

## BAJMÓCY ZOLTÁN

### Az üzleti inkubáció szerepe a vállalkozásfejlesztésben

---

Az üzleti inkubáció eszköztára elsősorban a technológiaorientált kisvállalkozás-fejlesztés elemeit foglalja magában. Újfajta értelmezése a piacfejlesztő vállalkozásfejlesztés és az innovációpolitika összekapcsolása, ami sürgető feladat Magyarországon, hiszen ez a gazdaságpolitikai eszköz az Európai Unió vállalkozáspolitikájában is egyre erőteljesebb szerephez jut.

Jelen cikk első része a nemzetközi szakirodalom eredményeit foglalja össze, majd az inkubátorszolgáltatásokat és a helyi vállalkozási környezetet új szempontok szerint rendszerezi. A szolgáltatásokat értékhozzáadó képességük és a piaci elégtelenségek kezelése szempontjából – a helyi vállalkozási környezetet az inkubáció sikerességének a szem előtt tartásával – vizsgálja. Végül megkísérelti az üzleti inkubációt a vállalkozásfejlesztés két alapvető paradigmájába (piachelyettesítő és piacfejlesztő) beilleszteni, és következtetéseket levonni gazdaságpolitikai alkalmazásukkal kapcsolatban.\*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F15, L25, O12, R58.

---

A kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása szinte minden ország gazdaságpolitikájában központi szerepet kap. Ennek alapja a munkahelyteremtésben és a tudásalapú fejlődésben betöltött egyre jelentősebb szerepük, részben az erőteljes kihelyezési (*outsourcing*) tevékenység folyamányaként. Különösen aktívak ezen a téren a fejlődőképes, technológiaorientált induló vállalkozások. Fejlesztésük sikerének két kulcstényezője a piacfejlesztő eszközök alkalmazása és az integrált innováció-, valamint kis- és középvállalkozási politika megvalósítása (Kállay [2002], Román [2003], Szerb–Ulbert [2002]).

Az üzleti inkubáció kifejezetten az *induló vállalkozások* fejlesztésének eszköze, amely részükre *komplex szolgáltatásokat* és többnyire *működési (inkubációs) teret* is nyújt. Az eszköz alkalmazásának köszönhetően jelentősen csökkenthető a kezdő vállalkozások bukási aránya, javítható az innovációs teljesítményük és gyorsítható a növekedésük. A nemzetközi terminológiában az inkubátor *gyűjtőfogalom*má vált, és messze túlmutat a Magyarországon általánosan ismert inkubátorház fogalmán. Előtérbe kerültek az erős egyetemi kapcsolatokkal rendelkező *technológiai inkubátorok*, amelyek figyelemreméltó értékhozzáadásra képesek.

Az Európai Unióban két széles körű empirikus kutatás eredményeihez köthető a tech-

---

\* A tanulmány az OTKA TO38150 kutatás keretében készült. Értékes és gondolatébresztő megjegyzéséért köszönettel tartozom Lengyel Imrének, Buzás Norbertnek, Kállay Lászlónak, Szirmai Péternek és Kovács Juliannának, valamint az első BKÁE KFK–SZTE GTK kisvállalkozási PhD-munkacsoport résztvevőinek.

nológiai inkubáció folyamata melletti elköteleződés. Bizonyossá vált, hogy az inkubáció hatékonyan segíti elő az induló vállalkozások növekedését, azonban az is világossá vált, hogy a kisvállalkozásoknak csak egy szűkebb köre képes gyors fejlődésre (*Benchmarking...* [2002], *Green Paper...* [2003]).

A Kisvállalkozások Európai Chartájához csatlakozó országok, így Magyarország is kötelezettséget vállalt arra, hogy a kisvállalkozásokat a legmagasabb szintű üzleti szolgáltatásokkal segítse. A célok megvalósításáról szóló rendszeres jelentésekben világossá válik, hogy ebben az Európai Unió komoly szerepet szán az üzleti inkubátoroknak (*Report...* [2004]). Az 5. Többéves Kis- és Középvállalkozói Program (2006–2010) tervezetében is jelentős szerepet szánnak az inkubátoroknak, és az EU elkötelezett a megkezdett programok (*Benchmarking, Gate2Growth Incubator Forum Network, Business Incubators Database*) folytatásában is (*Consultation Document...* [2004]).

### Az üzleti inkubáció fejlődése

Az üzleti inkubáció gondolata Európában az 1970-es évek végén, 1980-as évek elején jelent meg, szoros összefüggésben a fordista és posztfordista ciklus közti átmenettel. Az Egyesült Államokban az első inkubátornak nevezhető intézmény alapítását 1959-re teszik (Batavia), de elterjedésük itt is az 1970-es és az 1980-as években történt (*Lewis* [2001]). Ezt az időszakot a világ fejlett országaiban a klasszikus nagyipar válsága jellemezte, amelyet szerkezetátalakítás-orientált regionális fejlesztési stratégiákkal igyekeztek orvosolni (*Horváth* [1998]). Az erősen iparosodott térségeknek a klasszikus ipar hanyatlásával egy időben jelentős munkanélküliséggel kellett szembenéznük.

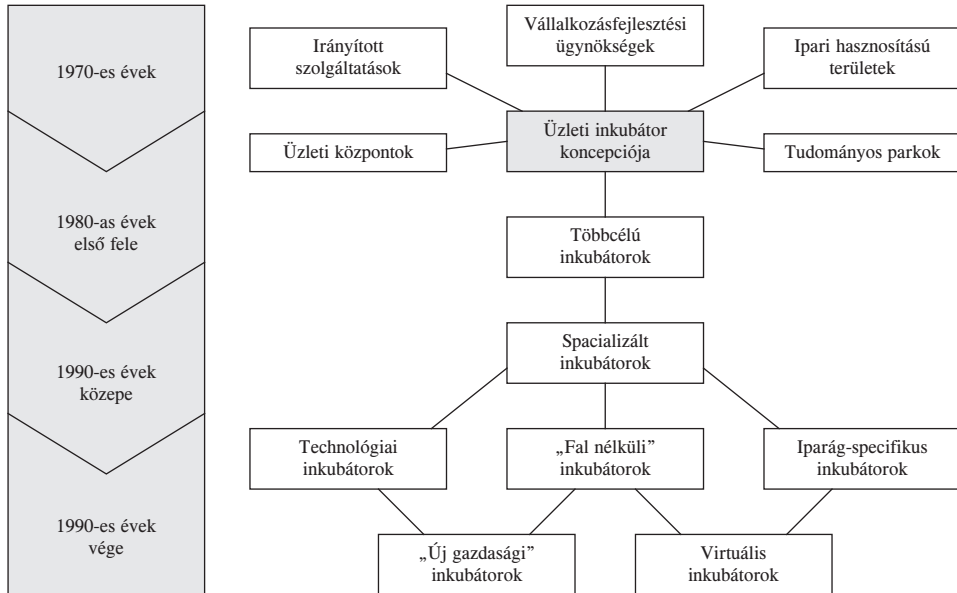
A korai „tradicionális” vagy „első generációs” inkubátor jellegű intézmények elsődleges céljává így az új munkahelyek létrehozása, tágabb értelemben a lokális gazdasági környezet élénkítése vált. Angliában az 1970-es években indított irányított szolgáltatások (*managed workspace*) program, az üzleti inkubáció közvetlen elődjének vagy akár a tradicionális modell első válfajának is tekinthető. Ezen intézmények elsősorban a munkanélkülivé vált embereket próbálták vállalat alapításra ösztönözni, és az induló kisvállalkozásoknak tanácsadáson kívül működési teret is biztosítottak (*Fazey* [1999]).

Az 1975-ben létrehozott British Steel Industry Ltd. alapvető feladata a munkahelyteremtés volt. Létrejöttét a brit acélipar modernizációjának és privatizációjának köszönhető nagyarányú munkanélküliség tette szükségessé (180 000 munkahely szűnt meg). Az irányított szolgáltatásoknak a társaság által kifejlesztett új modellje egyesítette a vállalkozástámogatás akkori három alapvető formáját: a tanácsadást, a pénzügyi segítségnyújtást és a működési tér biztosítását (*Fazey* [1999]).

Az irányított szolgáltatások mellett az 1970-es években már nagyszámban jelen levő vállalkozásfejlesztő ügynökségek tevékenysége hatott az inkubátorok klasszikus koncepciójának létrejöttére (*1. ábra*). A *tradicionális modell* lényege tehát a munkahelyteremtés mint elsődleges cél, amelynek végrehajtása során nem a kis- és középvállalkozások egy adott (iparági vagy technológiai) csoportjára koncentrálnak. Az eredeti célrendszer a mai napig fennmaradt, de komplexebbé vált, többek között számos innovációpolitikai céllal is kiegészült.

A *második generációs* vagy *specializált* inkubátorok már jellemzően valamely konkrét iparág vagy technológia kisvállalkozóira összpontosítanak. Célcsoportjuk tehát a növekedésre képes vállalkozások. Ezek támogatásának fontosságát nemcsak a munkahelyteremtés és az innovációs folyamatban elfoglalt helyük adja. Belőlük nőhet ugyanis ki az a

1. ábra  
Az üzleti inkubátor koncepciójának fejlődési folyamata



Forrás: Benchmarking... [2002] 3. o., Lengyel-Kosztópulosz-Imreh [2002] 64. o.

középvállalkozói réteg, amely csökkentheti az EU vállalkozási szerkezetében megfigyelhető erőteljes szétszakadást (Mészáros-Pitti [2003]).

Megjelentek továbbá az úgynevezett *fal nélküli inkubátorok* is, amelyek szolgáltatásait az interneten keresztül nyújtják. Ezek túllépnek az inkubáció alapvető, szűkebb tartalmán, hiszen ez esetben nem alakulhatnak ki azok a térbeli közelségből eredő előnyök, amelyek az inkubátorok meghatározó sajátosságai.

Eközben az *egyetemek* és *kutatóintézetek* mind erőteljesebb befolyást gyakoroltak az „inkubációs iparágra”. Már az eredeti koncepció kialakulására is hatással voltak az egyetemekhez kötődő tudományos parkok tevékenységei, később sok esetben ilyen parkokhoz kapcsolódva alakultak ki specializált inkubátorok. E programok sikeressége aztán az egyetemek még fokozottabb szerepvállalását és szerencsés esetben az önkormányzat, a felsőoktatási intézmények és a gazdaság szereplőinek szoros együttműködését hozták.

Egyik legismertebb sikertörténet az egyetemek inkubációs szerepvállalására a University of Cambridge esete. Az 1973-ban útjára indított tudományos park, majd az 1987-ben nyitott St. John's Innovation Center meghatározó szerepet játszott a Cambridge környéki *high-tech* tömörülés kialakításában. A St. John's inkubátor jelenleg a biotechnológiára és az információs és kommunikációs technológiára (ICT) koncentrálva nyújt olyan speciális szolgáltatásokat (laboratóriumok, műszerekhez való hozzáférés stb.), amelyeket a vállalkozások saját kereteiken belül nem tudnának biztosítani.

Az egyetemek szerepe az inkubációs folyamatban sajátos. Számos példa mutatja, hogy egy egyetem jelentős befolyással lehet a térség gazdasági teljesítményére (Varga [2004]). Ám nemcsak mint tudáskoncentráló intézmény, hanem mint tudással, innovatív ötletekkel bíró emberek csoportja, akik ezt gazdasági teljesítményre válthatják. Az inku-

bátorok egyik legfőbb célcsoportját épp az akadémiai szféra dolgozói, illetve a végzett egyetemi hallgatók adják (Mian [1997]). Az egyetemokról kiváló úgynevezett kipörgetett cégek (*spin-off*) esetén pedig különös jelentőségű lehet egy inkubátor, hiszen a kutató eleinte még sokkal inkább kutató, mint vállalkozó, és egyetemi egzisztenciáját csak akkor lesz hajlandó feladni, ha már valós jövedelmek származnak a cégből (Buzás [2003]).

Az 1990-es évek végén elemi erővel törtek be az iparágba az új gazdasághoz tartozó inkubátorok, amelyek nevükből adódóan az infokommunikációs technológia (ICT) területén működő, kezdő vállalkozásokat karolták fel, méghozzá piaci alapon. Ezen intézmények teljesen új fejezetet nyitottak az inkubáció történetében, hiszen kockázati tőkések alapították őket, és elsődleges céljuk a tőkemegtérülés volt. Eddig a magánszektor szereplői közül csak az ingatlanfejlesztők képviseltették magukat jelentős arányban az inkubációs iparágban, de ezek értékhozzáadó képessége igen csekély. A kockázati tőkés inkubátorok mellett egyre jelentősebb szereplőkké válnak a vállalatközi fejlesztőtőke (*corporate venturing*) inkubátorai is, amelyek legfőbb céljai a kiegészítő technológiák és piacok figyelése, valamint az alkalmazottak motiválása (Richards [2002]).

Az információs technológiai iparágban érdekelt Intelligent Systems Corp. (ISC) 1990-ben hozott létre piaci alapon inkubátort. Ez a kockázati tőke típusú inkubáció egyik legelső kezdeményezésének tekinthető. A szervezet Atlanta vonzáskörzetében működik, ahol az ICT tevékenységek nagyarányú koncentrációja mutatható ki. A Tornatzky-Sherman-Adkins [2003] vezette felmérés tanúsága szerint munkahelyteremtő képessége alapján az ISC a legjobb 10 amerikai inkubátor között van. Jelenleg a 12 700 m<sup>2</sup>-es kiadható területen 15 bérlő osztozik, és a működés során 33 vállalkozás hagyta már sikeresen el az inkubátort.

Az inkubáció fejlődése kapcsán figyelemmel kell lenni még egy igen fontos tényezőre: a *tevékenységkihelyezés* (*outsourcing*) tömegessé válására. Ez a folyamat nagy szerepet játszott abban, hogy a kis- és középvállalkozások a figyelem középpontjába kerüljenek. A kis- és középvállalkozások fejlődése, innovativitása a kihelyezési hullámnak köszönhetően nemcsak foglalkoztatási kérdés, hanem erőteljes nagyvállalati érdek is. Számos érv szól a mellett, hogy a kihelyezés a jövőben is folytatódni fog, így emelve az inkubáció jelentőségét is (Szabó [1998]).

A különböző inkubátorkoncepciók ma egymás mellett élnek. A fejlett országokban fellelhető az inkubátorok valamennyi válfaja, míg a fejlődő és átmeneti országokban a programok két véglete jellemző. Egyrészt jelen vannak a technológiaorientált inkubátorok, méghozzá igen figyelemre méltó teljesítménnyel. Jó példa erre India vagy Kína esete, ahol igen nagy volumenűek ezek a programok, és a támogatott cégek jelentős növekedésre és exportteljesítményre képesek. Ezzel ellentétben áll a programok másik véglete, ahol a beléptetési korlátok alacsonyak vagy nincsenek (úgy kell vállalkozásokat „vadászni” az inkubátorba), csak igen alacsony szintű szolgáltatásokat kínálnak, és többnyire egy hivatali alkalmazott irányítja (Lalkaka [2001]). Igen jellemezők az ilyen programok a volt szocialista országokra<sup>1</sup> (*Best Practice...* [2001]).

Manapság a világban körülbelül 3000-re teszik a kifejezetten kezdő vállalkozásoknak támogatást és működési teret nyújtó inkubátor típusú intézmények számát (Lalkaka [1997]). Ezek megoszlásukat tekintve legnagyobb arányban Észak-Amerikában és Nyugat-Európában vannak jelen, de számuk erőteljesen növekszik a távol-keleti országokban is.

Az eltérő helyi jellegzetességek és fejlesztési szükségletek, az állam, a felsőoktatás és a magánszektor eltérő mértékű elkötelezettsége számos különböző programot hívott életre. Így napjainkra az inkubátor gyűjtőfogalomként vált, ezért mindenképpen szükséges pontosan tisztázni, milyen összefüggésben mit értsünk e fogalom alatt.

<sup>1</sup> Jól példázza ezt többek között a hazai ipari park program (Buzás-Lengyel [2002]).

### Az inkubátorok alapvető típusai és jellegzetességeik

Az üzleti inkubátorok tipizálásakor két eltérő megközelítést vázolhatunk fel. Az *inkubáció tágabb értelmezésének központi eleme a speciális környezet biztosítása*. Ebben a fel fogásban inkubációs létesítménynek nevezhető az ipari parkoktól a technológiai központokig az intézmények széles spektruma, sőt maga a regionális klaszter is mint olyan speciális szerveződés, amely megnöveli az induló vállalkozások túlélési esélyeit. Az inkubációnak alapvetően a *folyamat* jellegét hangsúlyozzák, amely a kisvállalkozások komplex támogatását fedi. Ez az inkubációs folyamat nemcsak egy klasszikus értelemben vett inkubátorban folyhat, hanem például egy olyan új típusú szerveződés keretében is, mint egy „fal nélküli” vagy virtuális inkubátor. Ez az értelmezés fellelhető mind az ENSZ, mind az EU dokumentumaiban (*Best Practice ...* [2001], *Benchmarking...* [2002], *Lengyel–Kosztopolosz–Imreh* [2002]).

A másik megközelítés az *inkubációt szűkebben értelmezi*, és azon intézményeket vizsgálja, amelyek kifejezetten az induló kisvállalkozásoknak nyújtanak *működési teret és magas szintű szolgáltatásokat*, tehát kialakulhatnak a térbeli közelségből eredő szinergiahatások, megvalósulhat a hallgatólagos tudás áramlása.

Az inkubátorokra e szűkebb megközelítésben számos definíció használatos, ám igen célszerűnek tűnik az EU-ban kialakult konszenzusos fogalom átvétele. E szerint: „az üzleti inkubátor egy olyan szervezet, amely rendszerbe foglalja és élénkíti a sikeres vállalkozások létesítésének folyamatát, számukra átfogó és integrált szolgáltatások körét nyújtva, amelyek közül a legfontosabbak:

- az inkubációs tér,
- a kedvezményes üzleti szolgáltatások,
- a klaszteresedés és a hálózatosodás lehetősége” (*Benchmarking...* [2002] 9. o.).

A definíció kiemeli a hálózatosodást és klaszteresedést, mint az inkubációból származó alapvető előnyt. Ezt viszont csak azon fejlettebb inkubátor típusok tudják érdemben nyújtani, amelyek térben is koncentrálnak a támogatott vállalkozásokat.

A két eltérő megközelítést kapcsolja össze *Carayannis–Zedtwitz* [2003] tipizálása. Ebben a tágabb és szűkebb értelemben vett inkubátorokat az választja el, hogy az alapvető inkubátorszolgáltatások (*inkubációs tér, ügyviteli szolgáltatás, pénzügyi szolgáltatás, induló vállalkozások segítése és hálózatosodás*) közül hányat nyújtanak. Ha ezek közül egy inkubátor legfeljebb hármat biztosít, akkor nem nevezhető inkubátornak, ha négyet, akkor tágabb értelemben, ha mind az ötöt, akkor szűkebb értelemben is inkubátor.

Az inkubátorok öt alaptípusát határozták meg: a nonprofit alapon működő *regionális üzleti és egyetemi*, a profitorientált *virtuális és független*, valamint a kettő közti határterületen mozgó *vállalati belső* (vállalatközi fejlesztőtőke típusú) inkubátorokat.

A tipizálás két dimenzió – a stratégiai cél és a verseny tere – alapján történt. A *Carayannis–Zedtwitz* [2003] szerzőpáros véleménye szerint az inkubáció olyan iparág, amelyben számos szereplő (gazdaságfejlesztő ügynökség, kockázati tőkés, üzleti angyal, ingatlanfejlesztő, egyetem) igyekszik pénzügyi és ügyviteli szolgáltatásokat nyújtani kezdő vállalkozásoknak, így a szolgáltatást nyújtók bizonyos szempontból versenytársai egymásnak.

Megkülönböztethetik magukat azonban a többi hasonló intézménytől annak alapján, hogy nonprofit- vagy profitlapon működnek-e (*stratégiai cél*). Továbbá elkülöníthetők a *verseny tere* alapján, azaz: egy adott iparágra, egy meghatározott vállalkozói szegmensre vagy egy körülhatárolt földrajzi területre összpontosít-e az inkubátor.

Igen hasonló megfontolásokon nyugszik *Grimaldi–Grandi* [2003] négy alapvető típust elkülönítő rendszerezése is: *üzleti innovációs központokat (BICs), egyetemi üzleti inkubátorokat (UBIs), független magáninkubátorokat (IPIs) és szervezeti (vállalathoz kapcsolódó) magáninkubátorokat (CPIs)*. Ez két nagyobb halmazba sorolható a nyere-

séggeltől függően, amely két halmaz között az egyetemi inkubátorok teremtik meg a kapcsolatot.

Az Európai Unióban 2002-ben lezárult átfogó felmérés (*Benchmarking...* [2002]) eredményeképp a szűkebben értelmezett inkubátorok három alapvető – és korábban már említett – típusát tárta fel: a tradicionális inkubátorokat, a specializált inkubátorokat, illetve az új gazdasági inkubátorokat (*1. táblázat*). Míg az előbbi kettő alapvető célja a helyi gazdaság élénkítése, addig az új gazdasági inkubátorok esetében a befektetett tőke megtérülése a motiváló tényező. Véleményünk szerint a tradicionális és specializált elkülönítést nemcsak a támogatott vállalkozások technológiai szintje alapján lehet megtenni, hanem hogy piachelyettesítő vagy piacfejlesztő megközelítést alkalmaznak-e a működés kapcsán.<sup>2</sup> Az iparági, illetve klaszterorientáció pedig lehetővé teszi, hogy a régió bázis (régiónok közötti kereskedelembe részt vevő) szektorát erősítsük.

1. táblázat

A tradicionális, specializált és új gazdasági inkubátorok főbb jellegzetességei

Megnevezés	Tradicionális	Specializált	„Új gazdasági”
Alapvető motiváció	regionális és helyi fejlesztési célok	regionális és helyi fejlesztési célok	befektetett tőke megtérülése
Közösségi hozzájárulás	alapítása közpénzből, jelentős állami hozzájárulás a működési költségekhez	az alapításban és a működtetésben is szerepet vállal a magánszektor	magánszektor működteti (speciális kockázati-tőke-vállalkozás)
Orientáció	nincs	technológiaorientált, gyakran konkrét iparágra koncentrált	információs és kommunikációs technológia
Belépési korlátok	a belépési korlátok nem jelentősek	erőteljes belépési korlátok	a belépés előtt a cégek teljes átvilágítása

Forrás: *Benchmarking ...* [2002] alapján saját szerkesztés.

Az *Egyesült Államokban elterjedt tipizálás* nem annyira a fogalom fejlettségére, illetve létrejöttének idejére utal, hanem a hozzákapcsolódó tevékenységre. Zavaró azonban, hogy a rendszerezés nem egy jól meghatározott dimenzió mentén történik, így a csoportok között időnként átfedések lehetségesek. Fontos ugyanakkor az egyes típusok konkrét tartalmának megértése, hiszen az amerikai inkubátorokat tömörítő szakmai szervezet (*National Business Incubation Association, NBIA*) ilyen bontásban teszi rendszeresen közzé az inkubátorokról gyűjtött adatait.<sup>3</sup> A tengerentúlon használatos alapvető típusok:

1. *vegyes profilú inkubátor (mixed-use incubator)* – olyan inkubátor, amely nem fókuszál adott vállalkozás-típusra vagy iparágra;

2. *technológiai inkubátor (technology incubator)* – az új, technológiaorientált vállalkozásokat az innovációs folyamat szakadékaiknak betöltésével és a piaci elégtelenségek korrigálásával segítő inkubátor. Általában akkor neveznek egy inkubátort technológiai

<sup>2</sup> A szolgáltatásokat olcsón kínáló, a piaci mechanizmusokat helyettesíteni kívánó, donorfüggő *piachelyettesítő modellt*, illetve a szolgáltatások piacának kifejlését magcélzó, fenntarthatóságra törekvő *piacfejlesztő megközelítést* (Kállay [2002]).

<sup>3</sup> Az amerikai inkubációs iparág helyzetéről évente kiadott jelentések 5 kategóriát használnak. A felsorolás 4. 6. és 7. pontjában említett „iparág-specifikus”, „felzárkóztató” és „fal nélküli” inkubátorokat az egyéb kategóriába sorolják (Linder [2003]).



2. táblázat  
Az inkubátorok típusai értékhozáadó képességük alapján

Megnevezés	Profitorientált ingatlanfejlesztő	Nonprofit gazdaságfejlesztő	Egyetemi inkubátor	Profitorientált kockázati tőkes	Vállalkozói fejlesztőtőke
Fő célok	kihasználtsági fok (bérleti díj) maximalizálása, szolgáltatások értékesítése	munkahelyteremtés, vállalkozás indítás ösztönzése, helyi gazdaság diverzifikálása	egyetem-ipar kapcsolatok javítása, kutatások gazdasági értékesítése	tőkemegtérülés	behatalás kapcsolódó piacokra, kapcsolódó technológiák figyelése
Járulékos célok	lehetőséget teremteni az ingatlan növelésére	fedezeti pont elérése üresen álló ingatlanok hasznosítása	beruházási lehetőségek kiaknázása, imázsjavítása	szinergiahatások a portfólión belül	vállalkozási lehetőség az alkalmazottak számára, pénzbeli megtérülés
Értékhozáadás	nincs érték-hozzáadó képessége	korlátozott értékhozáadó kapacitás		figyelemreméltó értékhozáadó kapacitás	

Forrás: Barrow [2001] 31. o.

inkubátornak, ha a bérlő cégek legalább 50%-a technológia-orientált kisvállalkozás. Igen jellemző ezen inkubátorokra az erős egyetemi kapcsolat<sup>4</sup>;

3. *termelői inkubátor (manufacturing incubator)* – az ipari szektorban működő vállalkozásokat fejlesztő inkubátor;

4. *iparág-specifikus inkubátor (targeted incubator)* – meghatározott iparág kisvállalkozásait fejlesztő inkubátor;

5. *szolgáltatói inkubátor (service incubator)* – a szolgáltató szektorban működő vállalkozásokat fejlesztő inkubátor;

6. *felzárkóztató inkubátor (empowerment incubator)* – gazdasági nehézségekkel (magas munkanélküliség, szerkezeti gondok) küszködő térségek vagy bizonyos kedvezményezett csoportok (nők, kisebbségek) vállalkozásainak növekedését ösztönző inkubátor;

7. *fal nélküli inkubátorok (incubator without walls)* – olyan inkubátor program, amely az inkubátorok által szokásosan nyújtott szolgáltatások kisebb-nagyobb részét nyújtják, ám működési teret nem biztosítanak a vállalkozások részére. A szolgáltatásokat igen gyakran interneten keresztül kínálják (Lewis [2001]).

Barrow [2001] összefoglaló művében az *értékhozzáadó képesség* alapján öt inkubátortípust különített el (2. táblázat). Igyekezett az inkubációs iparág valamennyi lehetséges szponzorát bevonni vizsgálódásai körébe az ingatlanfejlesztőtől a helyi gazdaságfejlesztési ügynökségekig. Jól látható, hogy a nem vállalati inkubátorok közül az egyetemi inkubátorok képesek a legjelentősebb értékhozzáadásra. A vállalati inkubáció két típusa ennél hatékonyabbnak tekinthető, ám a harmadik csoport, az ingatlanfejlesztők gyakorlatilag nem képesek értéktöbbletet nyújtani.

A bemutatott tipizálásokban megfigyelhető a fogalmak bizonyos keveredése, továbbá a különböző szerzők igen eltérő figyelmet szentelnek a piaci alapú inkubációnak. Véleményünk szerint Magyarországon célszerű az Európai Unióban használt fogalomrendszerhez közelíteni, ugyanakkor egy teljesség igényére törekvő tipizálás nem hagyhatja figyelmen kívül a lehetséges szponzorok egyik típusát sem. Ez annál is inkább így van, hiszen napjainkban a gazdaságfejlesztési céllal létrehozott inkubátorok esetén is egyre nagyobb törekvés mutatkozik magánforrások bevonására (*Benchmarking...* [2002]).

Az inkubációt létrehozó célokat így *három* gondolatkör köré lehet szervezni. Az *első* a *helyi gazdaság fejlesztése*. Ekkor szponzorként felléphet a kormányzat (általában helyi), valamely gazdaságfejlesztő ügynökség vagy az egyetem. Céljaik megvalósítására tradicionális vagy technológiai inkubátorokat hívnak életre, attól függően, hogy a vállalkozásfejlesztés melyik alapvető megközelítését alkalmazzák. A *második* csoport *vállalati célokat* testesíti meg. Ezek megjelenési formái a kockázati tőke, a vállalkozói fejlesztőtőke és az ingatlanfejlesztő típusú inkubátorok. Ez első kettőnél a tőkemegtérülés és egyéb járulékos vállalati célok kerülnek előtérbe, míg az utóbbi esetben a profit. A célok *harmadik* csoportja a *térség társadalmi kohéziójának erősítése*, amely valamely hátrányos helyzetű vagy kiemelt csoport segítésében ölt testet (kisebbség, női vállalkozások stb.). Ezek a célok szintén tradicionális inkubátorokat hívnak életre.

### Az inkubáció szerepe a vállalkozási folyamatban

Az inkubáció elméleti alapját vizsgálva elsődleges a *relatív magas tranzakciós költségek csökkentésének és bizonyos piaci elégtelenségek kiküszöbölésének a szándéka*. Ezt azonban nem csupán szolgáltatásnyújtással képesek elérni, hanem lokalizációs előnyök ger-

<sup>4</sup> A technológia-orientált inkubátor programok 88 százaléka kínál egyetemhez kötődő szolgáltatásokat az Egyesült Államokban (Linder [2003] 30. o.).



jesztésével.<sup>5</sup> Ilyen előnyt jelenthet például a hallgatóságos tudás áramlásának vagy kapcsolati háló kialakulásának lehetősége. Ily módon az inkubációnak az erőforrások biztosítása, a tranzakciók szervezése és a hálózati kapcsolatok kialakítása során van különös jelentősége (*Peters–Rice–Sundararajan* [2004]).

Az inkubáció konkrét folyamata kétszintű. Egyrészt *tőkebefektetés* történik, közvetlen vagy közvetett megtérülés reményében. Vállalati inkubáció esetén ez jellemzően tőke-megtérülés vagy profit (esetlegesen más, korábban említett járulékos célok). Gazdaság-fejlesztési célú inkubáció esetén a tőkebefektetés központi vagy helyi kormányzati transfert jelent (amelyet esetleg az egyetem saját forrásából kiegészít), a megtérülés pedig a helyi gazdaság élénkülése. Természetesen a gazdaság élénkülése magasabb adóbevételeket is jelent, így a befektetett összeg valószínűleg is megtérülhet.

Másrészről a vállalkozó (néha még csak egy ötlettel) belép az inkubátorba, majd az ötlet piaci elismertetése és néhány év működési tapasztalat után *megnövekedett értékkel* elhagyja azt. Az inkubációs folyamat tehát értéknövekedéssel jár, és akkor hatékony, ha a nyújtott *értéknövelő szolgáltatások* mind nagyobb növekedést eredményeznek a vállalkozás értékében.

Tehát az inkubációs folyamat sikeressége leginkább a támogatott vállalkozások értéknövekedésében mérhető, azaz hogy miként tudják a vállalkozások hasznosítani az inkubátor (közvetlen és közvetett<sup>6</sup>) szolgáltatásait. A szolgáltatási kör meghatározása az inkubátorok üzemeltetésének talán legkritikusabb feladata. Úgy kell kialakítani, hogy valós piaci elégtelenségeket célozzanak meg, és a lehető legkisebb mértékben torzítsák a piaci folyamatokat (*Fisher–Reuber* [2000]). Ha az inkubátor túl kevés szolgáltatást nyújt, akkor igen hasonlatossá válhat egy irodabérleti ügyletével, amellyel az inkubáció lényege veszhet el. Ha az inkubátor túl sok szolgáltatást nyújtását tervezi, akkor nagy valószínűséggel olyan is lesz közöttük, amely nem jelentkezik piaci elégtelenségként.<sup>7</sup> Az így létrejövő piactorzítás szintén ellentétben áll az inkubáció szándékaival.

*A szolgáltatásnyújtás mindig kétszereplős folyamat:* az értéknövekedés (a nyújtott szolgáltatás sikeressége) nemcsak a szolgáltatás nyújtójától, hanem a fogadójától is aktív közreműködést igényel. Azaz nem egyszerűen egy piaci adásvételről, hanem együttműködésről, együtttanulásról van szó (*Rice* [2002]).

A kisvállalkozásoknak nyújtott szolgáltatások a vállalkozások szempontjából lehetnek *valós* és *rutin-*, a szolgáltatás nyújtója szempontjából pedig *szakértői* és *standard* szolgáltatások (*Bellini* [2002] 26. o.). Ebben a megközelítésben a valós szolgáltatás azt jelenti, hogy komoly befolyással van a vállalkozás tevékenységére és a vállalati tanulásra, ellentétben a rutinszolgáltatásokkal. A szolgáltató szempontjából a tudásintenzitás a döntő szempont, illetve hogy kodifikált (rendszerbe foglalt, explicit) vagy hallgatóságos tudás átadásáról van-e szó. Az előbbi esetben beszélünk standard, míg az utóbbi esetben szakértői szolgáltatásról.

Ez a felosztás leginkább a magyar terminológiában használatos működési és stratégiai szolgáltatásoknak<sup>8</sup> felel meg. Meg kell jegyezni még, hogy a valós szolgáltatás kife-

<sup>5</sup> A lokalizációs előny (*economies of localisation*) az agglomerációs előnyöknek azon fajtája, amely akkor keletkezik, amikor egy adott iparág vállalatának térbeli koncentrálódása és a köztük lévő kapcsolatok mérhető hasznot hoznak, pozitív externális hatást biztosítanak (*Lengyel* [2000] 968. o.).

<sup>6</sup> Önmagukban csak lehetőséget jelentenek, amelyet nem biztos, hogy a vállalkozások ki tudnak használni.

<sup>7</sup> A fejlődő országok jellegzetes hibája, hogy a vállalkozásfejlesztő programok kialakítása során alábecsülték a működési szolgáltatásokhoz kapcsolódó piacok fejlettségét (*Kállay–Imreh* [2004]). Ennek megfelelően az inkubátorok is számos esetben feleslegesen nyújtanak szolgáltatásokat.

<sup>8</sup> Ebben az értelmezésben működési szolgáltatás, amelyet a vállalkozás működése során rendszeresen igénybe vesz, hozzáadott értéke csekély, stratégiai pedig az, amely közép- vagy hosszú távon jelentősen befolyásolja versenyképességét (*Kállay* [2002]).

jezést szokás még a nem pénzügyi szolgáltatások szinonimájaként használni. Ebben a felfogásban tehát pénzügyi és valós (üzletfejlesztési, reálgazdasági) szolgáltatásokról beszélünk.

Az üzleti inkubáció szempontjából – a nemzetközi szakirodalomnak megfelelően – célszerű a *működési, stratégiai* és *adminisztratív* szolgáltatások elkülönítése (3. táblázat). Az adminisztratív szolgáltatás esetünkben az ingatlanhoz kötődő, valamint egy-két alapvető egyéb szolgáltatást (portaszolgálat stb.) jelent. Ezeket gyakorlatilag valamennyi inkubátor kínálja, viszont értékhozzáadó képességük csekély. A gazdaságfejlesztési célú inkubátorok esetén a működési szolgáltatások nyújtása is általánosnak mondható. Ide sorolhatjuk a titkári, fordítói tevékenységet, irodai szolgáltatásokat stb. A stratégiai szolgáltatások esetén már igen nagy eltéréseket találhatunk. A tradicionális inkubátorok szolgáltatásai maximum az üzleti tervezésig, esetleg a marketing-tanácsadásig terjednek. Ezzel szemben a technológiai inkubátorok a stratégiai szolgáltatások számtalan fajtáját nyújtják (például finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás, technológia transzfer, szabadalmi tanácsadás stb.).

3. táblázat

Az inkubátorszolgáltatások alapvető jellemzői

Megnevezés	Adminisztratív szolgáltatások	Működési szolgáltatások	Stratégiai szolgáltatások
Értékhozzáadó képességük	bizonyos speciális iparágakban magas (például laboratóriumok, nagy értékű műszerek biztosítása biotechnológiai vállalkozásoknak), egyéb esetben alacsony	alacsony	magas
Piaci elégtelenség megcélzása	esetenként piaci elégtelenséget elégíthet ki (például biotechnológia)	nem jelentkezik piaci elégtelenség	gyakran piaci elégtelenséget céloznak
Iparági specifikáció	magas	alacsony	magas

*Forrás:* saját szerkesztés.

Az inkubátorok a szolgáltatásokat nem feltétlenül maguk nyújtják, hanem sok esetben csak egy helyen teszik elérhetővé őket. Különösen lényeges ez a magas szaktudást igénylő szolgáltatások esetén, amelyet csak nagyon kevés szereplő képes megfelelő színvonalon nyújtani, valamint olyan szolgáltatásoknál, amelyeket a piaci szereplők is tökéletesen el tudnak látni, mivel nem jelentenek piaci elégtelenséget.

Sajátos helyet foglalnak el a szolgáltatási palettán az *egyetem által kínált szolgáltatások*, amelyek szinte mindig egyediek. A szükséges létesítményeket, műszereket, könyvtárat, inspiráló közeget a magánszektor szinte biztos, hogy nem tudja előállítani. Igen jelentős szerepet kap a tanácsadási kapcsolatok során a rejtett tudás átadása, amely szintén lemásolhatatlan elem. Így elmondható, hogy az egyetemhez kötődő inkubátor szolgáltatásai még a térség magas fejlettségi szintje esetén is mindenképpen valós piaci elégtelenségeket fognak megcélózni.

Ha összevetjük az inkubátorok által legnagyobb számban elérhetővé tett, illetve a vál-

lalkozások által leghasznosabbnak vélt szolgáltatásokat, akkor jelentős eltéréseket találunk. Ennek oka, hogy az alacsony színvonalú szolgáltatások szinte bárhol elérhetők, ám valódi értékhozzáadó képességük a magas szaktudást, illetve kiterjedt kapcsolatrendszert feltételező stratégiai szolgáltatásoknak van.

Az Európai Unióban, illetve az Egyesült Államokban hasonló szolgáltatásokat ítélték hasznosnak a vállalkozások. Kiemelt jelentősége van a forráshoz jutás segítésének, az üzleti képességek fejlesztésére irányuló szolgáltatásoknak és a hálózatosodásnak (*Benchmarking...* [2002] 74. o., *Tornatzky–Sherman–Adkins* [2003] 17. o.)

Az inkubátor tehát részben maga, részben a piaci szereplők hálózatával kiegészülve számos működési és stratégiai (más megközelítésben: pénzügyi és üzletfejlesztési) szolgáltatást kínálhat az induló vállalkozások részére. E szolgáltatások közül azoknak a *legnagyobb az értékhozzáadó képességük*, amelyek *magas szakmai tudást követelnek meg, és lehetővé teszik a rejtett tudás átadását*. Ugyanakkor a szolgáltatás révén nyerhető értékhozzáadás kétszereplős folyamat: a vállalkozásnak is felkészültnek kell lennie a fogadására.

### A lokális környezetben gyökerező sikeresség

Az inkubációs folyamat sikerességére ható tényezők vizsgálata során megállapíthatjuk, hogy a program sikeressége elválaszthatatlan a támogatott vállalkozások sikerességétől: a hatások rajtuk keresztül érik el a helyi gazdaságot.

A vállalkozások számára bizonyos alaptényezők (alapinfrastruktúra, szabályozási környezet stb.) megléte legfeljebb a versenyhátrány mérsékelésére képes. A tartós vállalati versenyelőnyök alapvetően speciális, fejlett tényezőkön alapulnak, amelyek mindig a helyi környezetben gyökereznek (*Lengyel* [2002] 28. o.). Ez az inkubátorok sikerességére kivetítve azt jelenti, hogy bizonyos háttérfeltételek fennállása esetén az üzleti inkubációs folyamat sikere a helyi gazdasági-társadalmi környezet függvénye. A legfontosabb háttérfeltételek:

- decentralizált pénzeszközök és döntési jogkörök megléte,
- megfelelő szabályozási, jogi háttér (szabadalmi jog, egyetemek gazdasági tevékenysége stb.) és
- a kisvállalkozás-fejlesztés szükségességének kormányzati felismerése.

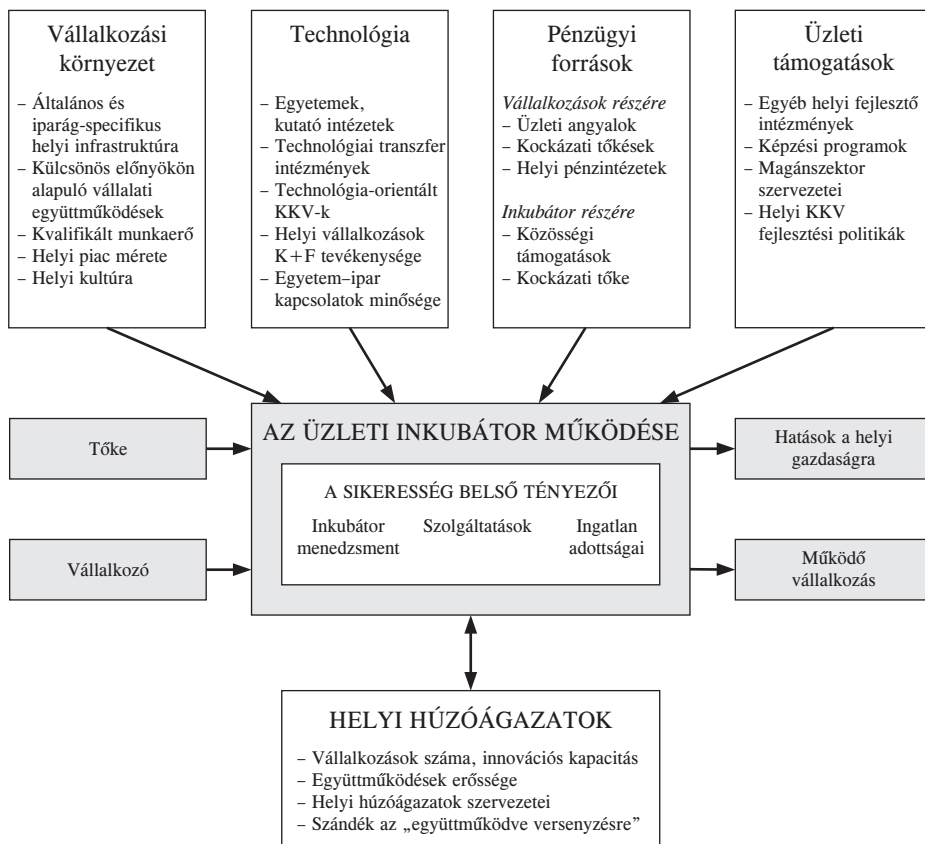
E gondolatmenetet támasztja alá, hogy az inkubátor által támogatott cégek jellemzően a helyi munkaerőpiacról szerzik be a munkaerőt, valamint az inkubátort elhagyva a régióban alakítanak ki új telephelyet (*Benchmarking...* [2002], *An overview...* [1999]). Ez egyben azt is jelenti, hogy a legtöbb esetben a helyi környezet keresleti tényezői, a kifinomult kereslet megléte döntő hatással lehetnek a támogatott vállalkozások későbbi fejlődése szempontjából.

Az inkubátor által támogatott vállalkozások tehát az inkubációs időszak alatt is *szervesen kapcsolódnak a helyi gazdaságba*, másrészt *az inkubátorból kilépve a helyi környezetben kell helytállniuk*. Ennek a gazdasági és társadalmi környezetnek tehát olyannak kell lennie, amelyben ezek az innovatív kisvállalkozások a későbbiek során növekedni tudnak.

A gyakorlati fejlesztéseknél igen jól alkalmazhatók *Malecki* [1997] gondolatai, aki a következő módon rendszerezte a vállalkozások helyi intézményi környezetét részben a szokásos termelési tényezőknél megfelelően: pénzügyi források, vállalkozási környezet, technológia és üzleti támogatások (idézi: *Lengyel* [2002]). Mind a négy alapvető kategóriában meghatározhatók azok az elemek, amelyeknek kiemelt a jelentősége az inkubátorok sikerességével kapcsolatban (2. ábra).

2. ábra

Az inkubációs folyamat sikerességére ható lokális tényezők



Forrás: saját szerkesztés.

A *vállalkozási környezet* kapcsán kiemelt jelentősége van a cégsűrűségnek (az inkubátor lehetséges „ügyfelei”) és a helyi piac méretének (a kezdeti növekedés kapcsán). Az iparág-specifikus infrastruktúra, a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködések és a kvalifikált munkaerő megléte olyan tényezők, amelyek bizonyos szintje elengedhetetlen egy inkubátor indításakor, ugyanakkor a működés kapcsán számottevően képes őket javítani. Az egyetemi inkubációval kapcsolatban fontos megemlíteni, hogy szerencsés, ha a lehetséges kipróbált cégek nemcsak akadémiai berkekből kerülhetnek ki, hanem számos olyan más vállalatból is, ahol komoly kutatómunka folyik. A vállalkozási környezet kapcsán mindenképpen kiemelendő a helyi kulturális környezet, amelynek figyelembevétele nélkül nem lehet sikeres inkubátorprogramot végrehajtani. Az ugyanis erőteljesen hat a szervezeti tanulás folyamatára: egyrészt az ismeretek tárházául szolgál, másrészt meghatározza, hogy a közösség milyen mértékben képes új ismereteket befogadni, a tanultakat gazdasági teljesítményre váltani (Kocsis–Szabó [2000]).

A *technológián* itt a tudás létrehozására, illetve átvételére szolgáló intézményeket értjük. A technológiaorientált inkubáció sikerének előfeltétele ezen intézmények magas szintű működése, ugyanakkor az inkubátor számottevően képes javítani az egyetem–ipar kapcsolatokat, valamint a kezdő vállalkozások K+F-tevékenységét. Az egyetemi inkubáció

esetén a magas szintű technológia eleve rendelkezésre áll. Maga a folyamat lényege is ebből adódik: a hozzáférés biztosítása a – sokszor – egyedi feltételekhez, tudáshoz.<sup>9</sup>

Az *üzleti támogatásokkal* kapcsolatban ki kell emelnünk azokat a szinergiahatásokat, amelyek a különböző támogatási programok összehangolásával érhetőek el. Minthogy az általunk elemzett technológiaorientált inkubátorok alapvetően közcélokat hivatottak megvalósítani, így a többi közösségi programmal történő összehangolás eleve adottnak tűnhet, a valóság azonban gyakran nem ezt mutatja.

A *pénzügyi forrásokon* értjük egyrészt a vállalkozások növekedéséhez szükséges tőke biztosítását, másrészt az inkubátor finanszírozását. A fejlett országok tapasztalatai számos esetben megmutatták, hogy a technológiai inkubátorok olyan valós értéknövelő szolgáltatásokat képesek nyújtani a kezdő kis- és középvállalkozásoknak, hogy a magánszektor is hajlandó részt vállalni a működtetés költségeiből (*Lalkaka* [1997]). Ennek különös jelentősége van akkor, ha az inkubátor egy adott iparágra specializálódik, és így klaszterkezdeményezéseket képes felkarolni, vagy meglévő tömörüléseket erősíteni. Ilyen esetekben a leggyakoribb a kockázati tőkések szerepvállalása, teljesen átadva ezzel a teret a magánfinanszírozásnak. Az egyetemi inkubáció esetén a kockázati tőke természetesen nem kap főszerepet, azonban az inkubátorok e típusa különösen alkalmas a klaszterfejlesztési politika megvalósítására.

Fontosnak tartottuk külön kiemelni a *helyi húzóágazatok* szerepét. Ezek kulcsszerepet játszanak abban, hogy a vállalkozásfejlesztés a lehető legcsekélyebb piactorzító hatással érje el célját, továbbá abban, hogy a lehető legnagyobb mértékű *lokalizációs előny* származzon az inkubátor jelenlétéből. Az inkubátoroknak köszönhető lokalizációs előnyök tartósan hatást gyakorolnak a térség fejlődésére, hiszen az adott iparág vállalatainak nagy százaléka kapcsolatba kerül az intézménnyel, és így egyebek mellett felbecsülhetetlen értékű informális kapcsolati tőkére tesznek szert. Továbbá a helyi húzóágazat, illetve kapcsolódó iparágainak támogatása gyakran a régió kívüli kereskedelembe részt vevő (*traded*) iparágakat érint, így egy vállalkozás sikere nem feltétlenül idézi elő más – azonos iparágbeli – helyi vállalkozások bukását, azaz a piactorzítást okozó kizorító hatás is csökkenthető.

Mindezek mellett nem elhanyagolható *belső tényezők* is meghatározzák az inkubátor sikerességét. A három alapvető belső sikerességi tényező a menedzsment (kiemelve annak létszámát, illetve kapcsolatrendszerét), a nyújtott szolgáltatások köre, valamint az ingatlan adottságai (főként gondolva a bérbe adható terület nagyságára, illetve az infrastrukturális ellátottságra). Ezek a tényezők önmagukban nem biztosítják a sikerességet, viszont igen gyakran a kudarcok okai lehetnek. Igen gyakori melléfogás a menedzsment nem megfelelő kiválasztása, hiszen a szakmai hozzáértésen túl kiterjedt kapcsolatrendszerre is szükség van. Másik jellemző hiba a bérbe adható terület nem megfelelő mérete, amely eleve lehetetlenné teszi a rentábilis működést. Összességében megállapítható, hogy az üzleti inkubáció sikerességét meghatározó tényezők – bizonyos háttérfeltételek fennállása esetén – elsősorban a helyi környezetben gyökereznek.

### Magyarországi perspektívák. Piachelyettesítés vagy piacfejlesztés?

A relatíve magas tranzakciós költségek kezelése nagyon eltérő gyakorlati megvalósulásokhoz vezethet. Jól példázzák ezt a tradicionális és specializált inkubátorok közötti alapvető különbségek. Elkülönítésük lényegi pontja az, hogy piachelyettesítő vagy piacfej-

<sup>9</sup> Természetesen a tudás átadása teljesen más folyamat, mint egy kész technológia licenche adása, sok esetben nem is lehetséges. Ilyenkor a gazdasági hasznosulás egyedüli útja az egyetemi kutató vállalkozásalapítása.

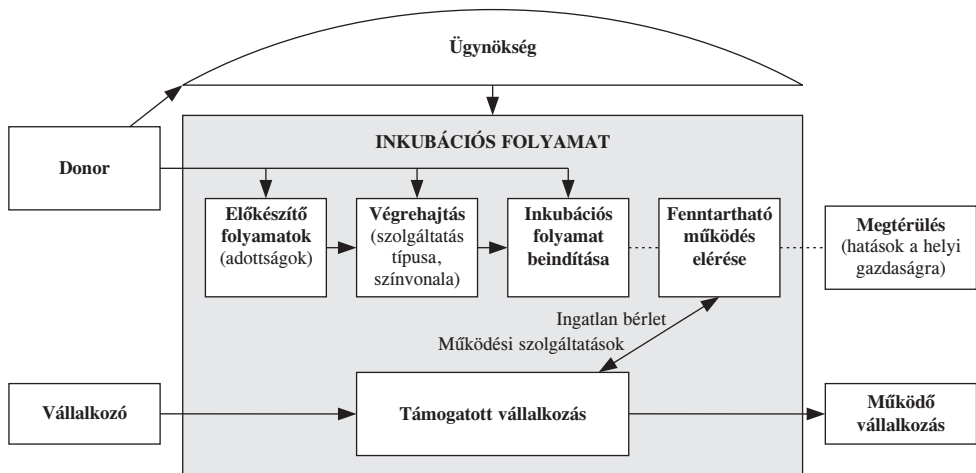
lesztő megközelítést alkalmaznak-e (kimondva vagy inkább kimondatlanul). A piacfejlesztő megközelítés alkalmazhatósága azonban számos kérdést vet fel, elsősorban a kevésbé fejlett országokban.

Magyarországon messze nem ismeretlen eszközök az inkubátorok, számuk az elmúlt másfél évtizedben – köszönhetően számos pályázati lehetőségnek – jelentősen emelkedett. Itthon is igazolható, hogy a kisvállalati rétegnek csupán szűk köre növekvő, de jelen vannak a fejlődés motorját jelentő, schumpeteri értelemben vett vállalkozók (Kőhegyi [2001], Szirmai [1997]). Ugyanakkor Magyarországon az inkubátor még egyet jelent az inkubátorházzal, amely intézmények szinte kivétel nélkül a tradicionális modellbe sorolhatók. Ennek oka kettős: egyrészt az 1990-es évek elején adaptált európai modell maga is erőteljes reformok előtt állt, másrészt Magyarországon feltűnően magas a tudásközpontoktól, centrumtérseégektől távol működő inkubátorok aránya. Kérdés, hogy ezekben a térségekben megvalósító-e a piacfejlesztő inkubáció, illetve hogy miként tudnának továbbfejleszteni a fejlettebb csomópontokban (elsősorban egyetemvárosokban) működő inkubátorok.

A *piachelyettesítő inkubátorok* a tranzakciós költségeket csak bizonyos esetekben csökkentik, és akkor is azok átvállalásával. Sokkal inkább az erőforrásokat teszik olcsóbban elérhetővé, úgyszintén a költségek részbeni átvállalásával (3. ábra). A kormányzati vagy önkormányzati támogatással létrejött inkubátor négy alapvető működési szakaszon megy keresztül (Lalkaka [1997]). Az *előkészítő szakasz* során körvonalazódnak a létrejövő inkubátorok alapvető jellegzetességei: a mérete, elhelyezkedése, szervezeti formája, célközönsége, a nyújtott szolgáltatások köre stb. A *végrehajtás* során megszületik a szervezet, kiválasztják a menedzsment tagjait, és mobilizálják a szükséges forrásokat. A harmadik szakasz jelenti a valós *működés beindítását*, a támogatási tevékenység megkezdését. A *piachelyettesítő* modellben ez folyamatos donorfinanszírozást igényel. Az *önfenntartó működés elérése* a negyedik szakasz, amibe az átlépés sokszor esetleges, és ha megvalósul, akkor is igen visszán.

A folyamat felett „bábáskodó” ügynökség ugyanis szintén donorfinanszírozást igényel, így a program inkább fordul a donor, mint a piac felé. Ez azt jelenti, hogy a valós

3. ábra  
Piachelyettesítő inkubáció



Forrás: saját szerkesztés.

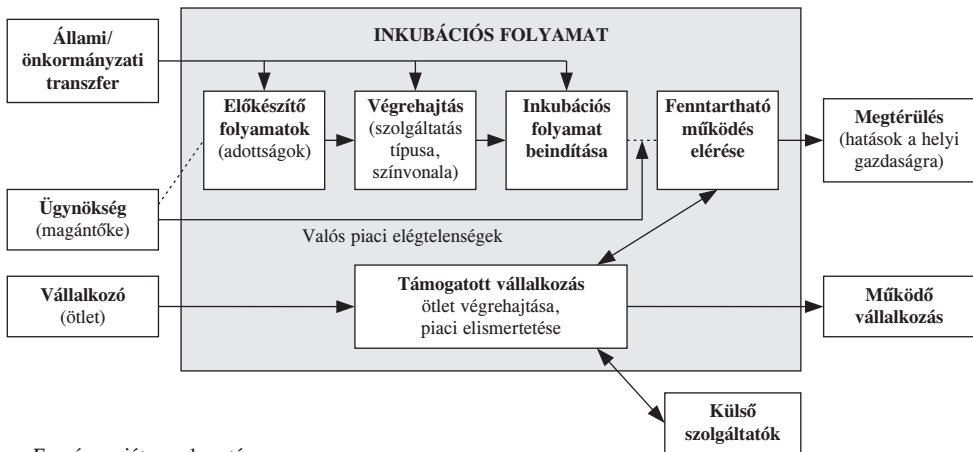


piaci elégtelenségeket vagy fel sem ismerik, vagy nincsen mód a szükséges szolgáltatások kifejlesztésére, hiszen a donorfiranszírozás azt nem teszi lehetővé. A fenntarthatóság kényszere (támogatás megvonása)<sup>10</sup> azzal jár, hogy az inkubátor redukálja szolgáltatásait az ingatlanhoz szorosan kapcsolódó szolgáltatásokra, illetve olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyeket a piac is meg tudna oldani, ellenben bevételek származnak belőle (irodai szolgáltatások, könyvvitel stb.). Ezekben az inkubátorokban *a vállalkozások elsősorban működési, nem pedig stratégiai előnyöket találnak.*

A piachelyettesítő módon működő inkubátorok tehát gyakran nem tudnak megfelelő kapcsolatot teremteni a piaccal, a program fenntarthatósága pedig esetleges, vagy csak erőteljes piactorzító hatásokkal érhető el.

A *piacfejlesztő modellben* a legnagyobb különbség a magántőke megjelenése (4. ábra). A magántőke közvetlen szerepvállalása ritka a vállalkozás-/gazdaságfejlesztési célú inkubátorok esetében, ugyanakkor a részben magántőke finanszírozta ügynökség szerepe meghatározó. Ez a szervezet segít a piaccal való megfelelő kapcsolat kialakításában, a szolgáltatási kör felállításában.

4. ábra  
Piacfejlesztő inkubáció



Forrás: saját szerkesztés.

Ez esetben a vállalkozások *stratégiai előnyöket* találnak az inkubátorban, amelyért idővel piaci árat képesek és hajlandók fizetni. Ezek az iparág-specifikus technológiai szolgáltatások teszik lehetővé a fenntartható működést. A többi szolgáltatást nem maga az inkubátor nyújtja, csak elérhetővé teszi őket. A piactorzító hatások csökkenthetők, hiszen a komolyabb beléptetési szűrők és a szakosodás révén a növekedésre képes, régióon kívülre is értékesíteni tudó vállalkozásokat támogatják. Azaz a helyi piac korlátozott mérete miatt egy vállalkozás megerősödése nem feltétlenül jelenti egy azonos iparágbeli másik vállalat bukását.

A közösségi beavatkozás sikeréhez ugyanakkor az is hozzátartozik, hogy folyamatosan kiszűrje azokat a vállalkozásokat, amelyek támogatása nem célszerű. Az inkubátor tehát nem csak akkor sikeres, ha a támogatott vállalkozás túléli az inkubációs időszakot, hanem ha az „elbukók” azt minél hamarabb megteszik (Hackett–Dilts [2004]). Ebben a

<sup>10</sup> Igen gyakori jelenség az átmeneti országokban (Magyarországon is), hogy az inkubátorok alapítását kormányzati források segítik, a fenntartást azonban már a kezdetektől önerőből kell megoldani.

modellben a megtérülés (a vállalkozások értéknövekedése és a helyi gazdaságra gyakorolt hatás) sokkal egyértelműbb.

A piachelyettesítő és piacfejlesztő inkubáció összevetéséből kiviláglik, hogy az utóbbi jóval hatékonyabban, nagyobb értékhozzáadással képes az induló vállalkozásokat segíteni (4. táblázat). A magánszektor visszajelzései biztosítják a piac torzításának minimalizálását, egyúttal jelentősebb előrecsatoló hatásokat tesznek lehetővé.

4. táblázat

A piachelyettesítő és piacfejlesztő inkubáció főbb jellemzői

Megnevezés	Piachelyettesítő modell	Piacfejlesztő modell
Tranzakciós költségek kezelése	bizonyos tranzakciók költségeinek átvállalása, inkább az erőforrások árának csökkentése	tranzakciós költségek valós csökkentése a piaci elégtelenségek megszüntetése révén
Értékhozzáadó képesség	korlátozott értékhozzáadó képesség	jelentős értékhozzáadást, hosszú távú fejlődési lehetőséget biztosít
Fenntarthatóság	a szolgáltatási szint erőteljes csökkentésével, vagy működési szolgáltatások nyújtásával biztosítható	hosszú távon fenntartható működés
Legfontosabb sikerességi tényezők	a sikeresség belső tényezői, a helyi vállalkozássűrűség	a vállalkozási környezet, a technológia, a pénzügyi források és az üzleti támogatások is jelentős tényezőkké válnak, különös tekintettel azok iparág-specifikus elemeire

*Forrás:* saját szerkesztés.

A két modell közti átmenetet a régióközi kereskedelemben részt vevő helyi húzóágazatok megerősödése dinamizálhatja. Az iparági koncentráció maga után vonja a szinergiahatások, lokalizációs előnyök megjelenését, és a kinyilvánított fejlesztési igények meglétét. Mindezek a sikerességet meghatározó környezeti elemek magasabb szintjét teszik lehetővé, amelyet az inkubátor most már hatékonyabb működéssel tovább képes javítani.

### Következtetések

Az üzleti inkubáció nemzetközi irányait áttekintve kettős trend rajzolódik ki. Egyrészt egyre erőteljesebb eltolódás látható a technológiai inkubáció és az egyetemi szerepvállalás felé. Ezek az inkubátorok képesek nagy hozzáadott értékű, valós piaci elégtelenségeket megcélzó szolgáltatások nyújtására, a piaci folyamatok erőteljes torzítása nélkül. Másik markáns folyamatként egyre erőteljesebben mutatkozik meg a vállalati szerepvállalás az „inkubációs iparágban”. A kockázati tőke, illetve a vállalatközi fejlesztőtőke (*corporate venturing*) típusú inkubátorok értékhozzáadó képessége igen magas, ám ez esetben a cél nem piaci elégtelenségek megszüntetése, hanem konkrét vállalati érdekek érvényesítése.

A tranzakciós költségek csökkentésének problémáját igen eltérően közelíti meg a felvázolt két alapmodell: a piachelyettesítő, illetve a piacfejlesztő. Elméleti megfontolások egyértelműen a piacfejlesztő módszereket igazolják az inkubáció esetén is, ugyanakkor annak gyakorlati megvalósítása kérdéses lehet az elmaradottabb országokban.

1. Idomulva az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikájának új irányaihoz Magyarországon is erőteljesebben *össze kell kapcsolni az inkubációt az innovációpolitikával*. Ennek sikeres megvalósításához magas szintű, speciális szolgáltatásokra van szükség, amelyek leginkább az egyetemi városokban állhatnak rendelkezésre.

2. A szinte kizárólag tradicionális inkubátorokból álló hazai inkubációs iparág esetében átfogó vizsgálatra volna szükség a *munkahelyteremtő hatás*, illetve a régió kívüli kereskedelembe nem kerülő termékeket előállító (*non-traded*) szektor támogatása miatt fellépő *kiszorító hatás* arányainak feltérképezésére. A technológiai inkubáció, különösen markáns helyi húzóágazatok jelenléte mellett, a magánforrások bevonására is alkalmasnak tűnik (a vállalkozások hajlandók fizetni a valós szolgáltatásokért), így az inkubátorok fejlesztése összeköthető az ipari parkok, illetve a klaszterek fejlesztését szolgáló elképzelésekkel. A centrumtérsegekben mindenképpen ez tűnik követendő útnak. Mint-hogy ezek a térségek többnyire egyetemvárosok is egyben, így természetesen adódhat az egyetemi inkubáció mint a továbbfejlődés iránya.

3. Az inkubátorok sikerességére ható tényezők vizsgálatából egyértelműen látszik, hogy a fejlettebb inkubátorok számára főként a *centrumrégiókban* mutatkoznak megfelelő lehetőségek, így az inkubátor nem a felzárkóztatást, hanem a versenyképesség megtartását segítő eszköz.

4. *Választás előtt áll tehát a gazdaságpolitika*: ott ruházzanak be inkubátorba, ahol nagyobb előremutató és visszacsatoló hatásokat lehet elérni (lehetőség van *piacfejlesztő* inkubációra), vagy ott, ahol nagyobb hiány van a tőkében, viszont a hatások csak hosszú távon jelentkezhetnek. Ebben az esetben csak *piachelyettesítő* inkubátorok alapítására van reális lehetőség, ekkor viszont szembe kell nézni az erőteljes piactorzító hatásokkal, illetve a tartós donorfüggőség kényszerével.

### Hivatkozások

- AN OVERVIEW... [1999]: An Overview of Business Incubators. Megjelent: Business Incubation. International Case Studies. OECD, Párizs, 7–21. o.
- BARROW, C. [2001]: Incubators. A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators. John Wiley & Sons, New York.
- BELLINI, N. [2002]: Business Support Services. Marketing and the Practice of Regional Innovation Policy. Oak Tree Press, Írország.
- BENCHMARKING... [2002]: Benchmarking of Business Incubators. Final Report. Center for Strategy & Evaluation Services. European Commission, Luxembourg.
- BEST PRACTICE... [2001]: Best Practice in Business Incubation. United Nations, Economic Commission for Europe, ECE/TRADE/265, Genf.
- BUZÁS NORBERT [2003]: Organizational Elements of Knowledge Transfer in Hungary: Towards a Functional System of Innovation. Megjelent: *Lengyel Imre* (szerk.): Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary. JATEPress, Szeged, 32–46. o.
- BUZÁS NORBERT–LENGYEL IMRE [2002]: Az ipari parkok helyzetéről és továbbfejlődésük lehetőségeiről. Megjelent: *Buzás Norbert–Lengyel Imre* (szerk.): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. JATEPress, Szeged, 201–210. o.
- CARAYANNIS, E. G.–VON ZEDTWITZ, M. [2003]: Architecting GloCal (global-local) Real-Virtual Incubator Networks (G-RVINs) as Catalysts and Accelerators of Entrepreneurship in Transitioning

- and Developing Economies: Lessons Learned and Best Practices from Current Development and Business Incubation Practices. Technovation. Megjelenés alatt.
- CONSULTATION DOCUMENT... [2004]: Consultation Document for a Community Support Programme for Entrepreneurship and Enterprise Competitiveness (2006-2010). Letöltve: 2004. március 8. [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/spec/index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/spec/index.htm)
- FAZEY, I. H. [1999]: Business Incubation in the United Kingdom. Megjelent: Business Incubation. International Case Studies. OECD, Párizs, 115–148. o.
- FISHER, E.–REUBER, R. [2000]: Industrial Clusters and SME Promotion in Developing Countries. Commonwealth Trade and Enterprise Paper, No. 3. Commonwealth Secretariat, London.
- GRIMALDI, R.–GRANDI, A. [2003]: Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models. Technovation. Megjelenés alatt.
- GREEN PAPER [2003]: Green Paper. Entrepreneurship in Europe. COM(2003)27, Commission of the European Communities, Brüsszel.
- HACKETT, S. M.–DILTS, D. M. [2004]: A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. The Journal of Technology Transfer, Vol. 29. No. 1. 41–54. o.
- HORVÁTH GYULA [1998]: Európai Regionális Politika. Dialóg Campus, Budapest–Pécs.
- KÁLLAY LÁSZLÓ [2002]: Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz. 557–573. o.
- KÁLLAY LÁSZLÓ–IMREH SZABOLCS [2004]: A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Aula, Budapest.
- KOCSIS ÉVA–SZABÓ KATALIN [2000]: A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest.
- KÖHEGYI KÁLMÁN [2001]: Növekvő és zsugorodó vállalkozások. Közgazdasági Szemle, 4. sz. 320–337. o.
- LALKAKA, R. [1997]: Lessons from International Experience for the Promotion of Business Incubation Systems in Emerging Economies. UNIDO Small and Medium Enterprises Programme Paper, 3.
- LALKAKA, R. [2001]: Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-based Economy. Journal of Change Management, Vol. 3. No. 2. 167–176. o.
- LENGYEL IMRE [2000]: A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, 12. sz. 962–987. o.
- LENGYEL IMRE [2002]: A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. Megjelent: *Buzás Norbert–Lengyel Imre* (szerk.): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. JATEPress, Szeged, 24–54. o.
- LENGYEL IMRE–KOSZTOPULOSZ ANDREASZ–IMREH SZABOLCS [2002]: Az ipari parkok fogalomköre és kategóriái. Megjelent: *Buzás Norbert–Lengyel Imre* (szerk.): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. JATEPress, Szeged, 55–76. o.
- LEWIS, D. A. [2001]: Does Technology Incubation Work? A Critical Review. Reviews of Economic Development Literature and Practice, 11. U.S. Economic Development Administration.
- LINDER, S. [2003]: 2002 State of the Business Incubator Industry. National Business Incubation Association, Athens, Ohio.
- MALECKI, E. J. [1997]: Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness. Longman, Edinburgh.
- MÉSZÁROS TAMÁS–PITTI ZOLTÁN [2003]: A vállalkozási szerkezet módosulása, különös tekintettel a középvállalkozásokra és az EU sajátosságokra. Európai Tükör, 1. sz. 47–69. o.
- MIAN, S. A. [1997]: Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework. Journal of Business Venturing, Vol. 12. 4. sz. 251–285. o.
- PETERS, L.–RICE, M.–SUNDARARAJAN, M. [2004]: The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. The Journal of Technology Transfer, Vol. 29. No. 1. 83–91. o.
- REPORT... [2004]: Report from the Commission to the Council and the European Parliament on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises. COM(2004)64, Commission of the European Communities, Brüsszel.
- RICE, M. P. [2002]: Co-production of Business Assistance in Business Incubators. An Exploratory Study. Journal of Business Venturing, Vol. 17. No. 2. 163–187. o.
- RICHARDS, S. [2002]: Inside Business Incubators and Corporate Ventures. John Wiley & Sons, New York.

- ROMÁN ZOLTÁN [2003]: A liszaboni stratégiai célok és a kis- és középvállalatok a jelölt országokban. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz. 691–701. o.
- SZABÓ KATALIN [1998]: Kihelyezési hullám. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz. 137–153. o.
- SZERB LÁSZLÓ–ULBERT JÓZSEF [2002]: Entrepreneurial Growth and the Role of Venture Capital in Hungary. Megjelent: *Varga Attila–Szerb László* (szerk.): *Innovation, Entrepreneurship, Regions and Economic Development: International Experiences and Hungarian Challenge*. PTE, Pécs.
- SZIRMAI PÉTER [1997]: Kis- és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei. MVA, Budapest.
- TORNATZKY, L.–SHERMAN, H.–ADKINS, D. [2003]: *Incubating Technology Business. A National Benchmarking Study*. National Business Incubation Association, Athens, Ohio.
- VARGA ATTILA [2004]: Az egyetemi kutatások regionális gazdasági hatásai a nemzetközi szakirodalom tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz. 259–275. o.

# Közgazdasági Szemle

## MEGRENDELŐLAP

Megrendelem a *Közgazdasági Szemlét* \_\_\_ példányban, az alábbi címre:

Megrendelő neve: \_\_\_\_\_

Címe: \_\_\_\_\_

A kézbesítés helye: \_\_\_\_\_

- Az előfizetési díjat csekken fizetem.  
 Az előfizetési díjat pénzüintézeti átutalással egyenlítem ki.

Előfizetési díj egy évre 15 600 Ft  fél évre: 7800 Ft

\_\_\_\_\_ dátum

\_\_\_\_\_ aláírás

Megrendelhető levélben: Magyar Posta Rt. 1900 Budapest; faxon: 303-3440;  
e-mailben: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)