedés alakulása



Forrás: Gamma Capital

A termékfejlesztés egyes fázisai, valamint a létrehozott projekt okozta vállalati értéknövekedés (ill. kockázat-csökkenés) között nagyon szoros kapcsolat áll fenn. *(3. ábra)*. Ennek értelmében a prototípus kifejlesztése során az ötlet megvalósíthatósága jelenti a legnagyobb kockázatot és még sikeres esetben is csak mérsékelt vállalati értéknövekedést hoz létre. A termék fogyasztóhoz való eljutása és az első sikeres vásárlás, vagy széria értékesítése során a piac létezésének „bizonyítása”

a feladat. Itt már kisebbek a kockázatok és jelentősebb az értéknövekedés. Az ún. „berakeven" pont már a projekt gazdasági, pénzügyi megtérülését jelenti, tehát azt az értékesítési volument, mely mellett a projekt költségeit még a pénz időértékének figyelembe vétele mellett is fedezik a projektből származó bevételek. Ezt a pontot csak sikeres üzleti modell esetén tudja a vállalkozás elérni. Az „exit" pont elérése esetén már megéri a projektből való „kiszállás", ami igazolja az innovációba történt befektetés sikerességét is.

Innovációs projektek esetén a siker egyik kulcsfontosságú záloga az, hogy az ötletgazda jól definiálja a projektjét, ami alapvetően az alábbi három tényező mérlegelésén alapul:

- Szellemi tulajdonjogok
- Döntés a hasznosításról
- Üzletfejlesztési stratégia

Elsőként fontos, hogy a fejlesztéshez kapcsolódó *szellemi tulajdonjogok* szilárd alapokon nyugodjanak. Ezen jogok biztosítják ugyanis azt, hogy megfelelő kizárólagosság legyen garantálható a találmány gyártását, forgalmazását és értékesítését illetően. Megfelelő szellemi tulajdonjogok esetén az új ötlet veszteségek nélkül hozható nyilvánosságra. A szellemi tulajdon formái közé tartozik a szabadalom, a használati minta-oltalom, a formatervezési minta-oltalom, a védjegy, a földrajzi árujelző, a növényfajta oltalom, a topográfia oltalom, a domain regisztráció, a szerzői jog és az üzleti titok.

A *hasznosításról való döntés* annak mérlegelését jelenti, hogy az ötletgazda saját vállalkozáson keresztül profitáljon-e a fejlesztésből, vagy inkább külső szereplő felé „értékesítse" az ötletet (pl. licenszbe adás révén). Ennek a döntésnek a során elsősorban azt kell átgondolni, hogy mennyire védhető az ötlet (szabadalmazható-e például), szükség van-e (és elérhető-e) jelentősebb nagyságú külső finanszírozási forrás, illetve hogy mennyire van felkészülve a piac az ötlet fogadására. Főszabályként ugyanakkor kijelenthető, hogy egy sikeres vállalkozást később szinte biztosan magasabb áron lehet majd értékesíteni, mint amennyit a hasznosítási jogok átengedéséből profitálhatunk. Ennek oka a magasabb hozzáadott értékben és az alacsonyabb üzleti kockázatban rejlik.

A harmadik kulcskérdés az *üzletfejlesztési stratégia* átgondolásához kapcsolódik. Itt lényeges kérdés, hogy hogyan lehet az ötletet piaci alapokra helyezni és milyen termékben, vagy szolgáltatásban testesülhet meg. Át kell gondolni és értékelni kell a potenciális célpiacot, annak sajátosságait. Ugyancsak fontos, hogy fel kell tárni az ötlet megvalósításához kapcsolódó fontosabb kockázati tényezőket is. A piac elemzése során célszerű átgondolni az alábbi sajátosságokat:

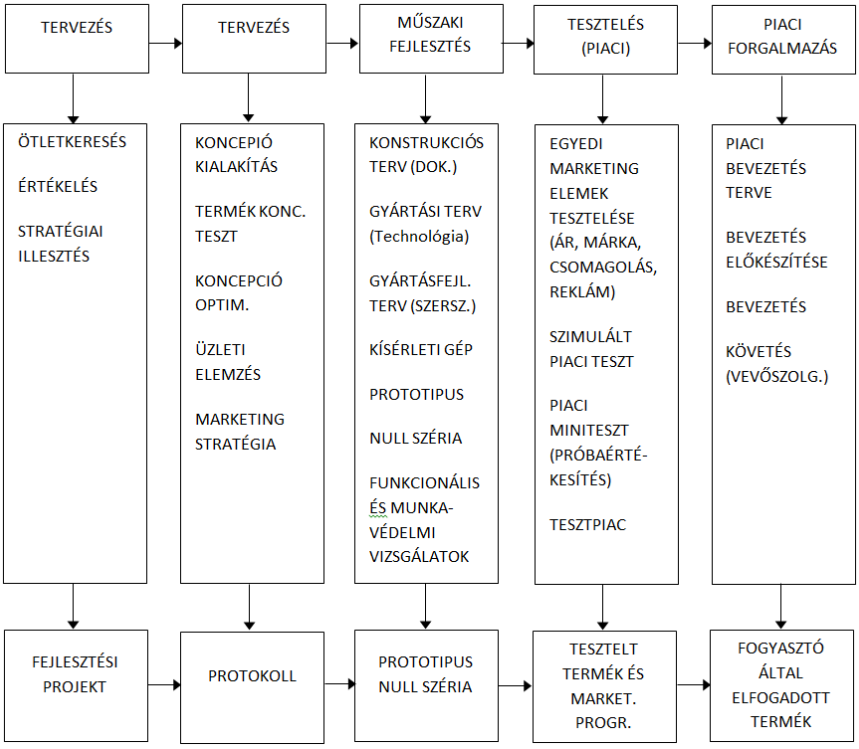
- Mekkora a piac mérete, milyen a piac szerkezete (pl. tökéletesen versenyző, vagy oligopol piac, stb.)
- Milyen fogyasztói csoportok, szegmensek azonosíthatók?
- Vannak-e belépési korlátok a piacra?
- Kik a versenytársak a piacon, mekkora a piaci részesedésük?

- Miben különbözik alapvetően az általunk alkalmazott technológia a versenytársakétól?
- Melyek a versenytársak erősségei és gyengeségei, mit tehetnek meg fogyasztóik megtartása érdekében?
- Mik a várható trendek az árszínvonal alakulását tekintve?
- Milyen értékesítési csatornák vannak, számunkra melyek érhetőek el?
- Mekkora a jellemző rendelési mennyisége, milyen a rendelési gyakoriság?
- Melyek a terméktől a fogyasztók által elvárt legfontosabb tulajdonságok?
- Szükséges-e valamely hatósági engedély a termék forgalmazásához?

Mivel a szociális innovációk, azon belül is az AAL területen a termék innovációk kiemelt jelentőségűek, a továbbiakban ezzel a típussal részletesen foglalkozunk. Amennyiben a vállalkozás kifejezetten termék innovációban gondolkodik, akkor a korábban említett projektszakaszok némiképpen jobban konkretizálhatók és egyértelműebb feladatokkal tölthetőek fel *(4. ábra)*.

4. ÁBRA

A termék innováció szakaszai



Forrás: Szerkesztette Kovács G.

4. FEJEZET

INNOVÁCIÓS PROJEKT MENEDZSMENT II.: ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSE

A fejezetben bemutatjuk az üzleti terv fogalmát, jelentését és szerepét az innovációs menedzsment során. Kitérünk az üzleti terv ajánlott felépítésére és bemutatjuk az egyes részterületek sajátosságait, a legfontosabb tartalmi és logikai kritériumokkal együtt. Az üzleti terv részei közül a pénzügyi tervvel külön és kiemelten is foglalkozunk, lévén ez az a dokumentum, melynek elkészítése a tapasztalatok alapján a mikrovállalkozások és kkv-ék számára az egyik legnagyobb nehézséget jelenti.

Üzleti terv készítésére számos esetben lehet egy vállalkozónak, vállalkozásnak szüksége. Általánosságban ugyanakkor kijelenthető, hogy az üzleti terv alapvető célja, hogy elősegítse és megalapozza valamely gazdasági döntés meghozatalát.

Üzleti terv: Egy vállalkozás jövőbeni elképzeléseit foglalja össze írásban és a megvalósítási lehetőségeket elemzi, elsősorban gazdasági szempontokat helyezve előtérbe.

Az üzleti tervezés során figyelembe kell vennünk a vállalkozás (és/vagy a vállalkozó) céljait, lehetőségeit, feladatait, az ezekhez tartozó időtartamokat, erőforrásokat, költségeket, kockázatokat és az ebből eredő várható jövedelmeket. Az üzleti tervezéshez alapvető négy, karakterében eltérő folyamat kapcsolható:

1) Lehetőségek feltárása
2) Stratégiai illesztés
3) Üzleti terv készítése
4) Megvalósítás

A lehetőségek feltárása elnevezésű szakasz közvetlenül illeszkedik az innovációs folyamathoz, alapvetően abból ered és elsősorban az ötletgyűjtést, az egyes alternatívák összehasonlítását jelenti. Itt kell tisztázni és megvilágítani a vállalkozó egyéni céljait is, illetve dönteni arról, hogy az ötletet saját vállalkozás keretein belül valósítjuk-e meg. Amennyiben új vállalkozást kívánunk alapítani, vagy az innovációt a már meglévő vállalkozásunkon belül kívánjuk hasznosítani, akkor elengedhetetlen a stratégiai illesztés megvalósítása is. Új vállalkozás esetén ez a vállalkozás stratégiájának megalkotását jelenti, míg meglévő vállalkozás esetén a már rendelkezésre álló stratégiával kell az új célokat összehangolni. A folyamat következő, harmadik lépése magának az üzleti tervnek az elkészítése, míg a meg-

valósítási szakasz a terv alapján történő működtetést, illetve visszacsatolást, ellenőrzési folyamatokat is magában foglalja.

Az üzleti terv készítésének számos konkrét megvalósítási célja és ezáltal típusa lehet. Az INNOVAL projekt fókuszának megfelelően a továbbiakban kifejezetten a megvalósítási tanulmányok készítésének sajátosságaira koncentrálunk.[2]

Megvalósíthatósági tanulmány = Egy-egy ötlet megvalósításának vizsgálata üzleti terv formájában.

A megvalósíthatósági tanulmány főbb részei a következők:

I. Bevezető oldal
II. Vezetői összefoglaló
III. Piaci/ágazati elemzés
IV. Termelési terv
V. Szervezeti terv
VI. Marketing terv
VII. Kockázatelemzés
VIII. Pénzügyi terv
IX. Függelék

Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy az üzleti terv előbb bemutatott felépítése, az egyes részek sorrendje nem feltétlen egyezik meg az üzleti terv elkészítésének lépéseivel. Elsőként ugyanis a piaci ágazati elemzést, a termelési tervet, a szervezeti és marketing tervet kell elkészíteni, majd ezt követi a pénzügyi terv megalkotása, a bevezető oldal, függelékek, végül pedig a vezetői összefoglaló elkészítése.

Az üzleti terv első fejezete, a *bevezető oldal* a vállalkozás/vállalkozó legfontosabb, elsősorban adminisztratív jellegű adatait tartalmazza, mint a vállalkozás (vállalkozó) neve, címe, a vállalkozás tulajdonosai, működési köre, formája. A *vezetői összefoglaló* az üzleti terv tömör, jól érthető összefoglalását kell, hogy tartalmazza, terjedelme ideális esetben 1–2 oldal, de semmiképpen sem több 3–4 oldalnál. A vezetői összefoglalónak hangsúlyoznia kell a megvalósítás fontosabb lépéseit, kiemelve a projekt erősségeit.

A *piaci/ágazati elemzés* nevű fejezet a termék/szolgáltatás piacán uralkodó versennyel, illetve az adott iparág jellemzőivel, ezek bemutatásával, elemzésével foglalkozik. A fejezet fontos része a termék/szolgáltatás potenciális célcsoportjának meghatározása, vizsgálata, illetve az esetleges piaci szegmentáció kérdése. Lényeges annak felmérése is, hogy az adott ágazatban milyen trendek uralkodnak és milyen kilátások várhatók. Itt kell elkészíteni a versenytársak elemzését is, valamint bemutatni az adott piac belépési korlátait.

[2] A megállapítások általános megfelelése miatt ugyanakkor az üzleti terv elnevezést továbbra is használjuk.

A *termelési terv*ben a termék bemutatásán túl az alkalmazandó technológia és termelési rendszer ismertetése a cél. Ki kell térni a működéshez szükséges telephelyek, létesítmények, gépek leírására is. Fontos részletezni a tervezett beszerzési és értékesítési csatornákat, valamint a logisztikai tervet is. Az üzleti terv követ-kező fejezete, a *szervezeti terv* a vállalkozás leírását és a működés szervezeti körülményeinek bemutatását tartalmazza. Itt kerül kifejtésre a vállalkozás tervezett szervezeti felépítése, társasági formája, a résztvevők felelőssége, jogai és kötelezettségei. Fontos bemutatni a humánerőforrás létszámadatokat, a munkamegosztás módját, a hierarchikus alá-fölérendeltséget, illetve a szükséges/meglévő szakmai készségeket.

A *marketing terv* az adott termék/szolgáltatás fogyasztóhoz való eljuttatásának javítását célzó, valamint a fogyasztás reklámokkal és egyéb eszközökkel való növelésének stratégiáját foglalja magában. Ide tartozik az árak meghatározása és bizonyos termékforgalmi előrejelzések meghatározása is. Az üzleti terv következő részének, a *kockázatelemzésnek* az a célja, hogy reálisan értékelje az üzleti tevékenységet érintő kockázatokat és lehetőségeket. A kockázatelemzés gyakran alkalmazott eszköze az ún. SWOT analízis. Az üzleti terv utolsó nagyobb tartalmi egységével, a pénzügyi tervvel kiemelt jelentősége miatt a következőkben részletesen foglalkozunk.

A pénzügyi terv

Míg az üzleti terv közvetlenül a vállalkozás stratégiájához kapcsolódik, addig a pénzügyi terv a vállalkozás pénzügyi stratégiájával áll szoros kapcsolatban.

Pénzügyi terv = A vállalkozás jövőre vonatkozó beruházási, finanszírozási (ezen belül osztalékpolitikai) döntéseit, illetve ezek pénzügyi hatásait tartalmazó dokumentum.

A pénzügyi terv tehát magában foglalja a vállalkozás tőkeköltségvetését, illetve finanszírozási tervét. A tőkeköltségvetés tartalmazza a jövőben megvalósuló beruházások leírását, azok tőkeszükségletét, várható pénzáramlásukat, valamint kockázatuk becslését. A finanszírozási terv pedig azt határozza meg, hogy a megvalósítandó beruházásokat a vállalkozás mely pénzügyi forrásokkal és milyen módon finanszírozza. A finanszírozási terv része a vállalat osztalékpolitikára vonatkozó koncepciója is, ami meghatározza, hogy a vállalkozás a megtermelt nyereség mekkora hányadát fizesse ki osztalékként a tulajdonosok számára, illetve, hogy a profit mekkora hányada kerüljön újrabefektetésre.

A pénzügyi terv készítésének céljai, a tervezés legfontosabb funkciói a következőkben foglalhatók össze (*Kovács*, 2009)

- Beruházási és finanszírozási döntések összehangolása
- Informáló –orientáló funkció
- Ellenőrzési funkció

Megvalósíthatósági tanulmányok esetén a pénzügyi tervezés legfontosabb feladata a vállalkozás beruházási és finanszírozási döntéseinek összehangolása, a köztük lévő egyensúly megteremtése. Pénzügyi értelemben ugyanis a beruházási és a finanszírozási (és ezen belül az osztalékpolitikai) döntések között szigorú determináció érvényesül, azaz ezek a döntések nem lehetnek egymástól függetlenek. Amennyiben ugyanis nincs megfelelés a tőkeköltségvetés és a finanszírozás között, akkor az üzleti terv sem lesz végrehajtható.

A pénzügyi tervezés informáló-orientáló funkciója alatt azt értjük, hogy kiindulópontként kell, hogy szolgáljon a vállalkozás menedzsmentje számára az egyes konkrét cselekvési alternatívák mérlegelésekor, illetve a döntéshozatal során. A tervezés ellenőrzési funkciója pedig azt a célt szolgálja, hogy a pénzügyi döntések kontrollálhatók legyenek, illetve a tervektől való eltérések alapján megvalósítható legyen egyfajta teljesítménymérés. A pénzügyi terv mellett magának az üzleti tervnek is fontos informáló-orientáló, illetve ellenőrzési funkciója van.

A pénzügyi tervezés folyamata

A pénzügyi tervezés egy meglehetősen összetett, komplex folyamatként fogható fel. Bár univerzális, teljesen standardizált pénzügyi tervezési rendszer nem létezik, vannak azonban olyan összefüggések, törvényszerűségek melyek mentén haladva kialakítható egy megfelelően működő, működtethető folyamat. A pénzügyi tervezésnek az alábbi fontosabb szakaszai különíthetők el (*Béhm 1994)*:

1. Információgyűjtés
2. Bázisvizsgálat, tervvariánsok összeállítása
3. Végleges terv készítése
4. Monitoring

A pénzügyi tervezés első lépése a tervezéshez szükséges *információk összegyűjtése*. Ahhoz, hogy egy pénzügyi terv megbízható legyen, azaz reális jövőbeli feltételezésekkel tudjon élni, számos információra kell támaszkodnia. A legfontosabb információ-típusok a következők:

- Makrogazdasági prognózisok
- Iparági prognózisok
- Vállalati/vállalkozás szintű prognózisok

A tervezési folyamat következő állomása az ún. *bázisvizsgálat*, ami a tervezés kiinduló állapotának bemutatását, elemzését jelenti. Lényeges, hogy a pénzügyi tervnek nem csupán a legvalószínűbb jövőbeli kimenetre vonatkozó akciótervet kell tartalmaznia, hanem a tervezőnek fel kell készülnie más lehetőségek bekövetkezésére is. Ennek megfelelően legalább három különböző szcenárióra vonatkozó – bár természetesen egymástól nem független − pénzügyi tervet kell készíteni. Az első szituáció a legvalószínűbb esetet írja le, ezt hívjuk „várható” forgatókönyvnek. Célszerű ugyanakkor legalább két másik verziót is készíteni; egyet arra az esetre, ha a „várható”-hoz képest kedvezőtlenebbül alakulnak az események

(pesszimista terv) és egyet arra az esetre, ha a vártnál kedvezőbb helyzet következik be (optimista terv). A többféle kimenetre vonatkozó tervek segítségével rugalmasabban kezelhetők a jövőbeli bizonytalanságok és a vállalkozás kisebb erőfeszítések árán képes alkalmazkodni.

A következő lépés a *terv véglegesítése*. A pénzügyi terv megfelelő elkészítésével, felépítésével, tartalmával szemben – időtávtól függetlenül – számos követelmény állítható fel, ezek közül a legfontosabbak a következők:

- ne csak előrejelzés legyen;
- ne az üzleti kockázatot minimalizálja;
- megfelelő visszacsatolást biztosítson;
- megfelelően részletezett legyen;
- ne csak számviteli szemléletű legyen.

A pénzügyi tervnek nem szabad csupán előrejelzésnek lennie a korábban említett három kimenetelre vonatkozóan. A tervnek előrejelzéseken kell alapulnia, de ezen felül tartalmaznia kell egy ún. *akciótervet* is, tehát annak leírását, hogy a vállalkozásnak adott helyzetekre hogyan, milyen lépésekkel kell reagálnia. A pénzügyi terv tehát nem csak előrejelzés, hanem egyben jövőbeli cselekvések sorozata is.

Fontos látni, hogy az üzleti tervezésnek nem célja az üzleti kockázat minimalizálása. A tervezés során természetesen foglalkozni kell a kockázat mérésével, de nem az a feladat, hogy olyan lépéseket tegyünk, melyek révén minimalizálni tudjuk azt. Egy vállalkozás – természeténél fogva – kockázattal jár, a tervezés célja – a vállalat stratégiája alapján – annak meghatározása, hogy mi az a kockázati szint, ami a vállalkozás számára még elfogadható, vállalható. A pénzügyi tervben ennek a kockázati profilnak kell kifejeződnie, tehát a jövőben megvalósuló beruházási, finanszírozási döntések során törekedni kell arra, hogy ezt a kockázati szintet tudjuk tartani.

Egy megfelelően felépített pénzügyi tervnek ugyanakkor visszacsatolási lehetőséget (feedback) is kell nyújtania a tervező számára. Mindez azt jelenti, hogy folyamatosan ellenőrizni kell a tervek teljesülését, részletesen megmagyarázva a tervtől való egyes eltérések okait. Fontos, hogy ez a tudás, ezek az információk folyamatosan beépüljenek a következő időszak(ok)ra vonatkozó üzleti tervekbe is.

A pénzügyi tervezés során lényeges, hogy megtaláljuk a komplexitás és a kezelhetőség közötti kényes egyensúlyt. Minél több jövőbeli kimenetre kiterjed, illetve minél részletesebb akciótervet tartalmaz egy pénzügyi terv, annál több időt, erőforrást von el a vállalkozás részéről. Egy túlzottan részletes, komplex pénzügyi terv végrehajtása nehézséget jelenthet és a közreműködők számára megnehezítheti a terv teljesülésének ellenőrzését is. Minél bonyolultabb egy terv, annál nagyobb a tévedés valószínűsége is, hiszen egyszerre több változó jövőbeli értékére tartalmaz előrejelzést.

A pénzügyi tervezés során azt sem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy ezek a tervek nem csupán a számviteli kimutatásokban, beszámolókban megtalálható információkat kell, hogy tartalmazzák. A pénzügyi tervnek a számviteli kimutatásokban található változók, mérőszámok várható jövőbeli értékén túl számos más, a vállalkozás üzleti tevékenységére vonatkozó pénzügyi adatot kell tartalmaznia.[3] A számviteli szemléletmód alkalmazása tehát fontos, de nem kizárólagos eleme a pénzügyi tervezésnek.

A pénzügyi tervezés folyamatának utolsó állomás a *monitoring* tevékenység. Fontos látni, hogy a tervezési folyamat nem fejeződik be a végleges terv elkészítésével, hanem tartalmaz egy további – nem kevésbé fontos − szakaszt is, ez pedig a monitoring. A monitoring révén – indokolt esetben − a terv végrehajtása során a tervezőnek lehetősége nyílik a beavatkozásra, azaz a terv megfelelő módosítására. A monitoring által gyakorolható a tervezés ellenőrzési funkciója, illetve lehetőség van a vállalkozás teljesítményének mérésére is.

[3] Például a hitelek törlesztési terve, kamatkondíciói; a hitelbe történő értékesítés feltételei, stb.

5. FEJEZET

INNOVÁCIÓS PROJEKT MENEDZSMENT III.: FINANSZÍROZÁS

A fejezetben bemutatjuk, milyen módon valósítható egy innovatív vállalkozás finanszírozása és hogy alapvetően milyen összefüggések figyelembe vétele segítségével kell dönteni a forrásbevonásról. Az általános vállalatfinanszírozási ismertetek bemutatását követően részletesen kitérünk az innovatív mikro, kis- és középvállalkozások lehetőségeinek megfelelő speciális finanszírozási lehetőségek bemutatására is.

Egy vállalkozás életében – a beruházási döntések mellett – alapvető fontosságúak a jó finanszírozási döntések is.

Finanszírozási döntés = a vállalatok (vállalkozások) működéséhez szükséges pénzügyi források megszerzése

A finanszírozáshoz szükséges pénzügyi eszközök bizonyos hányada a későbbiekben, a vállalati működés során ún. reáleszközökké alakul. Egy vállalkozás beruházásait (és ezáltal mérlegfőösszegének növekedését) a következő módon finanszírozhatja:

1. Belső forrásból
2. (Pótlólagos) tulajdonosi tőke bevonásával
3. Külső hitelforrások segítségével

A pótlólagos tulajdonosi tőkét és a hitelforrásokat együttesen külső forrásoknak nevezzük. A belső forrásból történő finanszírozás forrása a vállalkozás által az adott évben megtermelt nyereség, mérleg szerinti eredmény. A nyereség egy részét a vállalkozás kifizetheti osztalékként a tulajdonosok számára, ennek relatív mértékét az osztalékfizetési ráta mutatja meg. A nyereség fennmaradó részét a vállalkozás visszaforgatja és eszközei bővítésére fordítja. A nyereség visszaforgatásának mértékét az újrabefektetési ráta adja meg.

Az új beruházások finanszírozásának egy másik módja a pótlólagos tulajdonosi tőke bevonása. Ennek gyakorlati megvalósítása tőkeemelés révén történik (illetve új vállalkozás alapításakor ez a tőke rendelkezésre bocsátásával egyenértékű). Ezt azt jelenti, hogy a vállalat tulajdonosai növelik vagyoni hozzájárulásuk mértékét és/vagy új tulajdonosok fektetik tőkéjüket a vállalkozásba. Az új tulajdonosi tőke bevonása a forrásszerzés viszonylag ritka formája. Ennek egyik oka a viszonylag magas fajlagos tranzakciós költségekben keresendő, másrészt pedig abban, hogy a régi tulajdonosok az új üzlettársak megjelenése miatt általában félnek tulajdonosi jogaik csorbulásától. Ezt a fajta forrásbevonási lehetőséget ezért szinte kizárólag

csak nagyobb volumenű forrásbevonás esetén alkalmazzák, általában abban az esetben, amikor már minden más finanszírozási alternatíva megszűnt. Részvénytársaság esetén a pótlólagos tulajdonosi tőke bevonása új részvények kibocsátása útján történik.

A hosszú lejáratú, külső hitelforrások közé tartoznak a hitelintézetek által nyújtott beruházási hitelek, illetve a más (gyakran kapcsolt) vállalkozásoktól kapott kölcsönök. Ugyancsak ide sorolandók a vállalkozás által kibocsátott vállalati kötvények, mint hosszú lejáratú, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok.

A forrásoldalon megjelenő kötelezettségek (melyek egyben finanszírozási forrástípusokat is jelentenek) csoportosításának egy másik szempontja alapján megkülönböztethetünk saját és idegen tőkét. Ezt a csoportosítást használják a vállalati pénzügyi kimutatásokban, beszámolókban – például a mérlegben – is elsődlegesen. Az elkülönítés elsődleges alapja az, hogy a saját tőkeelemek közé sorolt források esetén a befektető, vásárló ún. tulajdonosi jogosítványokkal is rendelkezik, tehát bizonyos beleszólása, beavatkozási lehetősége is van a vállalat működését érintő döntésekbe.

Tőkestruktúra és rövid távú finanszírozás

Egy vállalkozás, illetve projekt finanszírozása során fontos különbséget tenni a hosszú- és rövid távú finanszírozás között. A hosszú távú finanszírozás elsősorban a tőkebefektetések finanszírozását jelenti, míg a rövid távú finanszírozás a vállalkozás folyamatos likviditásának (fizetőképességének) biztosítását kell, hogy szolgálja. A finanszírozási források ideális kombinációjának meghatározásakor (ezt hívjuk optimális tőkestruktúrának) fontos figyelembe venni az alábbi hüvelykujjszabályt: A napi működést szigorúan tilos hosszú távú pénzügyi forrásokkal finanszírozni, azaz a hosszú lejáratú források bevonása csakis a beruházások finanszírozását szolgálhatja. A likviditási hiány finanszírozását elsődlegesen hitelkeret, vagy forgótőke-hitel segítségével oldhatjuk meg. A továbbiakban bemutatjuk ezen két pénzügyi instrumentum legfontosabb tulajdonságait.

A likviditási hiány finanszírozásának széles körben elterjedt módja a *nyitott hitelkeret* igénybe vétele. A hitelkeret által történő forrásszerzés legfontosabb jellemzői a következők:

- Bankhitelszerződés által jön létre.
- Általában fedezetlen hitel formáját ölti.
- Meghatározott időre szól.
- Rendszeres pénzügyi kapcsolatot tételez fel a felek között.

A vállalkozások hitelkeretet bankhitelszerződés kötésével nyithatnak. A bankhitelszerződéssel a hitelintézet arra vállal kötelezettséget, hogy jutalék ellenében meghatározott hitelkeretet tart a vállalkozás rendelkezésére és a keret terhére – a szerződésben meghatározott feltételek megléte esetén - kölcsönszerződést köt, vagy egyéb hitelműveletet végez. A hitelintézet tehát vállalja, hogy kölcsön vagy

hitelművelet elvégzése céljából a szerződésben meghatározott keretösszeg erejéig a szerződő fél rendelkezésére áll. Ezt készenléti rendelkezésre állásnak nevezzük.

A hitelkeret lehívása során (a létrejövő kölcsönszerződés révén) a pénzintézet által nyújtott hitel általában biztosítékokkal nem fedezett, azaz fedezetlen hitel formáját ölti. Az így létrejött hitel (hitelviszony) mögött tehát elvileg nem állnak külön tárgyi biztosítékok, illetve nincsenek közvetlenül hozzárendelve kizárólagos pénzbevételi források sem. Magyarországon ugyanakkor ezzel szemben gyakori, hogy a hitelnyújtó bankok egyéb fedezet (pl. ingatlan) bevonását is kérik, vagy akár a tulajdonos készfizető kezességét is elvárják.

A bankhitelszerződéssel létrehozott hitelkeret meghatározott időtartamra szól. A vállalkozásnak legkésőbb a lejárati időpontig rendeznie kell hiteltartozását. A hitelkeret később akár újra igénybe vehető; ilyenkor a hitelintézet felülvizsgálhatja és szükség esetén módosíthatja a korábbi szerződés kondícióit. A szerződés feltételeinek felülvizsgálata elődlegesen a hiteladós vállalkozás hitelképességének, illetve korábbi fizetési fegyelmének függvényében alakul.

A rövid távú finanszírozás során igénybe vehető pénzügyi eszközök másik csoportját a forgótőke hitel jelenti. A forgótőke hitel segítségével a vállalkozások általában forgóeszközeiket finanszírozzák. *Forgóeszköz* alatt a vállalkozás tevékenységét legfeljebb egy évig szolgáló eszközöket értjük, jellemzően ide taroznak a készletek (áruk), a követelések és az értékpapírok is. Ezek az eszközök önmagukban nem képesek a hitel visszafizetéséhez szükséges megtérülést biztosítani, így a törlesztés (és a kamatfizetés) csak a termelési és értékesítési folyamat eredményeként jelentkező nyereségből valósítható meg. A forgótőke hitel általában *fedezett hitel*, melynek biztosítékait jellemzően a vállalkozás saját termelésű készletei, árukészlete, illetve vevőkövetelései (ezek engedményezése) jelentik.

Innovatív vállalkozások finanszírozása

A vállalkozások fejlődésük ún. korai szakaszában elsősorban csak az alapító megtakarításaira, a barátok és családtagok kölcsöneire számíthatnak (*Kállay* 2000). A szükséges külső források (tőke) megszerzése történhet a tőkepiacok segítségével is (=tőkepiaci finanszírozás), például részvény, vagy vállalati kötvény, vagy más értékpapír (pl. részvényutalvány) kibocsátása útján; illetve a bankrendszer segítségével, pl. hitelfelvétel révén. Előfordulhat az is, hogy a két finanszírozási forma összekapcsolódik, erre példa lehet egy zártkörű részvénykibocsátás, ahol kizárólagosan kereskedelmi bankok a meghívott résztvevők, illetve a részvények későbbi megvásárlói.

A különböző típusú, kockázatú, életkorú vállalkozások eltérő finanszírozási igényekkel rendelkeznek, melyek kielégítését különböző intézménytípusok végezhetik hatékonyan. A nagy, érett vállalatok számára a tőkepiacok vonzó és reális alternatívát jelenthetnek nagy összegű finanszírozási igényeik olcsó kielégítésére, míg a kis- és középvállalkozások finanszírozásában például jóval nagyobb szerep jut a bankoknak, mivel számukra a bankok által nyújtott szolgáltatások tranzakciós

költsége jóval alacsonyabb, mint a tőkepiaci finanszírozásé. A magyar pénzügyi rendszer összességében is banki típusúnak tekinthető, mivel a tőkepiacok szerepe a gazdaság finanszírozásában jelentéktelen, különösen a vállalatikötvény-piac elmaradott (*Árvai* 2001). Az innovatív vállalkozások finanszírozásában ugyanakkor kiemelt szerepet játszhatnak az ún. hitelprogramok, illetve jelentős lehet a kockázati tőke-típusú finanszírozás. A továbbiakban ezzel a két forrásszerzési lehetőséggel külön is foglalkozunk.

Hitelprogramok

A gazdaságpolitika a fejlett piacgazdaságok mindegyikében kiemelt fontosságú témaként kezeli és széles eszköztárral segíti a kis- és középvállalkozói szektor fejlődését, ezen belül finanszírozását is. A szakirodalom alapvetően kétféle támogatási programtípust különböztet meg (*Kállay* 2000):

A *támogatott hitelprogramok* elsődlegesen az olcsó forrás juttatására helyezik a hangsúlyt, hiszen filozófiájuk szerint a pénzpiacok nem képesek kiszolgálni a vállalkozói szektor egy részét, ezért a pénzpiac törvényeivel ellentétes logikát alkalmazva kell a hitelezést megvalósítani. A támogatott programok alacsony (néha reálértéken negatív) kamatlábakat alkalmaznak és folyamatos finanszírozást igényelnek a költségvetés részéről.

A *fenntartható programok* ugyanezen alapfeltevésből más következtetést vonnak le: megpróbálják kiterjeszteni a pénzpiacokat ezekre a „fehér foltokra" is. Filozófiájuk az, hogy a támogatandó vállalkozásoknál a többletjövedelemtermelést kell segíteni, így sikeres forráskihelyezés esetén a magas kamatok megfizetése sem okoz problémát, sőt a magas kamatköltség kitermelésének kényszere garantálja, hogy a hitelezés kapcsán a program végrehajtói érdemi gazdaságélénkítést valósítsanak meg.

A hitelprogramokra sikeresen pályázó vállalkozások a legtöbb esetben kedvezményes kamatozású kölcsönhöz juthatnak (kamattámogatás) és/vagy igénybe vehetik valamely pénzügyi intézmény garancia/kezességvállalását további források bevonására.

A kockázati tőke

A kkv. szektor számára elvileg ígéretes megoldást jelenthet a kockázati tőkefinanszírozás elterjedése, a kockázati tőke ágazat megerősödése. A kockázati tőkefinanszírozók ideális partnerei lehetnek a tőkebefektetésre váró hazai kisebb vállalkozásoknak, mivel befektetésükkel hajlandók jelentős kockázatot vállalni, tőkéjük megtérülésében több évig türelmet tanúsítanak, s a tőkén kívül szakértelmükkel, szakmai, pénzügyi és piaci kapcsolataikkal is segíthetik a kiszemelt vállalkozásokat (*Csubák* 1998).

Kockázati tőke = a professzionális befektetők olyan hosszú távú, jelentős kockázattal járó tőkebefektetéseit jelenti, amelyek elsődleges célja a kiszálláskori tőkejövedelem megszerzése, amit a befektetés ideje alatt kapott osztalék csak kiegészít.

Mint a kockázati tőke definíciójának ezen újszerű megközelítése is mutatja, az ágazat kettészakadásáról beszélhetünk: Az egyik táborba kerültek azok a cégek, melyek továbbra is a nagy kockázattal járó, induló vállalkozásokat, különösen az új technológiára alapozó vállalkozásokat finanszírozzák. A másik csoport – ide tartozik az ágazat szereplőinek túlnyomó része − azonban ma már az induló vállalkozások helyett inkább az expanzív szakaszban lévőket részesíti előnyben. Kedvenc befektetéseik közé tartozik a vezetői kivásárlások finanszírozása, valamint a nehéz helyzetbe került cégek feljavítása.

A kockázati tőke társaságok befektetéseik során külföldön és itthon is inkább a közepes nagyságú cégeket részesítik előnyben, ezek működéséről ugyanis már értékelhető adatok állnak rendelkezésre, ugyanakkor még kellő növekedési perspektíva áll előttük. A kisebb méretű cégekkel való foglalkozás tehát sokszor még azoknak a befektetőknek sem éri meg, akiknek lenne erre tőkéjük. A tőkealapok nagyságrendje mellett a kisebb cégek ellen szól még az is, hogy jövőbeli fejlődésük nehezen jelezhető előre, valamint körükben különösen nagy a csődbe jutás veszélye.

Mindezek ellenére a hazai kockázati tőke ágazat rendszerváltás óta tartó – bár nem egyenletes – fejlődését igazolja a kockázati tőke-tulajdonosok számának gyarapodása, valamint a befektethető tőke volumenének emelkedése. Az ágazat viszonylagos fiatalsága miatt azonban a kihelyezhető tőkének még igen kis hányadát teszi ki csak a korábbi befektetésekből kivont tőke, s sokszor az ágazat szereplői sem csak kockázati tőke-kihelyezéssel foglalkoznak kizárólagosan. A közvetítői hálózat fejletlensége miatt az ügyletek létrejöttében fontos szerepet játszanak a személyes kapcsolatok, lévén hogy a befektetők sokszor csak ilyen módon tudnak a vállalkozások teljesítményéről, piaci perspektívájáról megbízható adatokhoz jutni.

A kis- és középvállalkozói szektorból a kockázati tőke még mindig csak kevés céget, mondhatni, szinte kizárólag a rendkívüli megtérüléssel kecsegtetőket finanszírozza. Ezeket is csak akkor, ha a tőkéért folyamodó vállalkozás világosan megfogalmazott, a befektetők által értelmezhető és értékelhető üzleti tervet képes készíteni. A tapasztalatok szerint azonban sok potenciális ügylet már ennél az első lépcsőfoknál elbukik. A kockázati tőke tehát önmagában valószínűleg sohasem fog általános érvényű megoldást nyújtani a bankhitelek alternatívájaként a kis- és közepes méretű vállalkozások hosszú távú finanszírozására.

Az új, illetve növekedésük kezdeti szakaszában lévő vállalkozások finanszírozásában azonban jelentős szerepet játszhatnak az ún. *üzleti angyalok* (business angels). Az üzleti angyalok olyan nem-intézményi kockázati tőke-befektetők, akik részesedést szereznek tőzsdén nem jegyzett, növekedni képes vállalkozásokban és gyakran részt vesznek azok fejlesztésében is. Az üzleti angyalok magán-

személyek, tehát saját célok által vezérelt természetes személyként tevékenykednek. Közvetlen módon kockázati tőke-alapú finanszírozást nyújtanak, azaz saját megtakarításaikat, forrásaikat felhasználva, tőkeemelést végrehajtva szereznek részesedést a vállalkozásban. Befektetéseik a tőzsdén nem jegyzett olyan vállalkozásokba irányulnak, amelyekkel azt megelőzően nem álltak családi és tulajdonosi kapcsolatban.

6. FEJEZET

VÁLLALKOZÁS ALAPÍTÁS AUSZTRIÁBAN

A vállalkozás alapítása Ausztriában nagyon egyszerű és viszonylag bürokrációmentes. Az alapítás **személyi feltételei** a következők:

- betöltött 18. életév,
- EU vagy EGT ország állampolgársága, vagy más olyan országé, amellyel vonatkozó egyezmény van hatályban
- a kérelmező lakhelye Ausztriában, vagy az EU, illetve az EGT valamelyik államában található, miközben külföldi lakhely esetén biztosítottnak kell lennie, hogy az érintett kellő mértékben részt tudjon venni a vállalkozás tevékenységében
- kizáró okok hiánya pl. pénzügyi bűncselekmény miatti elítéltetés, felszámolási eljárás. vagy bírósági ítélet hatálya).

Minden olyan önálló tevékenységhez, melyet rendszeresen és haszonszerzés céljából végeznek („üzletszerű tevékenység“) **iparengedély** *(Gewerbegenehmigung)* szükséges, amelyet az iparűzésért felelős hatóság (magisztrátus, járáskapitányság) állít ki. Az illetékes hatóságnál való bejelentés formakényszer nélkül történik, sőt elektronikusan is van rá lehetőség. A vállalkozói tevékenységek négy csoportba sorolhatók:

- **szabadon űzhető tevékenység** esetén a képesítés-igazolására nincs szükség (pl. számítástechnikai szolgáltatások, kereskedelmi tevékenység, reklámügynökség);
- **szabályozott tevékenységnél** a képesítést igazolni kell (pl. vállalkozási tanácsadó, asztalos),
- **speciális engedélyezési kötelezettség alá eső szabályozott tevékenység** (csak jogerős határozat birtokában űzhető ipar), (pl. építőmester, víz- és gázszerelő, befektetési tanácsadó),
- vannak továbbá a **résziparok**, ahol elég a részképesítést igazolni (pl. csak ruhaátalakítással foglalkozó szabó, körömépítő).

A **képesítés-igazolás** a vállalkozói tevékenység önálló végzéséhez szükséges szakmai és gazdálkodási ismeretek, képességek és tapasztalatok meglétét igazolja. A képesítés-igazolás személyhez kötött és nem ruházható át.

Az EU/EGT tagállamok állampolgárai letelepedésére és a szolgáltatásnyújtás szabadságára vonatkozó uniós szabályok Ausztriába is érvényesek. Ennek alapján az ilyen országokból származó személyek az iparűzés tekintetében az osztrákokkal egyenjogúak, viszont nekik is meg kell felelniük a vonatkozó követelményeknek és alkalmassági kritériumoknak.

Ezen túlmenően bizonyos gazdasági célú létesítményekhez (műhely, vendéglő, garázs, bolt, hotel, stb.) **telephely-engedély** (*Betriebsanlagengenehmigung*) szükséges. A 800 m²-nél kisebb területű és 300 kW alatti teljesítményfelvételű gépeket használó telephelyekre, ahol nem várható veszélyeztetés ill. károsodás szaghatás, zaj, por stb. következtében, egyszerűsített eljárás vonatkozik. Ilyenkor nem kerül sok helyszíni szemlére és a szomszédok bevonására. A hatóság az összes többi esetben helyszíni szemlét tart, valamint a szomszédok is részt vesznek az eljárásban. Az engedélyezési eljárás lefolytatásához minimum az alábbiak szükségesek:

- a vállalkozás jellemzőinek bemutatása (tevékenység, munkafolyamatok, üzemelési idő, stb.) valamint a gépek és berendezések jegyzéke (műszaki adatokkal együtt)
- alaprajz és fekvés
- várható emissziók
- hulladékgazdálkodási koncepció
- valamint azok az egyéb iratok, amelyekből mások érdekeinek védelme levezethető

Esetleges további engedélyekre is szükség lehet az építésügyi szabályzat, a területrendezési terv, a vízjogi illetve természetvédelmi előírások alapján, amit a konkrét esetre vonatkoztatva ellenőrizni kell (ebben az Osztrák Gazdasági Kamara Vállalkozásalapítási Szolgálata ingyenesen segítséget nyújt).

2013-ban Ausztriában kb. 37.000 vállalkozást alapítottak. A legtöbb új vállakozó már rendelkezik szakmai tapasztalattal, átlagéletkoruk 37 év.

Az új vállalkozások ágazati megoszlása a következő:

- 41,2% kisipar és kézművesség
- 24,8% kereskedelem
- 20,3% számítástechnika és tanácsadás
- 7,8% idegenforgalom és szabadidő
- 4,5% közlekedés és szállítás
- 1,4% ipar

A vállalkozások meglehetősen jól megállják a helyüket: 5 év elteltével 70%-uk még mindig sikeresen tevékenykedik.

Aki vállalkozást szeretne indítani Ausztriában, jogi és szervezési kérdésekben ingyenes tanácsadást vehet igénybe az Osztrák Gazdasági Kamara Vállalkozásalapítási Szolgálatánál (*Gründerservice der Wirtschaftskammer* – www.gruenderservice.at), mely 90 helyszínen áll az érdeklődők rendelkezésre. Az újonnan alapított vállalkozások beruházási tevékenységét és hitelfelvételét széles körű támogatási rendszer segíti (pl. kezességvállalás), miközben azonban a saját erőnek mindig meg kell haladnia a támogatási összeget.

A vállalkozási tevékenység jogi keretei

A következő táblázat áttekintést nyújt az Ausztriában szóba jövő legfontosabb jogi formákról *(1. táblázat)*. Azok a külföldi vállakozások, amelyek Ausztriában szeretnének gazdasági tevékenységet végezni, e célból fióktelepet alapíthatnak az országban, ami jogi szempontból annyit jelent, hogy a fióktelep által kötött üzletek közvetlenül a külföldi vállalkozást kötelezik ill. jogosítják.

1. TÁBLÁZAT

A vállalkozási tevékenység jogi keretei Ausztriában

Jogi forma	Alapok	Adó és társadalombiztosítás	Előnyök	H
Egyéni vállalkozás *Einzelunternehmen*	• a vállalkozás tulajdonosa egy személy, aki tevékenységért magánvagyonával is korlátlanul felel, • az egyéni vállalkozás az iparűzés bejelentésével illetve annak engedélyezéssel jön létre; • 700.000,- euró éves bevétel felett a cégjegyzékbe való bejegyzés kötelező, ez alatt önkéntes alapon lehetséges; • fantázianév csak akkor használható, ha a vállalkozást bejegyeztetik a cégjegyzékbe • az iparengedély a vállalkozó nevére szól; • fennáll a lehetőség az alkalmazottak felvételére	• a nyereség után személyi jövedelemadót kell fizetni; • a beszedett ÁFÁ-t a társaságnak be kell fizetnie az államkasszába • maga a vállalkozó kötelező társadalombiztosítás hatálya alá esik a Vállalkozók TB Intézeténél • munkavállalói pedig az Általános TB Intézetnél (ASVG)	• az alapítás gyors és egyszerű • évi 700.000 euró árbevételig elegendő a bevételi és kiadási nyilvántartás vezetése	• korlátlan sz • az iparüzésl az egyéni v igazolnia, v szakmai tev alkalmazott
Közkereseti	• legalább két tagból áll, akik külön-külön is (tehát NEM valamilyen százalékos arány szerint) magánvagyonukkal is felelnek a cég tevékenységéért • az alapítás szerződés segítségével történik, formakényszer nincs, de ajánlatos az írásbeliség)	• a társaság tagjainak nyereségrészesedése személyi jövedelemadó hatálya alá esik; • a beszedett ÁFÁ-t a társaságnak be kell fizetnie az államkasszába • a társaság tagjai kötelező társadalombiztosítás hatálya alá	• az alapítás gyors és egyszerű – a szerződés vonatkozásában formai előírás nincs • az alapításhoz nem szükséges sok pénz (nem tőkeigényes) • mérlegkészítési kötelezettség csak évi 700.000 euró árbevétel felett áll fenn, ez alatt elég a	• korlátlan, s felelősség

Jogi forma	Alapok	Adó és társadalombiztosítás	Előnyök
Betéti társaság *Kommanditgesellschaft (KG)*	• a társaság legalább egy korlátlanul felelős tagból (beltag) és legalább egy kültagból áll, akinek a felelőssége vagyoni betétjére korlátozódik • társasági szerződés szükséges, • formakényszer nincs (de ajánlatos az írásbeliség) • a cégnyilvántartásba való bejegyzés kötelező, fantázianév használata megengedett; a BT csak a cégnyilvántartásba való bejegyzéssel jön létre • a korlátlanul felelős társasági tagok mindegyike jogosult és köteles a társaság képviseletére (kivéve, ha a cégnyilvántartásban korlátozás van feltüntetve) • az iparengedély a társaság nevére szól, szakmailag felelős személy szükséges (aki lehet a társaság tagja is)	• a beltagok • nyereségrészesedése személyi jövedelemadó hatálya alá esik ; • a társaság a beszedett áfát köteles befizetni az államkasszába • a beltag a kötelező társadalombiztosítás hatálya alá esik a Vállalkozók TB Intézeténél • kültagok: általában nincs társadalombiztosítási kötelezettségük a Vállalkozók TB Intézeténél (GSVG) • a munkavállalók az Általános TB Intézethez tartoznak (ASVG)	• a kültagok felelőssége korlátozott • egyszerüen szerezhető plu tőke • az alapítás gyors és egysz • 700.000 euró éves árbevét alatt elég a bevételi-kiadá nyilvántartás vezetése
Korlátolt felelősségü társaság *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)*	• a felelősség a társaság vagyonára korlátozódik (ami viszont nem vonatkozik az adóhatósággal vagy a betegbiztosítóval szembeni tartozásokra, és legtöbbször a banki adósságokra sem, mivel itt gyakran elvárás a társaság tagjai részéről a kezesség) • törzstőke: 35.000,- euró, melynek felét készpénzben be kell fizetni (erről banki igazolást kell bemutatni) • kötelező a társasági szerződés, melyet közjegyzői okiratba kell foglalni • fantázianév használható • a cég csak a cégjegyzékbe való bejegyzéssel jön létre; a bejegyeztetés kötelező • a társaságot egy vagy több ügyvezető képviseli • az iparengedély a társaság nevére szól, szakmailag felelős személy szükséges (aki lehet az ügyvezető is)	• a társaság nyeresége után társasági adót fizet (25%); ennek minimuma az előírt minimális törzstőke 5%-a/év • a nyereségrészesedés után tőkehozamadót kell fizetni (25%) • a társaság a beszedett áfát köteles befizetni az államkasszába • a munkabérek után bér- ill. jövedelemadó vonatkozik • a juttatások után jövedelemadót kell fizetni	• a személyes felelősség elv a törzstőkére korlátozódik

Forrás: Szerkesztette Michael Dell

7. FEJEZET

VÁLLALKOZÁSALAPÍTÁS MAGYARORSZÁGON

Az üzleti terv készítésének egy kiemelt állomása a szervezeti terv megalkotása. Ennek egy fontos része annak meghatározása, hogy az ötletet milyen vállalkozási formán keresztül valósítsuk meg. A fejezetben ennek megfelelően bemutatjuk, hogy a jelenleg hatályos magyarországi szabályozás szerint milyen vállalkozási formák közül választhatunk, mik az egyes típusok előnyei, illetve választásának kritériumai. Mivel a vállalkozási formáról való döntést alapvetően meghatározhatja, kitérünk az adózási lehetőségek néhány speciális típusának bemutatására is.

Magyarországon hatféle vállalkozási forma létezik. Lehetőség vagy egyéni vállalkozóként/egyéni cégként tevékenykedni vagy alapíthatunk gazdasági társaságot, ami lehet:

- közkereseti társaság (Kkt.),
- betéti társaság (Bt.),
- korlátolt felelősségű társaság (Kft.)
- nyílt vagy zárt részvénytársaság (Nyrt és Zrt).

Egyéni vállalkozás

Az egyéni vállalkozás egy természetes személy üzletszerű gazdasági tevékenysége. Az egyéni vállalkozó saját nevében és kockázatára, rendszeresen haszonszerzés céljából végez gazdasági tevékenységet. Egyéni vállalkozás esetén nincsen előírva minimális tőke, amivel rendelkeznie kell. Léteznek azonban különböző díjak, amiket az alapításnál meg kell fizetni:

- Bejegyzési díj: 15 000 forint, regisztrálnia kell a székhely szerint illetékes Kereskedelmi és Ipar Kamaránál
- Tagsági díj: 5 000 forint évente
- Az egyéni vállalkozás székhelyének a tulajdoni lapjának kikérése: 4 000 forint
- Egyéni vállalkozói igazolvány kikérése (nem kötelező): 10 000 forint.

Egyéni vállalkozó az lehet, aki többek között

- magyar állampolgár vagy az EU bármely országának az állampolgára,
- büntetlen előéletű,
- nem tagja sem más egyéni cégnek vagy gazdasági társaságnak,
- nincs eltiltva az egyéni vállalkozó foglalkozás gyakorlásától,
- ha olyan tevékenységet akar végezni, ami képesítéshez kötött, szükséges, hogy vagy az egyéni vállalkozó vagy egy foglalkoztatottja rendelkezzen ezzel a képesítéssel,

- ha a tevékenység, amit végezni akar hatósági engedélyhez kötött, akkor minden engedélyt be kell szereznie a tevékenység végzéséhez.

Az egyéni vállalkozás alapításának az első lépése az, hogy a vállalkozónak be kell jelentkeznie, mint egyéni vállalkozó az állandó lakhelyének megfelelő Okmányirodában. Ott regisztrálják az Ügyfélkapun, kap egy személyes kódot és utána a továbbiakat elektronikus úton intézheti. Van lehetőség arra is, hogy az Ügyfélkapus bejelentést az eljáró hatóság végezze. Az Ügyfélkapun keresztül a bejelentés egy űrlap kitöltésével történik, amelynek tartalmaznia kell a bejelentkező személyes adatait és a nyilatkozatokat arról, hogy a fent felsorolt kizáró okok nem állnak fent. A bejelentésnek ezen kívül még tartalmaznia kell a tevékenységeket, a szakmakódokat, a telephely és a fióktelep címét. Ezt követően a hatóság beszerzi az egyéni vállalkozó adószámát, statisztikai számjelét és a bejelentkező adatait továbbítja az egyéni vállalkozók nyilvántartását vezető szervnek. A nyilvántartás vezető szerv az egyéni vállalkozót nyilvántartásba veszi, majd erről értesíti a megfelelő hatóságokat, a NAV-ot, valamint a Központi Statisztikai Hivatalt és kiküldi az igazolást a bejelentő részére.

Egyéni vállalkozások adózása

Egyéni vállalkozás esetén – ha a szükséges feltételek fennállnak – két speciális adózási forma közül is választhatunk: az egyik a KATA (kisadózó vállalkozások tételes adója), a másik pedig az EVA (egyszerűsített vállalkozói adó).

A *kisadózó vállalkozások tételes adóját* csak akkor lehet választani, ha a kisadózó nem végez a biztosításügynöki, a biztosítás/nyugdíjalap kiegészítő, valamint az ingatlan bérbeadás/üzemeltetési tevékenységek közül egyet sem. Elvárás, hogy legalább egy nem munkaviszonyban foglalkoztatott alkalmazottja van, azaz vagy vállalkozói, vagy tisztségviselői jogviszonyú, vagy megbízási szerződéssel dolgozik. Mikrovállalkozások esetén az éves nettó árbevétel nem érheti el a hat millió forintot. Ha ezek a feltételek teljesülnek, akkor a KATA értelmében a főállású kisadózónak minősülő személy után a vállalkozónak havi 50.000 forint, a mellékállású kisadózónak minősülő személy (az, akinek már létezik legalább heti 36 órás munkaviszonya vagy saját jogú nyugdíjas) után pedig havi 25.000 forintot forint közterhet kell fizetnie. A KATA kiváltja a társasági adót, a személyi jövedelemadót, a szociális hozzájárulást, a szakképzési hozzájárulást és a járulékokat.

Az *egyszerűsített vállalkozói adót* azok vehetik igénybe, akiknek az éves árbevétele nem haladja meg a 30 millió forintot. Az EVA a következő adónemeket váltja ki: vállalkozói személyi jövedelemadó, vállalkozói osztalékalap utáni adó (vagy az átalányadó), általános forgalmi adó (bizonyos kivételektől eltekintve).

Az adóalany az adóévre nem köteles a személyi jövedelemadóról bevallást benyújtani, ha arra a személyi jövedelemadó törvény szerint kizárólag egyéni vállalkozói jogállása miatt lenne köteles.

Egyéni cég

Egyéni céget kizárólag csak egyéni vállalkozó alapíthat. Egyéni cég egy természetes személy vállalkozása. Az egyéni céget a Cégbíróságon kell bejelenteni. Az egyéni cég az alapító okirat megírásával jön létre, amelyet az alapítónak alá kell írnia. Az alapító okirat elfogadását követő 30 napon belül be kell jelentkezni a Cégbírósághoz. Az egyéni cég a cégnyilvántartásba való bejegyzéssel, a bejegyzés napján jön létre. A cég lehet egyéni korlátlan felelősségű, azaz ekkor a tag teljes vagyonával is felel a kötelezettségekért (az elnevezés EC), és lehet korlátolt felelősségű, ilyenkor a cég vagyonát meghaladó kötelezettségekért a vállalkozó csak az alapító okiratban foglalt mértékig felel (az elnevezés KFC).

Közkereseti társaság (Kkt.)

A közkereseti társaság olyan jogi személyiséggel nem rendelkező társaság, amelyet minimum két személy alapíthat vagyoni hozzájárulással. Alapítása társasági szerződéssel történik. A tagok felelőssége korlátlan és egyetemleges, azaz a tagok saját vagyonukkal is felelnek, a kötelezettség egymás közt egyenlő mértékben oszlik meg, de ha az egyik tag megfizeti az adósságot, akkor már a többi tagnak is megszűnik a kötelezettsége. A vállalkozás célja közös gazdasági tevékenység végzése. Az alapításhoz szükséges minimum tőke mértéke nincs meghatározva. A társaság üzletvezetésére minden tag jogosult kivéve, ha a társasági szerződésben ezt nem szabályozták. A társasági szerződésben a tagok előre meghatározhatják azt az egy vagy két személyt, aki az üzletvezetést végzi, így a többi tag nem jogosult már az üzletvezetésre. A közkereseti társaság legfőbb szerve a tagok gyűlése, amelynek tevékenységében valamennyi tag személyesen vesz részt. Alapítási költségek:

- alapítás: 22-000 forint + ÁFA
- cégbejegyzésre irányuló kérelem: 5.000 forint
- cégbejegyzésre irányuló eljárás illetéke: 50.000 forint

Betéti társaság (Bt.)

A betéti társaság olyan jogi személyiséggel nem rendelkező társaság, amelynek alapításánál legalább egy bel- és egy kültagnak kell lennie. Az alapítás itt is társasági szerződéssel jön létre. A beltag felelőssége korlátlan és a többi beltag között egyetemeges. A kültag felelőssége korlátolt, azaz csak a társasági szerződésben meghatározott mértékig felel. A kültag a társaság üzletvezetésére és képviseletére csak akkor jogosult, ha neve szerepel a társaság cégnevében. Ha azonban a kültag neve szerepel a társaság cégnevében, akkor már a beltaggal azonos módon felel. A tagok gyűlése tevékenységében azonban a kültag is részt vesz. A tagok gyűlése a legfőbb szerve a társaságnak. Az alapításnál mind a bel-, mind pedig kültagnak

vagyoni betétet kell tennie, de ennek a minimális értéke nincs megszabva. A betéti társaságnál a beltag részvétele a cég tevékenységében kötelező. A társaságra a Kkt-ra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni, ha törvény másként nem rendelkezik. Alapítási költségek:

- alapítás: 22.000 forint + ÁFA
- cégbejegyzésre irányuló kérelem: 5.000 forint
- cégbejegyzésre irányuló eljárás illetéke: 50.000 forint

Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)

Korlátolt felelősségű társaság alapításához induló törzstőke szükséges. Ennek a minimális mértéke 500.000 forint, aminek a felét a cégbejegyzéséig kötelező befizetni. Ahogy a társaság elnevezéséből is látható, a tagok felelőssége korlátozott, csak az általuk befizetett összegig tartoznak felelősséggel. A legfőbb szerv a taggyűlés. Az ügyvezetők képviselik a társaságot és intézik az ügyeit. A társasági szerződésben előre meg kell határozni, hogy hány választott ügyvezető van és melyik milyen hatáskörrel látja el a munkáját. Amennyiben a társaság törzstőkéje meghaladja a 20 millió forintot, vagy a tagjainak a száma 25 fő felett van, illetve a foglalkoztatottak szám több mint 200 fő, köteles a társaság arra, hogy felügyelőbizottságot válasszon. Az alapításhoz szükséges lépések:

- ügyvéd meghatalmazása a cégeljárás lefolytatására
- ügyvéd által ellenjegyzett alapító okirat (egyszemélyes kft.) vagy ügyvéd által ellenjegyzett társasági szerződés
- tagjegyzék (tagok neve, adatai, törzsbetét összege, esetleges pótbefizetések)
- elfogadó nyilatkozat a leendő vezető tisztségviselő részéről
- közjegyző által hitelesített aláírási címpéldány (az ügyvezető közhiteles aláírása)
- banki igazolás az alaptőke befizetéséről
- apportlista
- cégbejegyzési kérelem nyomtatvány”

Alapítási költségek:

- alapítás: 22.000 forint + ÁFA
- cégbejegyzésre irányuló kérelem: 5.000 forint
- cégbejegyzésre irányuló eljárás illetéke: 100.000 forint

Részvénytársaság (Rt.)

A részvénytársaság tőkeegyesítő társaság. Mivel a részvénytársaság tulajdonosai saját vagyonukkal nem felelnek a hitelezőkkel szembeni tartozásokért, ezért csak nagy alaptőkével alapítható. A zárt részvénytársaság (Zrt.) alapításához minimum 5 millió forint alaptőke szükséges, míg a nyílt részvénytársaság (Nyrt.) alapításához 20 millió forint kell. A Zrt. és az Nyrt. közti különbség az, hogy míg az Nyrt. részvényei forgalmazhatók a tőzsdén vagy a tőzsdén kívüli értékpapír piacokon, addig a Zrt. a részvényei nem kerülhetnek nyilvános forgalomba. Az Nyrt. tulajdonosi köre szinte naponta változhat, hiszen a nyilvános forgalomban naponta több ezer részvény cserél gazdát. A Zrt. esetében a tulajdonosi kör zárt.

A részvénytársaság tulajdonosi szerve a közgyűlés. Itt az összes részvényes részt vehet. Egy részvényesnek annyi szavazata van ahány részvénye. Egy részvény egy szavazatot jelent. A szavazat mértéke a névértékhez igazodik. Az ügyvezetést az igazgatóság látja el, melynek tagjait a közgyűlés választja meg. A közgyűlést legalább évente egyszer össze kell hívni. A közgyűlés az igazgatóság ellenőrzésére felügyelő bizottságot választ. Ők felügyelik az igazgatóság munkáját, betekinthetnek a társaság szerződéseibe és jogsértés esetén összehívhatják a közgyűlést. Az alapítási költségek a társasági forma és a részvényszám függvényében jelentősen eltérhetnek.

8. FEJEZET

AZ INNOVÁCIÓS RENDSZER AUSZTRIÁBAN

A nemzeti innovációs rendszereket az alábbiakkal jellemzik: „szervezetek, intézmények és az azok kapcsolatrendszerének olyan hálózata, amely a tudományos és technológiai ismeretek generálásának, elterjesztésének és alkalmazásának segítésére jött létre“ (Galli/Teubal 1997).

Az osztrák innovációs rendszer legfontosabb elemei a következők:

- innováció szempontjából releváns képzési és továbbképzési rendszer
- alapkutatás valamint kutatási infrastruktúra
- vállalkozói innovációkutatás valamint K+F
- e rendszerek irányítása és a jogi keretfeltételek
- az innováció támogatása és finanszírozása
- nemzeti és nemzetközi technologia-transzferrel foglalkozó szervek

Általános jellemzők

Az innovációs kvóta más uniós vagy OECD országokkal összehasonlítva magas

Ausztria fejlett innovációs rendszerrel rendelkezik, melynek minden eleme tekintetében a legjobbak között, illetve az erős középmezőnyben található. Ettől függetlenül több olyan terület is van, amelyen még jócskán lehetne javítani, pl. a rendszerek bürokratikusságának további csökkentése; az átláthatóság növelése a támogatások körében; fokozott képzés és továbbképzés a vállalkozói területen, az innováció szempontjából lényeges kérdések külön szem előtt tartásával; a tudomány és a gazdaság, de egyidejűleg a saját K+F egységgel rendelkező nagyvállalatok és a kisvállalkozások, valamint a startupok közötti kooperáció továbbfejlesztése; a magántőke és a kockázati tőke rendelkezésre állásának jelentős növelése, különösen a vállalkozások életének igen korai fázisában.

Közvetlenül a kutatás és fejlesztés területén kb. 63.000 fő teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló van Ausztriában, akiknek 68,8%-a vállalkozói szférában, 26,3%-a a felsőoktatásban, 4,2% az állami szektorban 0,7% pedig a magán közhasznú szektorban dolgozik. A kutatás-fejlesztési kiadások évente kb. 9 milliárd eurót tesznek ki, amely összeg ágazatok szerinti tagozódása hasonló a foglalkoztatottak megoszlásához. (Forrás: Statistik Austria)

Az innováció szempontjából releváns képzési és továbbképzési rendszer valamint kutatási infrastruktúra

Bár az átlagos képzettségi szint Ausztriában az OECD adatai szerint magas (a keresőképes korú lakosság 82 százaléka minimum középfokú végzettséggel – érettségivel vagy szakmunkásvégzettséggel – rendelkezik, mely érték az OECD országok átlagában 74%), a felsőfokú végzettségűek aránya azonban a maga 19%-os értékével inkább alacsonynak számít (az OECD átlag 32%) (Forrás: OECD „Education at a glance 2013“).

Ausztriában 22 állami egyetem működik, melyek hallgatói összlétszáma kb. 220.000 fő. Van továbbá 11 magánegyetem, ahol 6.000 fő tanul. Szakfőiskolai képzést 21 intézmény kínál, a hallgatók száma itt kb. 40.000 fő; a pedagógiai főiskolákon 13.000 fő tanul, továbbá 17.000 fő vesz részt egyetemi továbbképzésen. (Forrás: Statistik Austria). Ezen túlmenően a középfokú iskolák körében meg kell még említeni a szakközépiskolákat, amelyek közül különösen a technikumok képezik az osztrák innovációs rendszer fontos elemét.

Osztrák sajátosságnak tekinthető a WIFI, az Osztrák Gazdasági Kamarák Gazdaságfejlesztési Intézete (*Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammern Österreichs*, www.wifi.at) széles körű továbbképzési programja, ahol az elmúlt évek során az üzleti jellegű képzés és továbbképzés mellett a vállalkozók és vezető beosztású munkatársaik innovációval kapcsolatos képzettségének növelése is előtérbe került, mégpedig különösen a kis- és közepes vállalatoknál. A WIFI a maga 30.000 tanfolyamával és azok több mint 350.000 résztvevőjével igen jelentős szereplője az Ausztriában zajló képzési és továbbképzési tevékenységnek.

Az INCITE (www.incite.at) kifejezetten vállalkozási tanácsadók számára kínál innovációs tanácsadással foglalkozó képzést (http://www.incite.at/ausbildung/de/lehrgaenge/lehrgang-innovationsberatung/), sőt innovációs tanácsadó bizonyítványt szerzésére is van lehetőség.

Ezen túlmenően számos magáncég foglalkozik innovációs szempontból releváns képzési és továbbképzési tevékenységgel.

Egyetemen kívüli kutatóhelyek

Ausztriában 16 egyetemen kívüli kutatóhely működik (Forrás: bmvit.gv.at), melyek közül az Ausztria/Magyarország régió, valamint az innovatív kis- és közepes vállalkozásokkal való együttműködés tekintetében főként az alábbiak érdemelnek említést:

- AIT – Austrian Institute of Technology (http://www.ait.ac.at/): Az intézet a maga több mint 1000 munkatársával Ausztria legnagyobb egyetemen kívüli kutatóhelye, mely a gazdasági szepelők partnereként a jövő technológiái, módszerei és szerszámai körében végez kutatómunkát.
- ACR – Austrian Cooperative Research (http://www.acr.at/): Az ACR-intézetek a közepes vállalkozások innovációs támogató szervei és

technológiai partnerei hálózataként definiálják saját szerepüket. Működésük fő területei: építőipar, energetika, élelmiszerek, alapanyagok, valamint az innovációs potenciál és a versenyképesség fokozása, főként a közepes vállalkozások körében.

- ISTA – Institute of Science and Technology Austria (http://ist.ac.at/) – Ez az alapkutatásra specializálódott intézet az innovációs rendszer hosszú távú továbbfejlesztésének alapját teremti meg.
- ÖAW – Osztrák Tudományos Akadémia (*Österreichische Akademie der Wissenschaften* – www.oeaw.ac.at): A legnagyobb, egyetemen kívüli alapkutatással foglalkozó intézmény Ausztriában, mely 28 intézet keretében foglalkozik a legmagasabb nemzetközi színvonalon alkalmazás-orientált alapkutatással. A kutatott témakörök spektruma igen széles: az ókorkutatástól és a kultúrtudományoktól a globális demográfiai folyamatokon keresztül a kvantumkutatásig és a molekuláris biológiáig terjed.

Külön említést érdemelnek még a Christian-Doppler-Intézetek (www.cdg.ac.at), valamint a több mint 1400 kutatót foglalkoztató, negyvennél is több kompetencia-centrum. Ezeken túlmenően még számos további intézmény vesz részt az osztrák innovációs tevékenységben, amelyekre azoban itt hely hiányában nem tudunk kitérni.

Az innovatív vállakozások hálózatosításában és a technológiatranszferben a klaszterek is fontos szerepet játszanak. Az alábbiakban felsorolunk néhány klasztert, melyek az Ausztria-Szlovákia-Magyarország térség szempontjából – különös tekintettel a közepes vállalkozásokra – kiemelkedő jelentőséggel bírnak. Ausztria összes klaszteréről címekkel, kapcsolattartókkal együtt az alábbi honlap nyújt tájékoztatást: http://www.clusterplattform.at/

- a Bécsi Gazdasági Ügynökség Számítástechnikai Klasztere : www.vite.at
- a Bécsi Gazdasági Ügynökség Mobilitási Klasztere; www.wirtschaftsagentur.at
- LISAvienna - Life Science Austria Vienna, www.LISAvienna.at
- Bécsi Környezetvédelmi Klaszter http://clusterwien.at/umwelt
- Alsó-Ausztriai Építőipari, Energetikai és Környezetvédelmi Klaszter www.bauenergieumwelt.at
- Tullni Technopolisz: agrár- és környezetvédelmi biotechnológia www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm
- Alsó-Ausztriai Műanyagipari Klaszter: www.kunststoff-cluster.at
- Alsó-Ausztriai Mechatronikai Klaszter: www.mechatronik-cluster.at
- Wieselburgi Technológiai Térség: bioenergetika, agrár- és élelmiszertechnológia www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm
- Bécsújhelyi Technopolisz: modern ipari technológiák www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm

- Kremsi Technopolisz: orvosi biotechnológia
  http://www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm
- *Alsó-Ausztriai Élelmiszeripari Klaszter: www.lebensmittelcluster-noe.at
- Burgenlandi Műanyagipari Klaszter: www.kunststoff-burgenland.at
- Business & Innovation Centre Burgenland GmbH: www.bic-burgenland.at
- Austrian Water: www.austrianwater.at

Vállalkozói innovációs kutatás valamint K+F

Ausztria az uniós országok innovációs rangsorában a maga 0,599-es indexével tízedik helyen áll, tehát e szempontból van még hova fejlődni. A vezető pozíció eléréséhez különösen a felsőfokú végzettségűek arányának növelése szükséges, valamint a finanszírozási lehetőségekhez való hozzáférés megkönnyítése az innovatív vállalkozások számára. Európában innovációs szempontból Svédország vezet (index: 0,750) Dánia és Németország előtt. (Forrás: EU Innovation Union Scoreboard 2014).

Kutatásra és kísérleti fejlesztésre (K+F) Ausztriában 2014-ben előre láthatólag 9,32 milliárd eurót fordítanak majd. A K+F összkiadások értéke 2013-hoz képest 2,7%-kal nő és eléri a GDP (hazai összternék) 2,88%-át. A 2014. évi összes kutatási ráfordítás 44,5%-át (kb. 4,15 milliárd eurót), vagyis legnagyobb részét osztrák vállalkozások fogják finanszírozni. A közszféra részesedése 38,7%, ami kb. 3,61 milliárd eurót tesz ki (a szövetségi kormányzat kb. 3,06 milliárd eurót, az egyes tartományok kb. 440 millió eurót, az egyéb közösségi szervek, pl. az önkormányzatok, kamarák, társadalombiztosítási intézetek kb. 110 millió eurót biztosítanak). 16,4% külföldről (kb. 1,53 milliárd euró), 0,5% (kb. 43 millió euró) a magánszféra köz-hasznú szektorából érkezik majd. A külföldi finanszírozás túlnyomórészt külföldi vállalkozásoktól származik, jó része multinacionális konszernektől, melyek leányvállalati Ausztriában kutatási tevékenységet folytatnak, valamint magában foglalja az EU kutatási, technológia-fejlesztési és annak bemutatását szolgáló keretprogramokból nyújtott támogatásokat is (Forrás: Statistik Österreich).

2008-2010 között az osztrák cégek 57%-a dobott új, vagy jelentősen továbbfejlesztett terméket a piacra, vezetett be vállalkozásában új, vagy lényegesen továbbfejlesztett folyamatokat, végzett szervezeti vagy marketing innovációt vagy legalábbis olyan innovációs tevékenységet, amely termék- vagy folyamatinnováció elindítására irányult. Ennek alapján az osztrák cégeket innováció szempontjából aktívnak nevezhetjük. (Forrás: Statistik Österreich; CIS 2010).

Ausztriában évente kb. 2400 szabadalmat, 763 használati mintát, 841 ipari mintát és 6.207 márkanevet jelentenek be. Még ha ezek a számok az elmúlt évek során (a válság hatására) valamennyire csökkentek is, Ausztria európai összehasonlításban a középmezőny erős szereplője. Jelenleg kb. 105.000 osztrák szabadalom élvez aktív védelmet. (Forrás: www.patentamt.at).

A nemzetközi gazdasági életben kb. 400 osztrák vállalkozás játszik vezető szerepet technológiai illetve innovációs szempontból ill. piacvezető a saját területén.

Ausztria – a vállalkozásalapítók országa – vagy mégsem?

2013 évben Ausztriában kb. 37.000 új vállalkozás jött létre, legtöbbjük a kisipar és kézművesipar, a kereskedelem valamint az információs és konzultációs területen. (Forrás: wko.at)

Nemzetközi összehasonlításban Ausztria különösen az innováció-orientált vállalkozásalapítás tekintetében szerepel jól: a vállalkozások közel fele jelenik meg új termék-piac kombinációkkal, ami a többi országgal összehasonlítva a helyedik helyet jelenti.

Amin lenne mit javítani, az a vállakozói lét karrier-opcióként való értékelése, csak a lakosság 46%-a gondolja ugyanis, hogy vállalkozónak lenni karrierlehetőség, ami hátulról a negyedik helyet jelenti az innováció-alapú országok között. (Forrás: GEM Report).

A rendszerek irányítása valamint a jogi keretfeltételek

A vállalkozásalapítás keretfeltételei tekintetében helyzet a következő:

A cégalapítást ösztönző tényezők Ausztriában	A cégalapítást gátló tényezők Ausztriában
jó műszaki infrastruktúra	pénzügyi környezet; különösen a hiányzó kockázati tőke, magántőke valamint a tőzsdére lépés nehézségei
jó és stabil politikai, intézményi és szociális környezet	speciális támogatási programok
a tudomány területéről érkező ötletek megfelelő támogatása	jelentős bürokrácia, magas adók és járulékok
a szellemi tulajdonjog védelmének megfelelő szintje	az iskolákban valamint a továbbképzés területén hiányzik a vállalkozói ismeretek oktatása; a vállalkozói kompetenciákon javítani kell

Forrás: GEM Report alapján szerkesztette Michael Dell.

Ami az innovációs rendszer általános keretfeltételeit illeti, főleg az alábbi pontok említendők meg (a sorrend nem fontosság szerinti):

- az egyetemi költségvetések csökkentése nem vezethet oda, hogy a kutatás az oktatás javára háttérbe szoruljon
- különösen fontos annak biztosítása, hogy az alapkutatás se szoruljon háttérbe

- a külső forrásokból való finanszírozás szükségessége nem vezethet oda, hogy kutatásokra csak a „felkapott“ területeken, külső megrendelésre kerüljön sor
- a hallgatókra és a tudományos munkatársakra nehezedő publikációs nyomást jelentősen fokozni kell – e tekintetben sok intézmény igen rosszul áll (többek között az innovációs menedzsment területén is)
- a rendszerek átláthatóságának fokozása
- a rendszerek bürokratikusságának csökkentése
- a támogatások központosítása – a támogatást nyújtó szervek számának csökkentése, anélkül, hogy ez szükségszerűen a források csökkenésével is járna
- minden szinten világossá kell tenni, hogy ki az illetékes/felelős az innováció körében

Az innovációk támogatása Ausztriában

Az osztrák innovációs környezet igen sokrétű. A két nagy, országos innovációs támogató szervezet (FFG ill. AWS) mellett létezik egy sor regionális támogató szerv is. E heterogén összetétel előnye a széles körű kínálat, hátránya az átláthatóság hiánya – különösen a kis- és közepes vállalkozások, valamint a leendő vállalkozók szemszögéből. Bár a vállalkozások pl. az Osztrák Gazdasági Kamara és támogató szervei valamint specializálódott tanácsadók (pl. a Vállakozási Tanácsadási, Környvelési és Számítástechnikai Szakszövetség Innovációs Szakértői Csoportja; www.innovation-experts.at) révén kaphatnak segítséget a számukra megfelelő támogatási program kiválasztásában, az ő szemszögűkből nézve mégis dzsungel-jellegűnek tűnhet a helyzet.

Ami a miniszteriális szintet illeti, a feladatok itt is több szereplő között oszlanak meg. A legfontosabbak a Szövetségi Tudományos, Kutatási és Gazdasági Minisztérium, a Szövetségi Közlekedési, Innovációs és Technológiai Minisztérium, valamint a Szövetségi Mező- és Erdőgazdasági, Környezetvédelmi és Vízgazdálkodási Minisztérium.

Az osztrák támogatási környezet nemzetközi összehasonlításban mégis pozitívan értékelhető, mivel kielégítő lehetőséget biztosít az innovatív projektek benyújtására valamint a támogatások elosztására messzemenőkig átlátható és utánkövethető módon kerül sor. Az alábbiakban következő áttekintés az innovatív jellegű projekteka kel foglalkozó legfontosabb támogatási szerveket mutatja be.

Szövetségi állami támogatási szervezetek (kivonat)

Az **Ausztria Gazdasági Szolgáltató Kft.** (*Austria Wirtschaftsservice GmbH* – AWS; www.awsg.at) kis- és közepes vállalkozások számára nyújt beruházási támogatást, és a vállalkozást alapítani vagy átvenni szándékozók számára is fontos partner. Ezen túlmenően kezességet vállal bel- és külföldi projektekért, valamint kedvezményes kamatozású kölcsönöket biztosít. Az AWS az innovatív vállalkozásokkal is foglalkozik, többek között mezzanin-hiteleket nyújt ilyen kezdő vállalkozások számára („Seed Financing"). 2013 évben az összesen 915 millió eurós támogatási keretből 5.814 projekt kapott támogatást. 2014-re szintén kb. 1 milliárt eurós keretösszegre lehet számítani támogatás, garancia, kezességvállalás, kölcsön illetve részesedés céljára.

A kutatás/fejlesztéshez kapcsolódó projektekhez (alkalmazás-orientált kutatási projektek) a **Kutatásfejlesztési Társaság** (*Forschungsförderungsgesellschaft* – FFG, www.ffg.at) a projektköltségek 50%-ig terjedő támogatást nyújt. Az alapprogram keretében folyamatosan lehet kérelmeket benyújtani, emellett pedig egyes tematikus programokhoz kapcsolódóan egyedi kiírásokra is sor kerül, az osztrák K+F stratégiával összhangban. Az évenkénti közel 600 millió eurónyi támogatás az innovációs keretfeltételek javítására szolgál. A kedvezményezettek 40%-a és a kérelmezők több mint kétharmada közepes vállalkozás. A tudományos szférát a kedvezményezettek 37%-a képviseli. Az évente támogatott projektek száma kb. 3.000.

A **Tudományos Kutatást Támogató Alap** (*Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung,* www.fwf.ac.at) az alapkutatás támogatására koncentrál. Az éves támogatási keret kb. 550 millió euró, amelyből 300 millió euró alapkutatási célokra van fenntartva.

Az **Osztrák Hotel- és Idegenforgalmi Bank** (*Österreichische Hotel- und Tourismusbank,* ÖHT; www.oeht.at) az idegenforgalom és a szabadidős terület specializált támogatója. 2013-ban 780 projekt kapott támogatást 16 millió euró értékben, miközben az igénylők 99%-a kis- és közepes vállalkozás volt. A kb. 160 millió euró összegű támogatott hitel segítségével kb. 300 millió eurónyi tőke mozdult meg. Az íly módon generált beruházások összértéke 560 millió euró.

Az exportfinanszírozás körében az **Osztrák Kontrollbank** (*Österreichische Kontrollbank***)** és az **Exportalap** (*Exportfonds***)** illetékes (emellett az AWS nyújt támogatást a kis- és közepes vállalkozások nemzetköziesítéséhez, valamint van egy sor regionális program is ennek támogatására, különösen a kis- és közepes vállalkozások részére. A **Nemzetköziesítési Kezdeményezés** (*Internationalisierungsoffensive*) keretében az Osztrák Gazdasági Kamaránál is igényelhető támogatás a különféle idevágó elképzelésekhez (www.go-international.at).

A Munkaerőpiaci Szolgálat (**Arbeitsmarktservice)** a munkaerőpiachoz kapcsolódó támogatásokat biztosít, és igény esetén segítséget nyújt az álláskeresőknek a vállalkozóvá váláshoz, ill. a vállalkozásalapításhoz (www.ams.at).

Regionális támogatások (Bécs, Alsó-Ausztria és Burgenland)

Bécs tekintetében a központi támogatási szerv a Bécsi Gazdasági Ügynökség (Wirtschaftsagentur Wien (www.wirtschaftsagentur.at), amely a lakosság ellátásához kapcsolódó többféle támogatás mellett elsősorban vállalkozásokat segít a gyártóipar területén eszközlendő innovatív beruházások, az innovatív szolgáltatások kifejlesztése valamint az innovációs területen belüli együttműködések körében. Itt általában vissza nem térintendő támogatásokról van szó, amelyeknek kifizetésére a projekt lebonyolítását követően kerül sor. A ZIT és a „departure" leányvállalatokkal együtt évente kb. 700 projekt részesül támogatásban.

A ZIT (www.zit.co.at) Bécs város technológiai ügynöksége, mely közvetlen pénzügyi támogatást nyújt vállalkozások számára, támogatja a technológia-specifikus infrastruktúra biztosítását, valamint az innovációs folyamat minden szakaszában segítő kezet nyújt. Az innováció, a technológia-tudatosság, a kooperáció és a technológia-transzfer mellett változó fókuszú tematikus versenyeket is szervez.

A „departure" szervezet (www.departure.at) a kreatív iparágakért felel Bécsben, különféle területekhez kapcsolódóan nyújt versenyalapú innovációfejlesztést, továbbá átfogó tanácsadási és hálózati eszközrendszert kínál.

Alsó-Ausztriában az innováció szempontjából releváns támogatásokat az Alsó-Ausztriai Tartományi Kormányzat Gazdasági, Idegenforgalmi és Technológiai Osztályán keresztül kezelik és bonyolítják (www.wirtschaftsfoederung.at).

Burgenlandban 2014 nyarától nincs lehetőség innovációs projektek regionális támogatására. Rendelkezésre állnak azonban a szövetségi kormányzat támogatásai, amelyeket a regionális WIBAG ügynökségen keresztül kell igényelni (www.wibag.at). A Business & Innovation Centre (www.bic-burgenland.at) számos, innovációs szempontból fontos rendezvényt és hálózati tevékenységeket szervez.

További, az innováció szempontjából jelentőséggel bíró támogatási lehetőségek

A fentieken túlmenően a gazdasági kamara szervezetei az innovációhoz kapcsolódó témakörökben támogatott tanácsadást biztosítanak: így pl. Bécsben az UBIT Szakszövetség (vállalkozási tanácsadás, könyvelés, számítástechnika) Innovációs Szakértői Csoportjával együttműködésben, olyan témakörökkel kapcsolatosan, mint pl. az innováció-menedzsment, a termékfejlesztés, a folyamat-innováció, a dizájn vagy a szabadalmak. E körben évente legfeljebb 50 tanácsadási órára max. 50% támogatás nyújtható (3 évnél nem régebben alapított kezdő vállalkozások esetén a támogatás 75% is lehet.) (www.wifiwien.at). Alsó-Ausztriában a TIP-szervezetnél (http://www.tip-noe.at/) 8 tanácsadási órát 100%-ban, további 40 órát pedig 50%-ban támogatnak. A TIP-ek ezen túlmenően számos innovációs szempontból releváns rendezvényt és hálózati tevékenységet szervez.

Régiókon átívelő illetékességgel az Osztrák Gazdasági Kamarák Gazdaságfejlesztési Intézete (WIFI) rendelkezik (www.unternehmensservice.at), amely többek

között különféle innovációhoz kapcsolódó tevékenységek kiépítésével és támogatásával foglalkozik, melyeket aztán a kísérleti szakasz sikeres lezárását követően továbbvitelre átad a gazdasági kamara érintett tartományi szervezetének.

Kitekintés

Az ausztriai helyzet további javítása érdekében elsősorban az alábbiak szükségesek:

- a támogatási rendszer továbbfejlesztése, miközben elsősorban az átláthatóság fokozására valamint a (még) egyértelműbb tematikus fókuszmeghatározásra kell helyezni a hangsúlyt
- a támogatások hatékonyságának szem előtt tartása, a párhuzamosságok elkerülése; ezáltal hozzájárulás a jobb átláthatósághoz, különösen a kis- és közepes vállalkozások számára
- szolgáltatási szerződések kidolgozása az egyetemeken kívüli kutatóintézetek finanszírozási alapjaként
- a (gyártó)ipari tevékenység „újrafelfedezése“ – az e területen működő vállalkozások erősítése, és különösen azon új, innovatív kisvállalkozások (startupok) támogatása, melyek ezen – az általános gazdaságfejlődés szempontjából nagy jelentőségű – területen szeretnének tevékenykedni
- a kockázati tőke és a magántőke növelése, valamint a finanszírozási eszközökhöz való hozzáférés megkönnyítése, főként a startupok számára, működésük igen korai szakaszában
- az innováció szempontjából releváns képzés és továbbképzés fokozása a közép- és felsőfokú oktatás területén
- a „vállalkozói szellem“ fokozása, valamint a vállakozói lét mint karrier- és önmegvalósítási lehetőség pozitív asszociációkkal való felruházása.

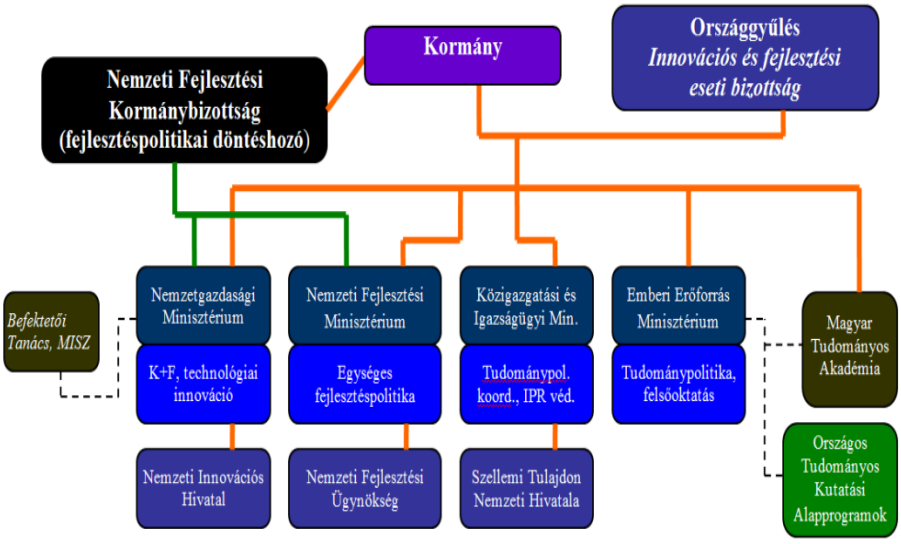
9. FEJEZET

AZ INNOVÁCIÓS RENDSZER MAGYARORSZÁGON

A fejezetben röviden ismertetjük a magyarországi nemzeti innovációs rendszer legfontosabb jellemzőit. A rendszer bemutatása során − az INNOVAL projekt fókuszát szem előtt tartva – elsődlegesen az innovatív mikro- és kisvállalkozásokat érintő sajátosságokra koncentrálunk. Mivel a nemzeti innovációs rendszer az elmúlt években jelentős átalakuláson ment át, illetve jelenleg is komoly változások zajlanak, ezért a bemutatás során elsődlegesen a Nemzetgazdasági Minisztérium által készített és a Kormány által 2013 júniusában elfogadott *„Befektetés a jövőbe" Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020* elnevezésű dokumentumban kifejtett célokat, eszköz- és intézményrendszert ismertetjük *(5. ábra)*.

5. ÁBRA

A nemzeti innovációs rendszer felépítése



Forrás: Szerkesztette Kovács G.

Magyarország Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégiája két alapvető, számszerűen is megjelenő célt (indikátor) tűzött ki: Magyarországon az évtized végére a kutatás-fejlesztési ráfordítások a GDP 1,8%-ára növekedjenek, illetve a kutatók száma a jelenlegi 37 ezerről 50 ezer főre bővüljön. Ennek megvalósítására az állam olyan támogató környezetet hozna létre, amelyben a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó közintézmények és vállalatok, valamint az innovatív vállalkozások egyaránt fejlődni és növekedni képesek. Szintén a célok között szerepel, hogy

2020-ra 300 KFI és növekedésorientált kisvállalat (ún. „gazella") cég találja meg globális piaci számításait, illetve hogy 1000 innovatív kezdő vállalkozás juthasson az induláshoz szükséges jelentős támogatáshoz.

A kutatás-fejlesztési tevékenység finanszírozásában Magyarországon a ráfordítások közel kétharmadát a vállalati szektor adja. Ez az irányvonal valószínűleg a jövőben sem fog változni. A következő hétéves uniós költségvetési ciklusban (2014-2020) az állam a támogatások közel 8 százalékát tervezi kutatás-fejlesztési és innovációs (KFI) célokra fordítani. A nemzeti innovációs rendszer intézményrendszerét és a szereplők kapcsolatrendszerét mutatja az *5. ábra*.

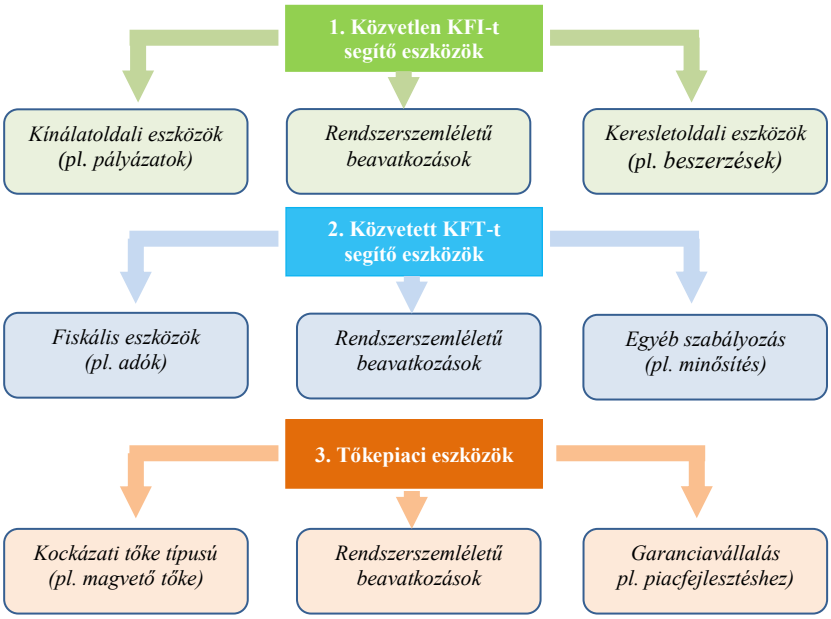
A tudásfelhasználás területén kiemelt cél a kisvállalati szektor tudásalkalmazását segítő eszközök elterjesztése és egy ún. „*Start-up ökoszisztéma*" kiépítése. Ennek elemei:

- Fiatal vállalkozásokat segítő technológiai inkubációs rendszer kiépítésének és működtetésének támogatása.
- Induló vállalkozások komplex szolgáltatási rendszerrel (pl. mentorálás, voucher jellegű támogatás) való ellátása, mely javítja a túlélési esélyeket az életpálya kezdeti szakaszában.
- Fiatal vállalkozások piaci alapú finanszírozásra való felkészítésének támogatása.
- Magvető- és kockázati tőke alapok megerősítése, valamint stabil, piackonform pénzügyi és jogi szabályozási keretek, adó- és járulékelemek biztosítása.
- Képzéssel és akkreditálással segíteni, hogy megfelelően képzett és megfelelő mennyiségű projektbíráló és menedzselő szakember, coach álljon rendelkezésre.
- A befektetésre érett KFI projektek és a befektetők egymásra találásának segítése.
- Külföldi start-up és korai fázisú befektetők bevonása ismeretek- és kapcsolati-háló átadása céljából.
- A pályázati programok alkalmassá tétele a korai fázis támogatására.
- A kockázati tőkéről szóló törvény korszerűsítése és az ösztönző mechanizmusok világosabbá tétele.

Az innovációs stratégia megfelelő végrehajtásához a szakpolitikai eszközrendszer három pillérre támaszkodik *(6. ábra)*: Közvetlen és közvetett KFI-t segítő eszközözök, valamint tőkepiaci eszközök.

6. ÁBRA

A KFI-szakpolitikai eszközök csoportosítása



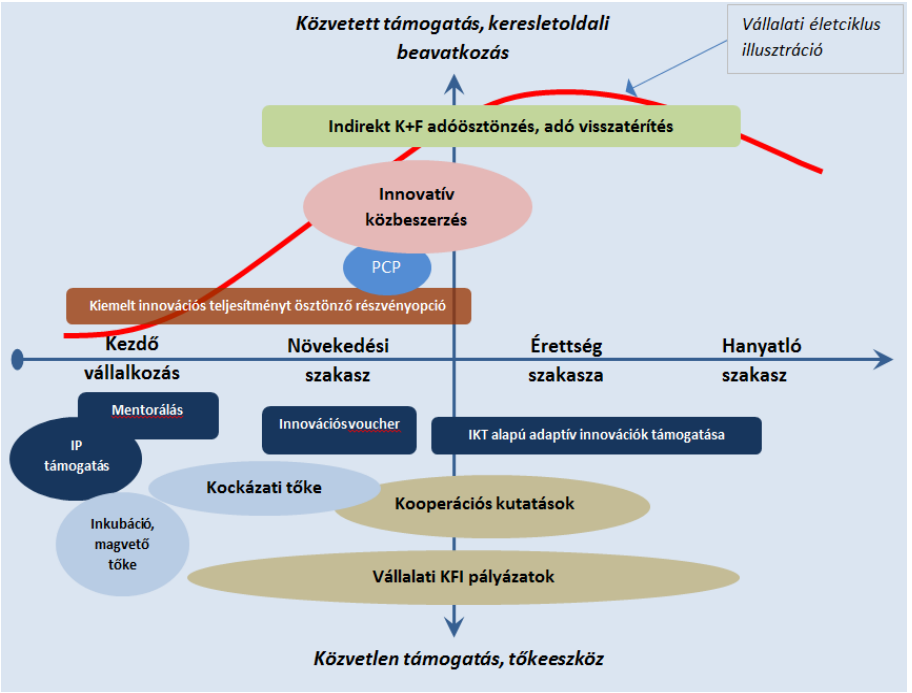
Forrás: Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020

A szakpolitikai eszközök közül a közvetlen eszközök a KFI közvetlen pénzügyi támogatását jelentik; a közvetett (fiskális, adóoldali, szabályozási, szabványosítási) eszközök pedig az innovációs rendszer szereplőinek viselkedését automatizmusokon keresztül befolyásolják; míg a keresletoldali eszközök alkalmazása a rendelkezésre álló források innováció-tudatos elköltését jelenti. A rendszerszemléletű beavatkozások többnyire kis forrásigényűek, mivel nem magának a KFI tevékenységnek a támogatására irányulnak, hanem a nemzeti innovációs rendszer építéséhez a szektorközi kapcsolatok és a hálózatosodás ösztönzése, vagy a szakpolitikai irányítás, hatósági és szolgáltató tevékenység fejlesztése révén járulnak hozzá.

Az innovatív kis- és középvállalatokat életciklusuk különböző szakaszaiban az adott szakaszhoz jól illeszkedő, nemzetgazdasági szinten megtérülő támogatási megoldások segítik *(7. ábra)*. Ennek része a most induló vállalati start-up "inkubációs" program. Kiemelt fontosságú a kutatás-fejlesztési tevékenység támogatásának a hagyományos, vissza nem térítendő eszközöket alkalmazó programokon túlmutató, "piacközeli" pénzügyi eszközökkel való segítése is. Ilyenek például a kombinált hitelek, a visszatérítendő támogatások, a garancia, a tőkealapú finanszírozás.

7. ÁBRA

Az innovatív hazai KKV-kat erősítő eszközök



Forrás: Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020

A támogatási eszközrendszer meghatározása során a program külön kezeli az innoválni és növekedni képes középvállalatokat, valamint az innovatív kezdő vállalkozásokat. A közvetlen eszközök közül középvállalatok esetén a K+F és informatikai pályázatok, a minősített innovációs szolgáltatások és a szellemi tulajdonvédelmi tanácsadás, míg a kezdő vállalkozások esetén a pályázatok mellett a szellemi tulajdonvédelmi költségek átvállalása, az inkubátor program és a mentorálás jelenik meg.

A közvetett (fiskális) eszközök közé tartozó keresletoldali beavatkozások között az innovatív kezdő vállalkozások esetén a kereskedelmi hasznosítást megelőző beszerzés, míg a középvállalatok esetén az innovatív közbeszerzés emelendő ki. Az adóösztönzési eszközöknek csupán a középvállalatok esetén van jelentősége, itt megemlítendő a kutatói járulékkedvezmény, az adó-visszatérítés és a részvényopció szabályozása. Az egyéb szabályozási eszközök között jogszabályi könnyítések és jogszabály-ésszerűsítés szerepel.

A tőkepiaci eszközök körében a kockázati tőke kategórián belül kezdővállalkozások esetén a magvető tőkének, míg középvállalatok esetén a kockázati tőkének szánnak kiemelt szerepet. A garanciavállalás és hitelezés területén az innovatív kezdővállalkozásokat elsősorban a termék piaci bevezetéséhez kapcsolódóan kívánják támogatni, míg középvállalatok esetén az exportgarancia és a kedvezmé-

nyes hitel az elődleges prioritás. A rendszerszemléletű beavatkozáson belül kezdővállalkozások számára a központi és decentralizált innovációs szolgáltatások, míg középvállalatok esetén a külpiacra segítés kiemelt fontosságú.

Az Európai Unió kohéziós politikája keretében biztosított Strukturális Alap forrásai az elmúlt és a jelenlegi EU költségvetési időszakban is egyaránt jelentős részét teszik ki a KFI szektor állami támogatásának. A közép-magyarországi régió (KMR) ugyanakkor - gazdasági fejlettségének következtében - ún. versenyképességi régiónak minősül, így csak erősen korlátozott uniós forrásfelhasználására jogosult. Finanszírozás szempontjából kiemelt jelentőségű a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap (KTIA), mely notifikált nemzeti támogatási program, mintegy 50 milliárd forint éves bevétellel. A KTIA teljes mértékben hazai forrásként, az EU kohéziós forrásainál kisebb kötöttségekkel alkalmazható. Ugyancsak finanszírozási források biztosíthatók az Európai Regionális Fejlesztési Alapból (ERFA) is.

Összességében kijelenthető, hogy jelenleg a hazai KFI célú állami finanszírozás döntő hányada vissza nem térítendő támogatások formájában jut el a kedvezményezettekhez. Ezt kiegészítendő, a közvetett, adókedvezmény formájában nyújtott támogatásokra a Kormány a következő időszakban egyre nagyobb hangsúlyt kíván helyezni. Szintén finanszírozási lehetőségként szolgálnak a társasági adó és az osztalékadó K+F kedvezményei. A KFI finanszírozása során fontos szerepet játszhatnak a tőke-, hitel- és garancia típusú pénzügyi eszközök is.

10. FEJEZET

JÓ GYAKORLATOK A SZOCIÁLIS TERÜLETEN TÖRTÉNŐ EGYÜTTMŰKÖDÉSRE

A fejezetben bemutatásra kerül néhány, az elmúlt években lezajlott, ill. folyamatban lévő projekt, melyek az INNOVAL projekt küldetéséhez illeszkedő szociális (különösképpen AAL), illetve regionális innováció, közösségi kezdeményezések területén és/vagy az oszták-magyar határmenti együttműködés keretében valósultak meg.

TÁMASZ
Szociális hátfejlesztés a határ mentén

Link: http://www.at-hu.net/at-hu/hu/projekt.php?we_objectID=413

Projektleírás:

A zalaegerszegi, őrségi és burgenlandi térségek összefogása kezdeményezte a projektet. Alapjául az szolgál, hogy egy beteg és/vagy idős ember ápolása nagymértékben megterhel egy családot, mivel ez a megszokott életvitel megváltozásával jár, válaszút elé állítva ezzel a családot, hogy otthon gondozza rokonát, vagy szociális otthonba adja. Legtöbben arra törekszenek, hogy minél tovább otthon élhessen velük a szeretett családtag, így megnövekszik a házi segítségnyújtás és a vidéki önsegítő csoportok iránt az igény.

A megnevezett térségekre különösen jellemző az elöregedő lakosság, így ezeken a területeken nagy igény mutatkozik az idősek testi, lelki és mentális gondozására. Ezzel együtt egyre nagyobb szükség van ebben a három térségben házi gondozó, illetve az önsegítő csoportok szolgáltatásaira. A két magyar térségben hiányszakma a szociális gondozó, a gyakorló ápoló, és hiányzik a hospice jellegű tevékenység. Az osztrák területen hiány a szociális gondozó és ápoló.

A projekt céljai:

1. A helyzet feltárása;
2. képzésekkel, hálózatfejlesztéssel javítani a helyzeten.

Tevékenységek:

40 fő osztrák hospice szakember szociális gondozói képzése, 40 fő magyar szociális gondozó hospice képzése; gyakorló ápoló képzés; jelnyelv képzés; motivációs tréning és szupervízió; tananyagfejlesztés és tankönyvkészítés; összehasonlító tanulmány készítése, jó gyakorlatok készítése Magyarországon és Ausztriában.

Támogatási konstrukció:

Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program

Időtartam: 2011. november – 2013. november

NARCISZ

Hospice gondozási modellprogram a határ mentén

Link: http://www.at-hu.net/at-hu/hu/projekt.php?we_objectID=893

Projektleírás:

A projekt létjogosultságát az adja, hogy az időskori betegségek lezajlása jelentősen megváltozott az utóbbi időkben, az idős emberek többsége egyre rosszabb állapotban kerül kezelésre, sokak olyan krónikus, gyógyíthatatlan betegségekkel küzdenek, melyek már a gondozás megkezdésétől fogva palliációt igényel a gyógyászati, ápolási, terápiás kísérés szintjén (palliatív: csak a tünetek enyhítésére szolgáló és nem a betegség, probléma megszüntetésére irányuló gyógymód vagy intézkedés). A munkatársak részére ez kihívást jelent, mivel nem rendelkeznek a megfelelő tapasztalatokkal ezen a területen, a hospice gondozással és palliatív ápolással kapcsolatos új ismeretek elsajátítása szükséges. Az integráció folyamata a teljes szervezet, belső és külső munkatársak bevonásával kezdődik. A koncepció rendkívülisége, hogy a munkatársak olyan struktúrában térjenek vissza a továbbképzés után, melyek elősegítik hospice szemlélet és a palliatív ápolás megteremtését. Jelenleg nem megoldott a betegek otthonokban való elhelyezése, Magyarországon jelentős a hiány. A halál és haldoklás témaköre tabutéma.

A projekt céljai:

1. A térség hiányosságait feltáró szükségletfelmérés elkészítése;
2. megvalósíthatósági tanulmány elkészítése;
3. a zalaegerszegi kistérségben hospice ház engedélyezési tervdokumentáció készítése;
4. multiplikátor-tanfolyam;
5. szervezetfejlesztés;
6. „Nárcisz-kampány az elfogadásért” az oktatási-nevelési intézményekben.

Támogatási konstrukció:

Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program

Időtartama: 2013. március – 2014. augusztus

CITISPYCE

Az egyenlőtlenségek elleni harc innovatív társadalmi gyakorlatok által a fiatalokért az európai nagyvárosokban.

Link: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/projects/537_en.html

Projektleírás:

A projekt olyan kutatásra épít, amely megmutatja a gazdasági válság hatását a fiatal generációra, mint például a magas munkanélküliség vagy a társadalmi ellátás hiánya.

A projekt céljai:

1. Az egyenlőtlenség demográfiai feltérképezése napjainkban az európai nagyvárosokban, és hátrányaik meghatározása etnikai hovatartozás, kulturális háttér, lakhely, család, oktatás és gazdasági háttér alapján.
2. Az állam különböző szintjei hozzáállásának tanulmányozása az említett problémához, beleértve a gazdasági aktivitás és belépés bebiztosítását, közösségalapú kezdeményezéseket a gazdasági esélyek növelésére.
3. Feltárni olyan innovatív stratégiákat, amelyek lehetővé teszik az egyenlőtlenségek túlélését és legyőzését a fiatalok (16-24) körében az európai nagyvárosok szegényebb részeiben néprajzi kutatással.
4. Megvizsgálni, hogy ezek a stratégiákat milyen mértékben lehet társadalmilag innovatívnak tekinteni, és kísérleti projektek segítségével felmérni, hogy mennyire alkalmazhatóak Európa szerte.

Támogatási konstrukció:

Az Európai Bizottság hetedik kutatási keretprogramja

Időtartama: 2013. január 1. – 2016. január 1.

SOCIETY

Társadalmi innováció – A fiatalok megerősítése a közös jóért

Link: http://www.society-youth.eu/#more-information,
http://www.society-youth.eu/images/media/society-flyer.pdf

Projektleírás:

Az EU SocIEtY nevű közösségi projektje elemzést és értékelést nyújt a fiatalok közti egyenlőtlenségre és tanácsot ad, hogy hogyan lehet növelni a jövőben a közös jót.

A projekt céljai:

1. A politikai döntéshozatalhoz szükséges információ alapjainak bővítése az egyenlőtlenség kezelésére és a társadalmi innováció elősegítésére a különböző szakpolitikai területek alulról felfelé és felülről lefelé perspektívák vizsgálatával.
2. A fiatalok megerősítése, hogy hangot adjanak törekvéseiknek, hogy fokozzuk lehetőségeiket a társadalmi szerepvállalásra.
3. Egy egyedi módszertan kifejlesztése, amely összeköti a különböző stakeholdereket és státuszcsoportokat egy innovatív partnerkapcsolat létrehozásáért, hogy döntéshozatali és végrehajtási politikában új és innovatív tanácskozási folyamatokat hozzanak létre.

Támogatási konstrukció:

Az Európai Bizottság hetedik kutatási keretprogramja

Időtartama: 2013. január 1. – 2016. január 1.

LIBSE

Tanulási innováció az állami szektor környezeteiben

Link: http://www.lipse.org/about

Projektleírás:

Meghatározza a támogatókat és az akadályokat a sikeres szociális innovációhoz az állami szektorban 11 EU-országban és 7 szakpolitikai ágazatban.

A projekt céljai:

1. Az intézményi környezet feltérképezése, hogy tanulmányozza a társadalmi tőke szerepét kérdőíves felméréssel és társadalmi hálózat elemzéssel.
2. Az állampolgárok véleményének bevonása az innovációs folyamatokba.
3. Megvizsgálni az kockázatkezelést az innovációs folyamatokban.

Támogatási konstrukció:

Az Európai Bizottság hetedik kutatási keretprogramja

Időtartama: 2013. február 1. – 2016. július 31.

IMPROVE

A szegénység csökkentése Európában: Szociálpolitika és innováció

Link: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/projects/506_en.html

Projektleírás:

A projekt két fő kérdésre koncentrál: Hogyan lehet a társadalmi kohéziót elérni Európában? A szociális innováció hogyan tudja kiegészíteni, erősíteni és hogyan módosíthatja a makro-szintű politikákat, illetve fordítva?

A projekt céljai:

1. A szegénység csökkentése hosszú távon, főleg a munkaképes korú személyek esetében.
2. Az egymást kiegészítő foglalkoztatás, a gazdasági növekedés és a társadalmi befogadás, amelyek az EU 2020 stratégia részei.
3. Szociális szempontból innovatív politikák és fellépések megjelenése az európai jóléti államokban

Támogatási konstrukció:

Az Európai Bizottság hetedik kutatási keretprogramja

Időtartama: 2012. március 1. – 2016. március 1.

TEPSIE

Growing Social Innovation

Link: http://www.tepsie.eu/

Projektleírás:

A TEPSI egy kutatási együttműködés hat európai intézmény között, amelynek célja megérteni az elméleti, empirikus és politikai alapokat a szociális innováció fejlesztésének céljából Európában.

A projekt céljai:

1. Áttekintés nyújtása a szociális innováció területén, és az elméleti keret ismertetése a TEPSI projektben.
2. A kutatási program építőköveinek meghatározása, amelyek már a korai fázisban hasznosak lehetnek a döntéshozók számára. E fázis fő célja felmérni a társadalmi innováció akadályait, a társadalmi innováció módját, a társadalmi innováció folyamatát és az online hálózatokat a társadalmi innovációban.
3. Építve a korábbi kutatásokra részletes tanulságokat levonni és ajánlásokat alkotni arról, hogy hogyan lehet erősíteni a szociális innovációt.

Támogatási konstrukció:

Az Európai Bizottság hetedik kutatási keretprogramja

Időtartama: 2012. január 1. – 2014. december 31.

KATARSIS

Growing Inequality and Social Innovation: Alternative Knowledge and Practice in Overcoming Social Exclusion in Europe

Link: http://katarsis.ncl.ac.uk/project.html

Projektleírás:

Egy olyan platform felépítése, amelyen a növekvő egyenlőtlenséget és a társadalmi kirekesztést vizsgáló kutatócsoportok összevethetik tudásukat és munkájukat a kutatási programjaik és módszereik jobb integrációja céljából.

A projekt céljai:

1. Az öt kapcsolódó terület szakirodalmának felmérése (munkaerőpiac és a szociális gazdaság, oktatás és képzés, lakásügy, egészség- és környezetvédelem, kormányzás és demokrácia)
2. Integrációs gyakorlatok létrehozása, melyeknek célja, hogy javítsa az integrációt a tudományos és módszertani szempontok között.
3. Kifejleszteni egy kutatási módszertant, amely tanulmányozza a szervezeti szociális innovatív kezdeményezéseket. Ez a módszer magában foglalja az elméleti integráció kialakítását, a kutatási módszereket.
4. A többdimenziós terjesztésére és felhasználói csoport stratégia, amely bevonja a szakembereket és a politikai döntéshozókat, a társadalmi befogadás terén.

Támogatási konstrukció:

Az Európai Bizottság hatodik kutatási keretprogramja

Időtartama: 2006. május 1. – 2009. november 30.

SINCOGOM

SOCIAL INNOVATION, GOVERNANCE and COMMUNITY BUILDING

Link: http://users.skynet.be/frank.moulaert/singocom/index2.html

Projektleírás:

A kutatási projekt célja egy alternatív modell megfogalmazása a helyi innovatív fejlesztésre különösen hangsúlyozva a kormányzás szerepét.

A projekt céljai:

1. Befejezni és integrálni a részleges értékelését a területi innovációs modelleknek (Territorial Innovation Models).
2. Biztosítani a helyi innováció alternatív modelljei irodalmának a strukturált áttekintését.
3. Felmérni, értékelni és ellenőrzi a szociális innovatív tartalmat.
4. Bemutatni a stratégiai jelentőségét a társadalmi innováció sikeres helyi fejlesztésének a lemaradó területeken.

Támogatási konstrukció:

Az Európai Bizottság negyedik és ötödik kutatási keretprogramja

Időtartama: 2001. október – 2003. október

11. FEJEZET

AZ INNOVAL PROJEKTHEZ KAPCSOLÓDÓ TAPASZTALATOK AUSZTRIÁBAN

A továbbiakban bemutatjuk az INNOVAL projekt tapasztalatait a projektben közreműködő osztrák partnerek szemszögéből nézve, kiemelve az osztrák partnereknek a kitűzött projektcélok megvalósításához kapcsolódó tevékenységeit.

Célorientált program felépítése

Annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló szűk időkereten belül egyrészt világos és kézzel fogható eredményeket érjünk el, ezen kívül pedig biztosítsuk, hogy a folyamat a projekt végét követően ne sorvadjon el, strukturált, alaposan átgondolt, kimondottan az outputra koncentráló kísérési programot fejlesztettünk ki. E program kidolgozása során fontos volt számunkra annak biztosítása, hogy az a folyamat, amely a Foresight egyes elemeit kapcsolja össze a nyílt innovációval (*Chesbrough*, 2003) kis- és közepes vállalkozások számára is megvalósíthatóvá váljon, hogy ők aztán a folyamatban való részvétel során szerzett tapasztalataikat, felismeréseiket, valamint magának a folyamatnak a modelljét - ideális esetben – a továbbiakban saját vállalkozásaikba is át tudják emelni.

A Foresight fontos, hiszen abban nyújt segítséget a vállalkozásoknak, hogy felismerjék az újonnan felmerülő problémaköröket, amelyekre vonatkozóan még nincsenek konkrét adatok, csak gyenge jelzések, valamint befolyásoló tényezők és befolyásolók. Miközben az előrejelzés (Forecasting) során az ismert trendeket és problémákat vetítik előre a jövőbe, addig a Foresight a jövőben esetlegesen felmerülő kihívásokat fogalmazza meg, majd megoldásokat dolgoz ki rájuk (*Rohrbeck − Gemünden* 2008; *Krystek* 2007). A Forecasting nem teszi lehetővé a diszruptív innovációt, mivel ez a módszer a már lezajlott folyamatokat vetíti tovább a jövőbe (*Christensen*, 1997). A Foresight-folyamatok formális eredményei azonban a jövőre vonatkozó forgatókönyvek, (technológiai) útitervek, foresight backcasting, stb. amelyek arra szolgálnak, hogy segítsék az innovációs vonatkozású célok megalkotását a döntések megalapozásához (*Holste* et al. 2010).

A Foresight-alapú stratégiák abban segíthetik a vállalkozásokat, hogy pro-aktív módon új termékeket és szolgáltatásokat hozzanak létre, és kiaknázzák a fennálló lehetőségeket. Létező foresight-folyamatok elsősorban nagyobb szervezetek és vállalkozások tekintetében ismertek, miközben a formalizált stratégiai folyamatok a kis- és közepes cégek számára továbbra is nagy kihívást jelentenek (*Mintzberg* 1990). Vanhaverbeke, Vermeersch és De Zutter tanulmányában (2012) kimutatta, hogy a nyílt innováció a KKV-k számára is lehetőségeket nyit, miközben náluk legtöbbször hiányoznak az ennek megvalósításához szükséges módszertani isme-

retek. A KKV-k számára az esély éppen a nagyobb szervezetekhez képesti gyorsaságból, valamint a mérettranszformáció lehetőségeinek pl. kollektív intelligencia révén való kiaknázásában rejlik.

A jelen programot tehát a fenti okokból fejlesztettük ki. A program elemei a projektpartnerek bevált gyakorlatain alapulnak, egy nemzetközi szinten tevékenykedő innovációs tanácsadó tapasztalataival kiegészítve. A program az alábbi elemekből áll:

- tematikus áttekintés készítése a meglévő tanulmányok kiértékelése révén (metatanulmány)
- a gazdaság és a tudomány érdekeltjei valamint az érdeklődő nagyközönség meghívása
- 4-6 fontos témakör meghatározása, ezekről 3-5 oldalas rövid áttekintések készítése a metatanulmány eredményei alapján
- termék- és projektötletek gyűjtése a fenti témakörökhöz kapcsolódóan
- érdeklődők hozzárendelése a témakörökhöz, a témakörök részletezése valamint témák és csoportok kiválasztása a további kíséréshez
- következetes kísérési program kidolgozása a projektcsoportok számára
- projektenként 2 facilitálási kör végrehajtása.

A fenti megoldás révén biztosítva volt a folyamat egészének nagyfokú eredményközpontúsága, és az, hogy a rendelkezésre álló rövid idő alatt is sikeresen lehessen azt megvalósítani. A folyamat ezen túlmenően különösen alkalmas a KKV-k bevonására, amelyek általában időbeli kapacitás és erőforrás hiányában a nagyobb cégeknél kevesebb időt tudnak áldozni a stratégiai kérdések megválaszolására, és melyek nyílt innovációs projektekben tapasztalatok hiányában sokszor nem vesznek részt (ami azonban jelen esetben a projektpartnerek „védnöksége" és a projekt végrehajtása során való kíséréssel megoldható volt). (*Bidaurratzaga – Dell* 2012).

Metatanulmány és Open Foresight

Tudatosan kerültük azt, hogy az AAL körében létező számos tanulmány és vizsgálat mellé egy újabbat készítsünk. Ehelyett úgy döntöttünk, hogy innovatív útra lépünk, amely nem más, mint az „open foresight".

A Welsi Főiskola által készített metatanulmány számos, az AAL-hez kapcsolódó kész tanulmányt vizsgált meg és ezek alapján az alábbi kulcsterületeket határozta meg:

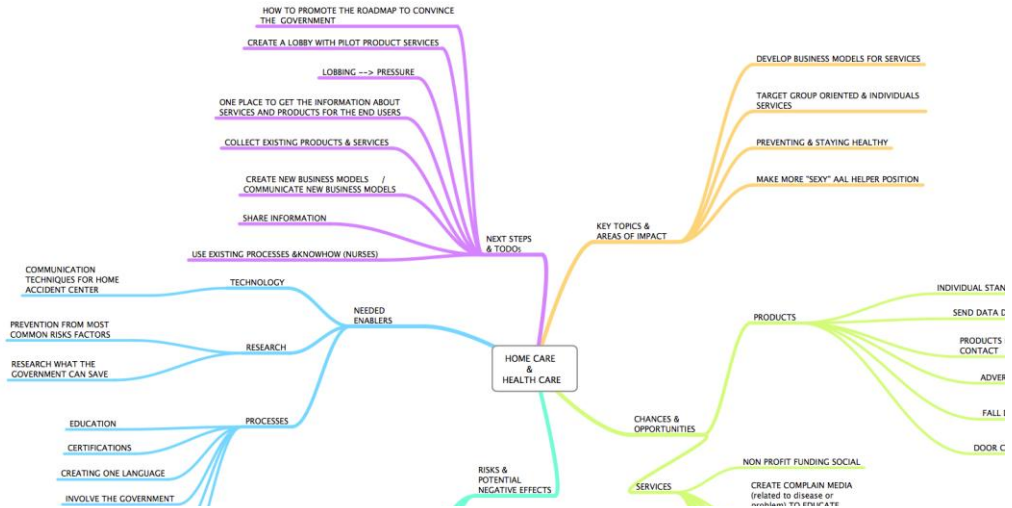
- **Health Care & Home Care** – az intelligens termékektől és szolgáltatásoktól az intelligens épületekig. Melyek a jó és megvalósítható ötletek ezeken a területeken?
- **Mobilitás** – Hogyan segíthetnek az "Ambient Assisted Living" (AAL) körében szóba jövő technológiák a mobilitás kapcsán a jövőben jelentkező problémák megoldásában?

- **Safety, Security & Privacy** – Hogyan kezeljük ezeket a fontos témákat és milyen megoldási kísérletek léteznek?
- **Ambient Assisted Working** – Hogyan teremthető olyan munkakörnyezet, ahol az ember technológiai támogatásban részesülhet?

A kulcsterületek a „mind map" technika segítségével, valamint rövid szöveges formában kerültek bemutatásra, majd az érdeklődők megkapták őket állásfoglalás, ill. kiegészítés céljából. Az egyik workshop keretében kidolgozták a négy témakör részleteit, az összes terület vonatkozásában azonos struktúra mentén. Az eredményeket a *8. ábrán* mutatjuk be a házi gondozás és egészségügyi ellátás („Home Care & Health Care") terület példája alapján.

8.ÁBRA

A házi gondozás és egészségügyi ellátás kulcsterületei



*Forrás: S*zerkesztette Michael Dell.

Project Kitchen

A Project Kitchen („projektkonyha"), egy speciális projektgeneráló technika, amely adott worjkshopon résztvevő személyek részvételével valósul meg. A fentiekben leírtak mellett nyílt kiírás keretében problémákat és ötleteket gyűjtöttünk, valamint részletesen megterveztük a „projektkonyha", menetét, amelyre egy 1 napos workshopot szerveztünk. A „projektkonyha" célja projektpartnerek találása már létező vagy új ötletekhez, továbbá a kooperációk felépítése.

A rendezvény célja a meghatározott témákhoz kapcsolódó tapasztalatcsere, az új ötletek generálása, valamint a kooperációk létrehozása (gazdaság-tudomány; gazdaság-gazdaság) volt. A munka moderált World Café keretében folyt (témánként egy–egy csoportban), miközben a moderátorok külön eligazítást és világos forgatókönyvet kaptak annak biztosítására, hogy a szükséges időn belül minden csoport a kívánt eredményekre jusson és azokat be is tudja mutatni.

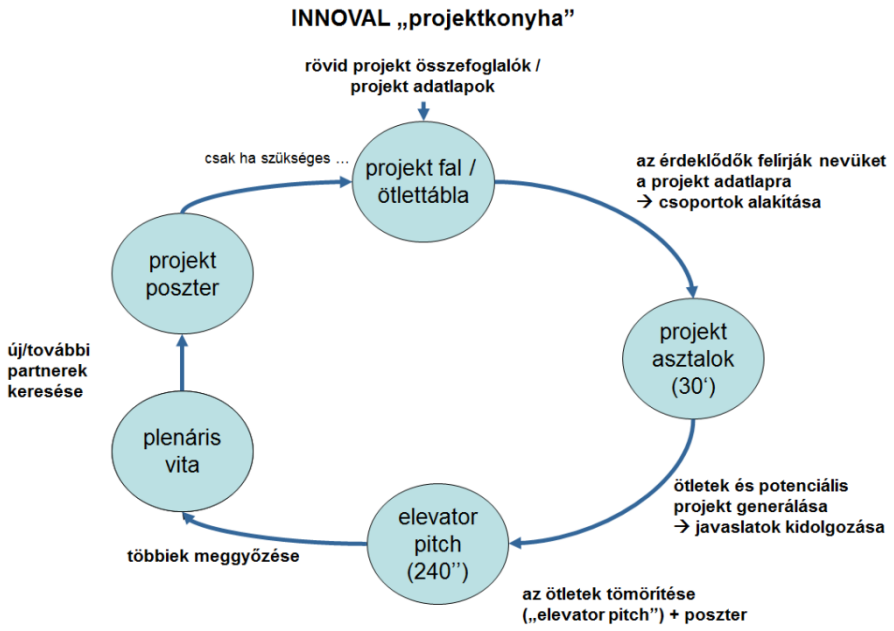
A "projektkonyha" célja az, hogy a hasonló érdeklődésű személyek gyorsan egymásra találjanak, majd különféle ötletekkel és projektekkel foglalkozzanak. A koncepció elsősorban olyan nagyobb létszámú csoportoknál válik be, amelynek tagjai korábban nem ismerték egymást. Ez a koncepció szorosan kapcsolódik a nyílt innováció koncepciójához és hasonló egy kisebb „crowdsourcing"-hoz. A "projektkonyha" koncepciót eredetileg John Bessant és Anna Trifilova fejlesztette ki, s első ízben a 2011. évi ISPIM konferencián mutatták be (www.ispim.org). Az INNOVAL projekt keretében való felhasználásra a fejlesztőkkel történt egyeztetés alapján Michael Dell, egy bécsi innovációs tanácsadó tette alkalmassá a projekt követelményeinek megfelelő módosítások révén, aki azt egyben átfogó folyamatba is ágyazta.

A koncepció abban nyújt segítséget, hogy kevesebb, mint egy óra alatt generáljunk kiemelkedő ötleteket korai stádiumban, értékeljünk azokat, csoportokat hozzunk létre az iránt érdeklődő személyből, majd kiválasszuk azokat az ötleteket, amelyek alkalmasak a részletesebb kidolgozásra és a projektként való megvalósítására *(9. ábra)*. A teljes folyamat során egy "bizalmi személy", jelen esetben a projektpartnerek általi kísérés révén biztosított a probléma- illetve ötletgazdák szellemi tulajdonjogainak védelme (intellectual property rights -IPR) és a további feldolgozás során a munkacsoport arra vonatkozó közös koncepciója is megszületik, hogy a továbbiakban hogyan kell eljárni a szellemi tulajdonjogok tekintetében (*Bidaurratzaga–Dell* 2012). A koncepció röviden az alábbi:

- a probléma vagy az ötlet gazdája egy előre elkészített formanyomtatvány segítségével EGYETLEN oldal terjedelemben összefoglalja ötlete lényegét és arra is kitér, hogy milyen típusú partnereket keres az ötlet további kidolgozásához
- minden probléma/ötlet ötlettáblára kerül (megfelelő előkészületi idő rendelkezésre állása esetén az ötlettábla az internetre is felkerülhet, és a szavazás illetve csoportképzés ott is történhet)

- élő verzió: a résztvevők a nevüket viselő cédulákat (melyeket előre el kell készíteni és a regisztrációkor kiosztani) azokra az ötletlapokra ragasztják, amelyek különösen érdeklik őket
- a résztvevők moderált csoportmunka keretében, kis csoportokban kimunkálják az ötlet részleteit; a moderációra előre elkészített, világos forgatókönyv alapján kerül sor
- a csoport 3 előre elkészített formanyomtatvány segítségével kidolgozza az ötlet részleteit, valamint a további teendőkre vonatkozó javaslatot; a nyomtatványok arra szolgálnak, hogy a kidolgozás célja szem előtt maradjon, valamint, hogy biztosítva legyen az eredmények egységes dokumentálása
- maximum 240 másodpercben a csoport összefoglalja, tömöríti a projektötletet ("elevator pitch") műveletet kell előkészíteni, miközben legfeljebb 2 posztert szabad felhasználni annak alátámasztására; a pitch kidolgozása szintén előre elkészített formanyomtatványok segítségével történik; a pitch plenárisan bemutatásra kerül, a projekt további kidolgozásához pedig – szükség esetén – további partnereket kell toborozni
- a projektgazda (a workshopot követően) felveszi a kapcsolatot az összes partnerrel és érdekelttel és megállapodik velük a továbbiakról.

9. ÁBRA



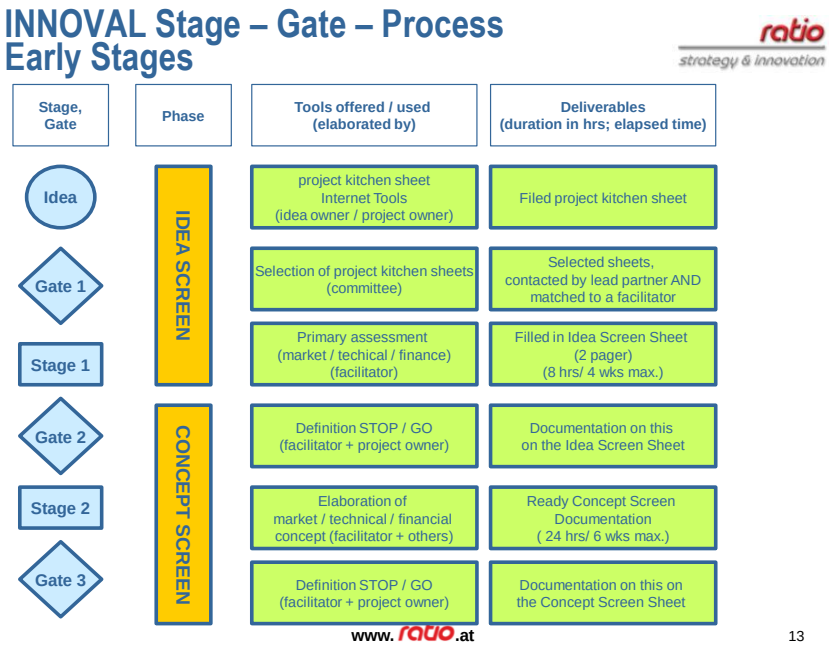
Forrás: Szerkesztette Michael Dell.

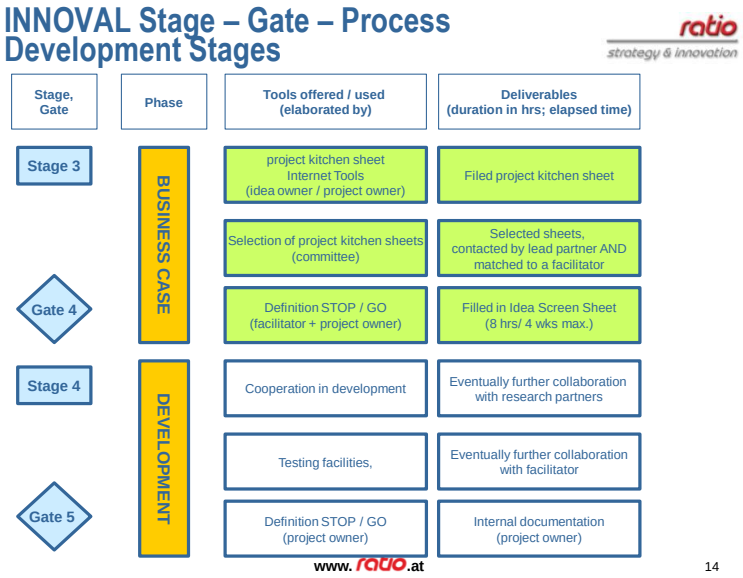
Az egynapos workshop végén a 4 témakörrel kapcsolatban készre kidolgozott, a legfontosabb követelményeket tartalmazó részletes leírás állt rendelkezésre, ezen kívül 14 ötlet került kimunkálásra és bemutatásra, melyek közül sorrendfelállítást követően tíznek lett folytatása.

Facilitációs program kifejlesztése

Mivel világossá vált, hogy a csoportokban folyó munka további támogatás nélkül gyorsan elsorvad, ennek elkerülésére rövid, jól strukturált facilitációs program készült, amelynek keretében a csoportokat tapasztalt moderátorok segítették. A program vázlatát a *10–11. ábra* mutatja be.

10–11. ÁBRA
A*z INNOVAL projektötletek támogatási folyamata*





Forrás: Szerkesztette Michael Dell.

Az 1,5 napos facilitátor-tréninget követően a „projektkonyhából“ származó, valamint a magyar és az osztrák ötletgyűjtési kiírás során összegyűlt ötletek a fenti modell szerint kaptak támogatást.

Az AAL szempontjából releváns eredmények kivonata

Az osztrák projektoldalon felmerült eredmények közül különösen az alábbiak érdemelnek említést:

- **A már létező megoldások láthatóságának fokozása:** Számos lehetőség áll rendelkezésre, melyek azonban nincsenek kellően nevesítve vagy láthatóvá téve. Így pl. nem nagyon szokás az AAL keretében fennálló lehetőségeket középületekben vagy minta-lakóterekben bemutatni. A kísérleti alkalmazásokból származó létező és tesztelt eredményeknek még „központi katalógusa“ sincs, ahol megtalálhatóak lennének az adatok/értékek és a címek. Emiatt sok a párhuzamosság és a duplán elvégzett munka. A jó gyakorlatok gyűjteményének összeállítása ugyancsak kívánatos volna.
- **Ambient Assisted Working projekt:** Állandó munkacsoport létrehozása, amelynek tagjai rendszeresen (kb. negyedévente) találkoznak és beszámolnak az azzal kapcsolatban bevált gyakorlatokról, hogy a különféle technológiák mennyiben segíthetik az embereket a munkahelyi (fizikai) terhelés csökkentésében. A célok közé tartozik annak felismerése is, hogy a

munkakörülmények javítása milyen hatással van az egészség hosszabb ideig való megőrzésére, valamint, hogy az idősebbek és a fogyatékkal munkafolyamatba integrálása ezáltal mennyiben válik könnyebbé.

- **EGAAL projekt:** Az üresen álló földszinti épületrészek felhasználása kerekesszékes embertársaink lakhatási céljaira (átépítés és a szükséglethez igazítás után). Az ötlet bemutatása valamint a technikai keretfeltételek meghatározása mellett megbeszélésekre került sor a városfejlesztés és az építőipar képviselői és az érintettek részvételével a követelmények további pontosítására, majd az érintettek egy csoportja workshopon vett részt a stakeholder csoport által kidolgozott eredményeinek megtárgyalására, kiegészítésére és kommentálására. E munka eredményei aztán további feldolgozásra visszakerültek a stakeholder csoporthoz.

Kitekintés

A következő lépések célszerűen az alábbiak lennének:

- a létező lehetőségek katalógusnak összeállítása a 4 kiválasztott területre vonatkozólag (Health Care & Home Care, Mobilitás, Safety, Security & Privacy, Ambient Assisted Working), a jó gyakorlatok alkalmas formában való publikálása (internetről való letöltés lehetősége, könyv, konferenciák)
- a technika mai állását bemutató tudományos munkák megrendelése, bachelor és master szinten is; ugyanez a létező megoldások mint jó gyakorlatok gyűjtésére vonatkozólag
- a tudatosság fokozása, különösen az Ambient Assisted Working tekintetében, konferenciák és rendezvények révén, elsősorban a gyártóipar különféle területein
- azoknak a projekteknek a továbbvitele, amelyek már túljutottak a facilitálás első két körén, és ezen projektötletek átvezetése a konkrét megvalósítás fázisába
- az Open Foresight Program megvalósítása, ideális esetben évente egy alkalommal (felváltva Magyarországon és Ausztriában).

12. FEJEZET

AZ INNOVAL PROJEKT MAGYARORSZÁGI TAPASZTALATAI

A továbbiakban a magyarországi projektötletek megvalósításának tapasztalatait részben a folyamat egyes lépéseit kifejtve, részben pedig a pénzügyi vonatkozásokat kiemelve mutatjuk be. A pénzügyi vonatkozások tekintetében az elméleti részben bemutatott gondolatmenetet követve elsőként a pénzügyi terv készítésének folyamatát, annak specialitásait, nehézségeit részletezzük, majd ezt követően kitérünk a finanszírozási igények és a lehetséges finanszírozási struktúrák bemutatására.

Az INNOVAL partnerség eddigi tapasztalatai alapján rengeteg fejlesztés, új termék- vagy szolgáltatási ötlet létezik a projekt által támogatott mechatronika, azon belül is az AAL területén, amely valamilyen okból nem tud megvalósulni. A projekt célul tűzte ki, hogy ezeket az ötleteket összegyűjtjük Kelet-Ausztriában és a nyugat-dunántúli régióban.

Az ötletek felkutatása két módszerrel történt. Egyrészről, egy nyílt workshopra hívtuk mind a magyar, mind pedig az osztrák kis- és közepes vállalkozásokat, akik valamilyen módon kapcsolódnak, vagy potenciálisan kapcsolódhatnak az AAL témaköréhez. A rendezvény alkalmával – az általános bemutatkozásokat és előadásokat követően – a résztvevők szakértők vezetésével kisebb csoportokat alkottak, ahol lehetőség volt az egyes ötletek felvetésére, azok véleményezésére, majd a közös gondolkodás és az ötletek konkretizálására konzorciumok kialakítására. Ezzel a módszerrel összesen 17 ötlet került feljegyzésre.

A másik ötletgenerálási csatorna egy a két ország határ menti régióiban megtalálható főiskolák és egyetemek bevonásával megvalósított nyilvános felhívás és a hozzá kapcsolódó, közösségi oldalon publikált (facebook) kampány volt: mind a hallgatókat, mind a tanárokat és oktatókat invitáltuk, hogy osszák meg azokat az ötleteiket, amelyeket hasznosnak tartanának, illetve szeretnének megvalósítani. A felhívás sikeres volt: összesen 26 pályázat érkezett be, igaz, ezek mindegyike Magyarországról érkezett.

A két csatornából beérkező, összesen 43 pályázat közül a projekt konzorcium – külső szakértők és facilitátorok bevonásával – 13 ötletet tudott kiválasztani, amelyek megvalósítását reálisnak találta. Az elvetett ötletek túlnyomó része kidolgozatlan, teljesen szakmaiatlan, vagy túlságosan nagyszabású és drága volt.

Ahogyan azt az elméleti részben is olvashatjuk, a projekt ötletek megvalósítását alapvetően a nyílt innováció módszerével kívántuk megvalósítani. Ennek keretein belül olyan, határon átnyúló szakértői csoportokat kívántunk felállítani, ami az adott projektötlet számára a legmegfelelőbb szakmai és pénzügyi szakemberekből áll. A különböző ötletek, mivel eltérő életciklusban, fejlettségi szinten kezdődött meg a facilitálásuk, különböző szakterületről igényeltek segítséget és javaslatokat,

így minden ötlet külön szakértői teamet kapott volna. A megalakult és folyamatosan egyeztető csoportok egy online felületen keresztül tudtak volna konstans módon kommunikálni egymással: az ötleteket azok megosztásával, véleményezhetőségével és javaslatok nyújtásával kívántuk tovább fejleszteni, illetve a megvalósulást elősegíteni. Az állandó és a meghívott csoporttagok részére lett volna csak nyilvános az ötlet részletekbe menően.

Az ötletek kiválasztását követően olyan 2 oldalas általános felmérést (2-pager) készítettek a facilitátorok az ötletgazdákkal, amelyek meghatározták az együttműködés irányvonalait, az igényelt segítséget, a szükséges szaktudást és természetesen a tervezett pénzügyi mutatókat is, akárcsak a technikai specifikációkat és magát az ötlet megvalósítási tervezetét. A felmérés alapján került meghatározásra a mentorálás folyamata, lépései. Minden esetben az volt a cél, hogy az ötletgazdák számára, a kijelölt facilitátorok támogatásával elkészüljön egy megvalósíthatósági tanulmány.

Mivel az ötletek jelentős innovatív tartalommal bírnak, az ötletgazdák számára rendkívül fontos volt, hogy elképzeléseiket bizalmasan kezelje az INNOVAL projekt minden résztvevője. Szerzői jogi védelem alatt az ötletek még nem állnak, és az ötletgazdák mindegyikére elmondható, hogy komolyan tartottak attól, hogy az ötletet eltulajdonítja valaki, esetleg megvalósítja azt az ötlet tulajdonosának tudta és/vagy beleegyezése nélkül. A bizalom felépítése így rendkívül fontos volt a közös munka során, és a bizalmi kört nem is nagyon lehetett kiszélesíteni, így a nyílt innováció módszere a magyar oldali ötletek esetében egyáltalán nem működött: csak a facilitátorokkal, és az általuk megbízott külső szakértőkkel működhetett a közös munka.

A projektben dolgozó osztrák és magyar facilitátorok és szakértők azonban folyamatosan együtt dolgoztak: szakmai kérdésekben gyakoriak voltak az egyeztetések az egyes ötletek előrehaladásáról és azok támogatásáról. Több, a facilitálás témaköréhez kapcsolódó belső megbeszélésen ismertették a szereplők a tapasztalataikat: mind a pozitív, mind a negatív eredmények bemutatásra kerültek, melyekből minden szereplő tanulhatott. Természetesen minden ötletgazda számára adott volt a lehetőség, a másik ország szakértőivel való megbeszélésre, ám ezekre nem tartottak igényt. Egy esetben azonban a magyar ötletgazdák Bécsben felkeresték az egyik osztrák szakértőt, aki az ötleteket végighallgatva egy más szemszögből tudott reagálni azokra: új elemeket, kérdéseket, lehetőségeket és javaslatokat kaptak az osztrák professzortól.

A facilitálások és a pályázat pozitív híre biztosította azt is, hogy a nyílt pályázati felhívás lezárását követően is beérkezett 3-4 olyan ötlet a projektpartnerek felé, akikkel elkezdődhetett az ötletek áttekintése és megvitatása.

A facilitálási folyamat kiegészült még – a megvalósíthatósági tanulmány elkészültével, esetenként azzal párhuzamosan – egy pénzügyi tréninggel, valamint pénzügyi terv elkészítésével is. Ennek részleteiről a 12. Fejezetben található részletesebb információ.

Az osztrák ötletek támogatása sokkal kötetlenebb formában zajlott, sok közös találkozóval, több külsős szakértő bevonásával. Mivel Ausztriában az ötletek kidolgozására, prototípusok elkészítésére és megtervezésére különböző állami szolgáltatások és források állnak rendelkezésre, az egész támogató folyamat jelentősen eltért a magyarországi munkától.

A két ország közötti mentalitás, pénzügyi és szolgáltatásbeli, valamint rendszer szintű különbségek miatt igazi határon átnyúló, közös ötletfejlesztés és ötletgenerálás nem tudott megvalósulni. Jelen kézikönyv elkészülte után azonban még tanulmány utak kerülnek megszervezésre, ahol az ötletgazdák a határ mindkét oldaláról megismerkedhetnek azon potenciális szolgáltató és/vagy előállító egységekkel, amelyek az ötleteket hasznosítani tudják.

Mindent összevetve, az INNOVAL projektben részt vevő ötletgazdák a terveik megvalósításához hathatós segítséget kaptak, visszajelzéseik alapján a közös munka hatékony és eredményes volt.

Mivel az ötletgazdák – egy kivétellel – projektjeiket új vállalkozás keretein belül kívánták megvalósítani, ezért a pénzügyi terv készítése során a stratégiai illesztésnek kevésbé volt szerepe, tehát elsősorban az üzleti terv, a megvalósíthatósági tanulmány szolgálhatott kiindulópontként. A pénzügyi terv megalkotásakor alkalmazott megközelítés ugyanakkor – bár támaszkodik az üzleti terv nyújtotta információkra és adatokra – más szemléletmódot igényel. Az ötletgazdák által készített üzleti tervek pénzügyi részei sajnos egyik esetben sem tudták maradéktalanul megvalósítani ezt az elvárást. Ezek az üzleti tervek ugyanis elsősorban eredményszemléletű pénzügyi kimutatásokat tartalmaztak, melyek bár más szempontból (pl. adózás, mérleg és eredménykimutatás előrejelzése) fontosak, önmagukban azonban nem elégségesek és egyedül nem képezhetik a pénzügyi tervezés végeredményét. A facilitátorok közreműködésének fontos eredménye volt ugyanakkor, hogy a megvalósíthatósági tanulmányok kiegészültek pénzforgalmi szemléletű cash-flow tervekkel, előrejelzésekkel is.

A pénzügyi tervek elkészítésének technikai megvalósítására az Office termékcsalád Excel programja tökéletesen alkalmasnak bizonyult, mivel így lehetőség nyílt az adott projekt jövőbeli pénzáramlását befolyásoló tényezők független változóként való szerepeltetésére a modellben. Ez egyben azt is jelentette, hogy alkalom nyílt ezen változók több, relevánsnak tűnő jövőbeli értékével is megvizsgálni a pénzáramlás alakulását. Nem szabad ugyanakkor elfelejteni azt sem, hogy ez a fajta „modellezés” önmagában nem helyettesítheti a pénzügyi tervhez szükséges három kimenet (várható, optimista, pesszimista) meghatározását és a kapcsolódó pénzáramlás felírását. Ennek oka az, hogy az egyes kimenetek esetén a projekt pénzáramlását meghatározó változók értékének egy speciális, komplex „halmazáról” beszélhetünk, melyek együtt definiálják az adott kimenetet. Részletesebben kifejtve ez azt jelenti, hogy nem elég egy tényező értékét változtatni és annak hatását vizsgálni, hanem egyidejűleg több tényező megváltozásában kell gondolkodni.

A pénzáramlás felírásakor figyelembe veendő elméleti összefüggések gyakorlati alkalmazásakor is számos nehézség lépett fel. Többek között problémát jelentett a tényleges pénzáramlások elvének következetés alkalmazása is. Ez azt jelenti, hogy az ötletgazdák a pénzügyi tervben nem tettek különbséget az értékesítés és a tényleges pénzügyi teljesítés időpontja között. A pénzbevételek tervezésekor tehát az értékesítés időpontját vették alapul. Ez a különbség különösen akkor okozhat problémát, ha az értékesítések meghatározó része nem készpénzes, illetve a vevőkövetelések relatíve hosszú beszedési idejével kell számolnunk. Ez a sajátosság aztán később a rövid távú finanszírozási igények és lehetőségek értékeléskor is további problémát jelenthet.

A pénzáramlás felírásához tartozó további sajátosságként emelendő ki, hogy az ötletgazdák közül többen is eltekintettek a tőke alternatívköltségének (opportunity cost) a figyelembe vételétől a pénzáramlás felírásakor. Ez azokat a ténylegesen pénzben mérhető jövedelmeket jelenti, melyekről az ötletgazdáknak le kell mondania, amennyiben meg akarják valósítani a projektet. Ennek plasztikus példája az, ha a vállalkozónak az ötlet megvalósításához meg kell szüntetnie korábbi munkaviszonyát és így elesik az ottani bérjövedelmétől.

A pénz időértékének kezelése ugyancsak sok problémát okozott. Ennek egyik oka abban rejlik, hogy innovatív projektekről, újszerű tevékenységekről lévén szó nagyon nehéz, sőt szinte lehetetlen megfelelő viszonyítási alapot „benchmark”-ot találni a pénz időértékét kifejező diszkontráta értékének meghatározáshoz. Kiindulási alapként egyedül a kockázatmentes kamatláb szolgálhat, melyet az adott időpontban releváns állampapír-hozamokkal, illetve esetlegesen a jegybanki alapkamattal lehet közelíteni. A befektetői elvárásokat mutató diszkontráta értékét tehát a potenciális finanszírozó oldaláról nagyon nehéz megbecsülni.

Megoldásként szolgálhat – és egyben már átvezet a pénzáramlás értékeléskor alkalmazandó döntési szabály témaköréhez – a projekt belső megtérülési rátájának becslése. Ebben az esetben ugyanis egyfajta fordított logikát alkalmazunk: Nem azt becsüljük meg, hogy a befektető mekkora hozamot vár el a projekttől, hanem azt számszerűsítjük, hogy a projekt mekkora hozamot tud éves átlagban nyújtani. Amennyiben a befektetői elvárás ezt nem haladja meg, hogy lehetőség nyílik külső forrás bevonására és egyben a projekt pénzügyileg is rentábilisnek bizonyul. A projekt belső megtérülési rátája – a pénzáramlás birtokában – az Excel BMR függvénye segítségével számszerűsíthető volt. Figyelni kellett ugyanakkor arra, hogy havi vagy negyedéves pénzáramlás esetén ezt az értéket még „évesíteni” kellett, tehát lineáris kamatszámítást feltételezve 12-vel, illetve 4-gyel szorozni.

A vállalkozások finanszírozása

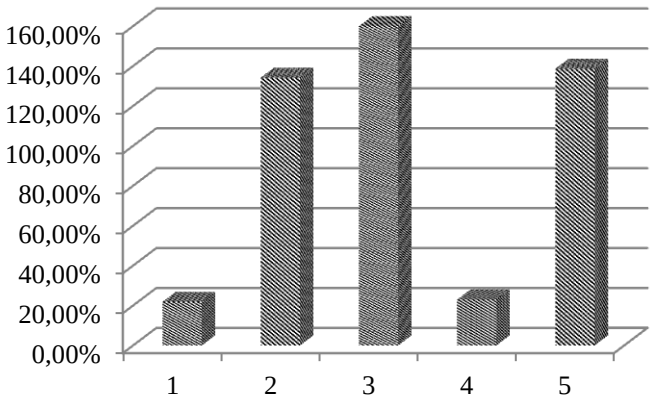
A vállalkozások finanszírozásának tervezésekor közvetlenül a pénzügyi tervből kell kiindulnunk. A projekt megvalósításához szükséges pénzügyi források nagyságának meghatározásakor figyelembe kell vennünk mind a befektetetett eszközök megvásárlásához szükséges összegeket (tőkeköltségvetés), mind a napi működéshez

és a likviditás fenntartásához szükségeseket (nettó forgótőke). A kettő igénye adja a finanszírozási szükségletet. Ha ebből levonjuk az ötletgazda rendelkezésére álló pénz nagyságát (önrész), akkor megkapjuk a finanszírozási szükségletet. Mint korábban szó volt róla, ez biztosítható tulajdonosi tőkéből (esetünkben új tulajdonosok, tőkebefektetők bevonásával) vagy pedig hitel típusú finanszírozás révén.

A *12. ábra* az első fázisban facilitált hazai projektek forrásigényét mutatja. A forrásigény az első három évre került kiszámításra, a tőkeköltségvetésnél a beruházási forrásigények összegével, míg a nettó forgótőke esetén éves átlagos értékkel számoltunk. Mivel a forrásigény nagysága a projektek méretéhez és jövedelemtermelő-képességéhez képest relatív módon értelmezhető megfelelően, ezért a teljes forrásigényt a tervezett árbevétel (első három év átlagos árbevétele) százalékában határoztuk még.

12. ÁBRA

A facilitált magyarországi projektek forrásigénye az árbevétel arányában



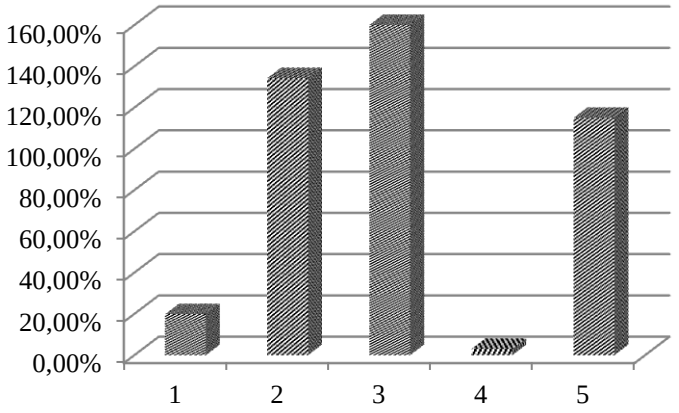
Forrás: Szerkesztette Kovács G.

~~A~~z előbb említett arány három projekt esetén is meghaladja a 100%-ot, ami egyértelműen jelzi, hogy ezen projektek megtérülése legfeljebb hosszú távon valószínűsíthető és ez a sajátosság egyben komoly finanszírozási kockázatokat is felvet. A képet még jobban árnyalja, ha a forrásigény helyett a finanszírozási igényt vesszük alapul. Ebben az esetben ugyanis a még meg nem lévő, rendelkezésre nem álló pénzügyi források nagyságát viszonyítjuk a tervezett árbevételhez.

Sajnos a helyzet ebben az esetben is kísértetiesen hasonló a korábbihoz, ráadásul a kérdéses arány éppen az egyik azon projekt esetén csökkent csak drasztikusan, ahol eleve is viszonylag kedvező értékkel számolhattunk *(13. ábra)*. A fenti adatok alapján egyértelműen nehézséget jelent a külső források igénybe vétele a projektek többsége esetén, mivel a bemutatott adatok alapján a projektek pénzügyi megtérülése nehezen indokolható.

13. ÁBRA

A facilitált magyarországi projektek finanszírozási igénye az árbevétel arányában

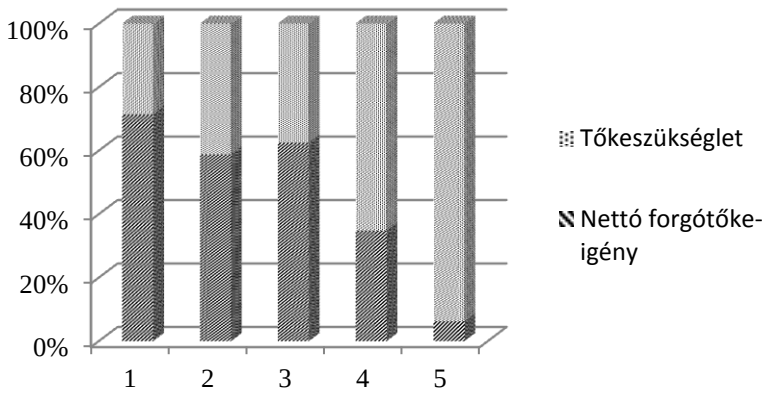


Forrás: Szerkesztette Kovács G.

Innovatív projektekről lévén szó érdekes lehet a forrásigényen belül a tőkeszükséglet és a forgótőke arányának vizsgálata. A három projekt esetén a forgótőke-igény a teljes forrásigény döntő hányadát adja *(14. ábra)*. Ezt részben jó hír, mivel azt jelzi, hogy az ötletgazdák figyelembe vették a forgótőke-igényt a pénzügyi tervezés során, részben ugyanakkor rossz hír is, mivel azt jelzi, hogy a vállalkozás működtetéséhez folyamatosan kell biztosítani jelentősebb forrásigény finanszírozását.

14. ÁBRA

A forrásigény megoszlása



Forrás: Szerkesztette Kovács G.

A vizsgált projektek finanszírozási igénye és a forrásbevonás sajátosságai alapján kijelenthető, hogy piaci alapon egyik projekt esetében sem tűnik a jelenlegi adatok alapján biztosíthatónak a finanszírozás. Részletesebben kifejtve ez azt jelenti, hogy a projektek finanszírozási kockázata nagyon magas, míg a várható nyereség – abszolút mértékében – nem éri el az intézményi befektetők (pl. kockázati tőkealapok) által elvárt minimumszintet. Mindez egyben azt is jelenti, hogy a finanszírozás során elsősorban a vissza nem térítendő támogatásoknak, illetve kedvezményes nettó forgótőke hiteleknek (esetlegesen állami garanciával) lehet létjogosultsága. A projektek finanszírozhatóságának biztosítása ugyanakkor az ötletgazdák részéről is nagyobb kockázatvállalást követel, ami akár a magánvagyon, mint biztosíték bevonásának szükségességét is felveti.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Árvai Zsófia (2001): *A vállalatfinanszírozás új fejlődési irányai*. Tanulmányok a bankszektor középtávú fejlődési irányairól, MNB Műhelytanulmány, Magyar Nemzeti Bank

Bay Zoltán (2012): *Célszámítógép időseknek*. http://www.bayzoltan.hu/oldal/celszamitogepek-idoseknek (Letöltés ideje: 2013.12.10.)

Béhm Imre (1994): *Vállalkozások pénzügyi tervezése*. NOVORG Kft., Budapest.

Bidaurratzaga, E. – Dell, M. (2012): *„Strategic Foresight for SMEs: Challenges and Solutions – the future garage process";* XXIII ISPIM Conference Barcelona

Chesbourgh, H. W. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, Massachushetts

Chesbrough, H. –Vanhaverbeke, W. – West, J. (2006): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press

Chiesa, V. – Coughlan, P. – Voss, C. A. (1996): Development of a Technical Innovation Audi. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 13, Number 2, March 1996, pp. 105-136

Christensen, C. M. (1997): *The Innovator´s Dilemma: When new Technologies cause great Firms to Fail*, Harvard Business School Press

Csubák Tibor Krisztián (1998): A kockázati tőke helyzete Magyarországon. – Szirmai P. (szerk.) *Egy kockázatos iparág… A kockázati tőke Magyarországon*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, TDK Konferencia előadásai, Budapest, 69–88. o.

Daheim, C. – Uerz, G. (2008): Corporate Foresight in Europe: from trend based logics to open foresight, *Technology analysis & strategic Management*, vol. 20, Issue3, pp. 321–336

Galli, R. – Teubal, M. (1997). Paradigmatic Shifts in National Innovation Systems, in: Charles Edquist (Hg.): *Systems of Innovation. Technologies, Institutions, and Organizations*, London, pp. 342–370

Holste, D. (et al.) (2010): *A complementary architecture to build foresight*, June 6-9, 2010, 21st ISPIM Conference Paper; SSRN Web site. http://www.ispim.org/members/proceedings/ISPIM2010/commonfiles/files/25667518_Paper.pdf

Inzelt Annamária (1998): Nemzeti innovációs rendszerek. In: Inzelt Annamária (szerk.): *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe*. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőségi Társaság, Budapest.

Kállay László (2000): Mikrohitelezés piaci alapon. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., január, 41–63. o.

Kovács Gábor (2009): *Pénzügyi tervezés*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr.

Mintzberg, H. (1990): The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.11, Issue 3, pp 171–195

Pakucs János − Papanek Gábor (2006a) (szerk.): *Az innovációs folyamatok szervezése*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.

Pakucs János − Papanek Gábor (2006b) (szerk.): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.

Rohrbeck, R. − Gemünden, H. G. (2008): *Strategic foresight in Multinational Enterprises: Building a Best-Practice Framework from Case Studies.* R&D Management Conference Paper. SSRN Website: http://www.rene-rohrbeck.de/documents/Rohrbeck_Gemuenden_(2008)_Strategic-Foresight-in-Multinational-Enterprises_Paper.pdf

Rohrbeck, R. (2010): *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm.* Physica-Verlag A Springer Company

Szakály Dezső (2002): *Innováció- és technológia-menedzsment*. Bíbor Kiadó, Miskolc.

Swaim, R. W. (2011): *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. Jossey-Bass (e-book)

Vanhaverbeke, W. − Vermeersch, I. − De Zutter, S. (2012): *Open innovation in SMEs: how can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?* Research report, Flanders DC

Vizjak, A. (2009): *The society and the economy are looking for more original thinking* http://www.planetgv.si/upload/files/EUMA/AndrejVizjak.pdf (letöltés ideje: 2009.12.10.)

Vörösmarty Gyöngyi − Kiss János (2005): *Beszállítók és a beszerzés a vállalati innovációban*. TM 18. sz. műhelytanulmany, BCE Vállalatgazdaságtan Intézete, Versenyképesség Kutató Központ.

Internetes hivatkozások, adatbázisok:

„Befektetés a jövőbe” Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020 - Nemzetgazdasági Minisztérium
http://www.kormany.hu/download/f/36/b0000/Nemzeti%20Kutat%C3%A1sfejleszt%C3%A9si%20%C3%A9s%20Innov%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia%202020_TERVEZET_20121106.pdf (Letöltés ideje: 2014. január 20.)

European Commission, Innovation Union Scoreboard 2014, ISBN 978-92-79-34662-0

Innovationserhebung CIS 2010:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/index.html

GEM Report: http://www.gemconsortium.org/docs

OECD „Education at a glance 2013“: http://www.oecd.org/edu/eag.htm

STATISTIK AUSTRIA: F&E in Österreich:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/forschung_und_innovation/f_und_e_in_allen_volkswirtschaftlichen_sektoren/

STATISTIK AUSTRIA: Formales Bildungswesen:
http://www.statistik.gv.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/universitaeten_studium/index.html

The original project kitchen:
http://ispim.org/wp-content/uploads/ISPIM_2011_Conference_Programme1.pdf

WKO Unternehmensgründungen:
https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/Daten_zum_Thema_Unternehmensneugruendungen.html

ISBN 978-963-9899-78-0

EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund

creating the future
Programm zur grenzüberschreitenden Kooperation ÖSTERREICH - UNGARN 2007-2013
AUSZTRIA - MAGYARORSZÁG Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013