

**A CANVAS üzleti modell alkalmazása egy inkubációs szervezet
kialakításában az egyetemi szektorban**
**The use of CANVAS model to develop incubation organization in the
university sector**

GALYASZ J., DARNAI B.

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Szervezés és Kommunikáció
Tanszék, tanszékvezető, egyetemi docens, galyasz.jozsef@econ.unideb.hu
Innova Észak-Alföld Nonprofit Kft, projektmenedzser, PhD hallgató, darnaib@gmail.com

Absztrakt

Európában és a világon a felsőoktatási intézmények korábbi oktatói-kutatói küldetése megváltozott, feladatkörei bővültek, a vele szemben támasztott elvárások nőttek. Jelen kutatásban arra kerestük a választ, hogy nemzetközi benchmark tapasztalatokra alapozva milyen üzleti modellben tud és képes egy hazai felsőoktatási intézmény és stratégiai partnerszervezetei piacorientált inkubációs tevékenységet végezni. A vizsgálatunk célja egy olyan működő modell felállítása volt, amely képes bemutatni a nemzetközileg versenyképessé válás feltételeit, indikátorait. Módszerként a Canvas üzleti modellt, mint keretrendszert használtuk, mely egy adott piaci szereplő üzleti logikáját, – értékteremtését, – funkcionális elemeit és az azok közötti kapcsolatot írja le.

Kulcsszavak: Canvas, Inkubáció, Üzleti modell

Abstract

The mission of higher education in Europe and worldwide has been undergoing changes concerning its responsibilities and the requirements it has to satisfy. Making use of the experience gained from international benchmarking, the research paper investigates those business models that the institutions and their strategic partners can use in order to facilitate their market oriented incubation activities. In our research we aimed to develop an operating model such that is able to meet the challenges set by the competition on the international marketplace. We used the Canvas business framework model as a method to describe the business logic, – value creation – and functional elements of a market actor, and the interrelationships that exist between those factors.

Keywords: Canvas, incubation, Business Model

JEL Kód: R11

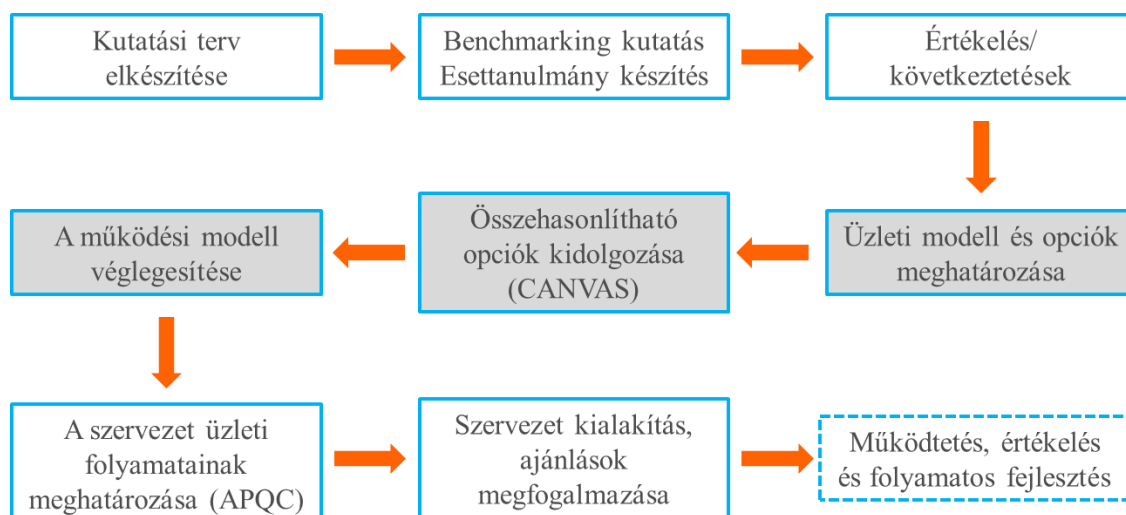
Bevezetés

A felsőoktatási intézmények feladatkörei nagymértékben bővültek, a velük szemben támasztott elvárások nőttek. Hasonlóan felértékelődött annak megítélése, hogy az intézmények milyen választ adnak a közösség társadalmi és gazdasági kihívásaira: mennyire segítik elő a társadalmi mobilitást és a hátrányos helyzetű csoportok szélesebb körű hozzáférését a felsőoktatáshoz, mit tesznek a diplomások foglalkoztathatósága érdekében, rövid- és hosszú távon hogyan járulnak hozzá a nemzetgazdasági növekedéshez és a helyi fejlődéshez, - valamint számunkra a legfontosabb - , hogy miként ösztönzik új vállalkozások létrejöttét és a meglévő cégek innovációját. A vizsgálatunk célja egy olyan működő modell felállítása volt, amely képes bemutatni a nemzetközileg versenyképessé válás feltételeit, indikátorait. Másodlagos cél volt, egy olyan szervezeti modell kialakítása, amellyel valóban támogatható a régió KKV-inek fejlődése, hogy elérhesse azt a technológia, tudományos, menedzsment, szemléletmódbeli színvonalat, szintet, hogy képessé váljon bekapcsolódni a nemzetközi munkamegosztásba - ezáltal növelve a magyar gazdaság versenyképességét. A munkánk során az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

- A felsőoktatási intézmények - megváltozott társadalmi szerepéből adódóan - esetében is felmerül a kérdés, miként ösztönzik új vállalkozások létrejöttét és a meglévő cégek innovációját, hozzájárulva a régió gazdasági fejlődéséhez.
- Azok a KKV-k, amelyek nem érettek a beszállítói státusz megszerzésére, a mai gazdasági környezetben nem jutnak megrendeléshez, így külső segítségre szorulnak.
- A KKV-k technológiai, tudományos, menedzsment és szemléletbeli fejlesztésére, vagyis a versenyképességük növelésére nincsenek integrált inkubációs intézmények, szolgáltatások, programok.
- A meglévő inkubátorházak, ipari parki kezdeményezések, klaszterek nem ilyen komplex célok mentén szerveződtek, műszaki és humán kapacitásaik nem alkalmasak egy ilyen tartalmú és színvonalú szolgáltatás nyújtására, így a KKV- szükségleteire nincs intézményes és piaci válasz.

1. Anyag és módszer

A kutatásunk egy többlépcsős projekt elemeként került megvalósításra, így nem előzmény nélküli tevékenység. A kutatás „vázát” az alábbi folyamat alkotja, melyből jelen publikációban a szürkével jelzett folyamatokat szeretném bemutatni.



1. ábra: A kutatás folyamat
Figure 1: Research process

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrában megfigyelhető, hogy az általunk alkalmazott módszer, az üzleti modellezés, amelyhez természetesen szükség van a modellépítéshez nélkülözhetetlen bemeneti adatokra. Ezen bemeneti adatok meghatározásához nagymértékben építettünk az előzetes benchmark kutatások eredményeire.

A benchmarking célja a legjobb gyakorlat, a pozitív eredmények elérése,,, mások tudásának és tapasztalatának megismerése, testreszabott átültetése, adatgyűjtés, elemzés útján. A benchmarking a legjobb gyakorlatok keresése, tanulmányozása, összehasonlítása a szervezet saját gyakorlatával, és a tanulságok hasznosítása a szervezet saját gyakorlatának fejlesztésében. A „legjobb gyakorlat” (best practice) a benchmarking kulcsszava: olyan megoldást jelent, ami máshol kiemelkedően jól bevált. A benchmarking a Xerox cég 1976-tól 1986-ig végzett ez irányú kutatásaiból fejlődött ki. Az eredményeket Robert C. Camp, a kutatásokat vezető mérnök-menedzser klasszikussá vált könyve és cikksorozata tette közzé [1].

A benchmarking során a cél a tanulás. A célok kitűzésénél vegyük figyelembe más szervezet eredményeit, ha lehet a világ legjobbjáét! [2]. Ebben a megközelítésben a teljesítményrés megállapítása azt jelenti, hogy van-e a beazonosított igényeket – a teljes körű inkubációt – kielégítő folyamatstruktúra és az abban szereplő folyamatok hozzárendelhető-e egy szervezethez, folyamatgazdához [3].

A benchmarking tevékenység eredményeit alkalmazva került sor az üzleti modellek felállítására, melyeknél egyértelmű célunk volt, egy mindenki által jól értelmezhető, átlátható és főként összehasonlítható üzleti modell kialakítása.

„Az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket” [6]. A meghatározott három részterület strukturálja a szerzőpáros által kialakított, és a tudományos, valamint a gyakorlati életben is elfogadottá vált kilencelemű üzletimodell-vásznat (Business Model Canvas). [4].

Az üzleti modellezés során az elemzés egysége többféle lehet, de talán nyilvánvaló hogy egy új kezdeményezést állítsuk a vizsgálat középpontjába, annak alapvető életképességét vizsgálva. Ezáltal a modellezés rávilágíthat a tényezők között olyan „ördögi körökre”, amelyek korábban a probléma megoldását hátráltatták. [5].

Az elemzés módszereként a Canvas üzleti modell logikáját és felépítését alkalmaztuk. A Canvas üzleti modell (BMC) definíciójának bemutatásakor Osterwalder, Pigneur és Smith[6] 2010-ben megjelent tanulmányára alapozhatunk. Eszerint az üzleti modell egy olyan koncepcionális eszköz, mely egy adott vállalat üzleti logikáját – értsd: értékteremtését – leíró elemeket és az azok közötti kapcsolatot írja le.

- Kulcstevékenységek (Key activities)
- Kulcsfontosságú erőforrások (Key resources)
- Kulcspartnerek (Key partners)
- Értékajánlat (Value proposition)
- Vevői csoportok (Customer segments)
- Vevői kapcsolatok (Customer relationship)
- Értékesítési csatornák (Channels)
- Költségstruktúrák (Cost structure)
- Bevételi források (Revenue streams)

A BMC egy üzleti modell kilenc alapvető összetevőjét tartalmazza. Ahelyett, hogy egyszerűen egymás után tartanák őket, vászonra kerülnek, így javul a különböző témák kapcsolatának vizualizálása. Ez segíti a felhasználót az új üzleti modellek feltérképezésében, megvitatásában, tervezésében és feltárásában [7]. A Canvas Üzleti Modell a kreatív gondolkodás eredménye, amely egyszerű és gyors betekintést enged a szervezet minőségébe, kapacitásaiba és képességeibe [8].

2. Eredmények

A létrehozandó szervezet opcióinak az átgondolásakor egyértelmű cél volt egy olyan működő modell felállítása, mely egyrészt épít a nemzetközi legjobb gyakorlatokra, melyet a benchmarking kutatás során sikerült feltérképezni, másrészt képes a megfogalmazott két fő célkitűzés: a kis- és

középvállalatok beszállítói kvalifikációs-, valamint teljes körű inkubációs központjává válni, mindezt az egyetemi szektorban.

2.1. Működési modell opciók kialakítása

A működési modellek kialakítását megelőzte egy kétirányú benchmarking kutatás mely során, egyrészt olyan eredményes európai példákat kerestünk és dolgoztunk fel, amelyek példaként szolgálhatnak egy egyetemi szektorban megjelenő teljes körű inkubációs tevékenységet végző szervezetnek. A másik kutatási irány viszont azokat a hazai multinacionális vállalatok beszállító minősítési gyakorlatát célozta, melynek a nemzetközi versenyképességi szinten egy hazai KKV-nak meg kell fellelnie. A modell szempontjából meghatározó benchmarking tevékenységnek az alábbi eredményei születtek:

- A beszállítói integrátorok (multinacionális nagyvállalatok) kiforrott, vállalatirányítási rendszerbe integrált beszállítói minősítést végeznek, amelyre nem jellemző a kiszervezés, de a beszállítók felkészítése egy nyitott piac.
- Az iparban meghatározó trend, hogy a legjelentősebb beszállítói integrátorok a logisztikai és a szakmai együttműködés feltételeinek alárendelten, rendszerszerűen kialakított ipari parkokat, zónákat hoztak létre és ezekben olyan szolgáltatásokat szerveztek meg, amelyek segíti az innovációt, megkönnyíti a szervezést és költségcsökkentéssel járnak.
- Egy programozott gazdaságfejlesztéssel jelentősen felgyorsítható a gazdaság fejlődése a spontán kialakuló úthoz képest, amely akkor lehet még sikeresebb, ha minden olyan szereplő részt vesz benne, aki képes közvetlenül, vagy közvetve bekapcsolódni a beszállítói értékláncba és a transzformált piaci igényeknek alárendelten, a nyitott innováció szellemében végezni a munkáját.
- Ma már általános, hogy a mai gyártóvállalatok (pl. autóiipari nagyvállalatok) termékei egy együttműködés eredményeként jönnek létre. Rendkívül fontos hasznosítható tényező, hogy a rendszert nem merev szervezeti struktúra jellemezi, hanem a projektszemlélet, vagyis maga a feladat.
- A holland (Delfti Műszaki Egyetem) inkubációs központ vizsgálata során kiderült, hogy a tervezett győri projekthez hasonlóan az egyetemi környezet meghatározó tényező a fejlesztésben, mely igazolja a célkitűzés létjogosultságát. A kezdeményezésében életre hívott inkubátor alapvető indoka az egyetemi humán erőforrás állomány (oktató, kutató, hallgató) és innovatív környezet megléte. A hollandok tematikus, ágazati inkubációs/innovációs programokat indítottak, melyek konkrét ágazati problémák, kihívások megoldására fókuszálnak.
- A müncheni innovációs központ és inkubátor esetében is kiemelendő az innovációs központ és inkubátor létrehozásában és működésében is az egyetemi befolyásoltság, annak minden technológiai és humánerőforrás előnyével. Az inkubált vállalkozások, induló start-upok, de akár egyetemi hallgatók, PhD hallgatók részére is számos továbbképzési, fejlesztési lehetőség, alkalom, rendezvény, program áll rendelkezésre, valamint a hálózatosodás itt is hangsúlyos feladat.
- A benchmark kutatásaink során egyértelműen igazolódott az a feltevés, hogy a beszállítók minősítése és a beszállítók tevékenységének fejlesztése a multinacionális gyártóvállalatok esetén stratégiai kérdés, de szervezetenként egymástól jól elválasztott tevékenység. Modellként értelmezve, a beszállítók minősítése általánosságban nemzetközi sztenderdeknek megfelelően a gyártásszervezési, irányítási rendszerek része.
- Az inkubációra sokféle modell létezik, van arra példa, hogy maga a gyártó szervezetében találták meg a helyét, van ahol ezt ipari parkokba szervezték meg/szervezték ki, arra vonatkozóan is van gyakorlat, szakmai szövetség felügyeli az inkubációt és van olyan megoldás is, amikor az inkubáció egyes részfeladatait üzleti vállalkozások, egyetemek, innovációs intézmények végzik.

2.2. Modellopciók kidolgozása

A működési modellopciók kialakítása során abból indultunk ki, hogy ezt egy felsőoktatási intézmény kívánja megvalósítani, ezért az egyik opció az egyetemi szervezetbe integrált modell. Annak ellenére, hogy a társadalom egyik nagyon fontos tudásbázisai az egyetemek, a modellek segítségével rámutatunk, hogy a kitűzött céloknak jobban meg tudnak felelni, ha ezt nem egyedül, hanem együttműködésben teszik, így a második javasolt megoldás közös szervezetben való non profit együttműködés. A harmadik megoldás az egyetemek részvételével végzett üzleti szolgáltatás. Rendkívül fontos, hogy az eltérő platformon szervezett tudás és technológiai transzfer központnak milyen fejlődési lehetőségei vannak és ez hogyan viszonyul egy jövedelmező, tudásalapú üzletág paradigmához.

Opció 1: Egyetemi szervezetbe integrált BKK és IIK

Alapítása/létrehozása egyetemi hatáskörben történik. Az elhelyezéséről az egyetem gondoskodik. A működéséhez szükséges eszközöket is az egyetem biztosítja, egyrészt úgy, hogy a mindennapi feladatok ellátásához nélkülözhetetlen eszközöket rendelkezésre bocsájta, a döntési, rendelkezési és az ellenőrzési hatáskört átruházza, míg más eszközcsoportok esetén (labor, informatikai infrastruktúra), más szervezeti egysége a hatáskör, de előre rögzített szabályok alapján, térítés ellenében „bérlő” az eszközöket. A központ munkatársai egyetemi alkalmazottak (közalkalmazottak), a munkáltatói jogokat a rektor, vagy a kancellár gyakorolja, a részletes szabályozás munkaszerződésben és munkaköri leírásban kerül rögzítésre.

Tekintve, hogy ez egy induló szervezet, amely a kezdeti időszakban nem tud bevételt termelni, arra kell felkészülni, hogy az első évben a működést 80 %-ban az egyetem finanszírozza, ami a második évben lecsökkenhet 50%-ra, de egy inkubációs program soha sem lesz nullszaldós, vagyis folyamatosan támogatást igényel.

A legfontosabb döntési feladat az alapító részéről, hogy milyen arányú finanszírozást hajlandó, illetve képes vállalni.

A szervezet mérete, a a létrehozandó munkakörök: 1 fő vezető (indokolt az igazgatói titulus) 1 fő marketing/értékesítési/ügyfélkapcsolati vezető, 3 fő üzletág vezető (szervezetfejlesztési üzletág, menedzsment-szolgáltatási üzletág, mérnöki/technológiai üzletág) 1 fő létesítmény-üzemeltető, 1 fő gazdasági vezető. Ez a létszám, illetve szervezeti méret szükséges ahhoz, hogy a beszállítói státuszt elérni kívánó vállalkozások számára valós/tartalmi inkubációs szolgáltatást tudjon nyújtani. A szolgáltatásai alapvetően nem „dobozos” termékek, hanem az egyes KKV-k konkrét problémájára kidolgozott programok, amelyet célszerű projekt alapon megszervezni, illetve csak így lehet megszervezni. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a szolgáltatásnyújtást nem csak saját erőforrásaival végzi, hanem bevonja az egyetem más szervezeti egységeit, szakértőit, eszközeit és a nyitott innováció szellemében minden olyan külső szervezet erőforrásait, akik értéknövelő módon tudnak bekapcsolódni az egyes „projektekbe”.

Tekintve, hogy a munkáját együttműködésben végzi, így a fejlesztési feladatait is csak így tudja sikeresen megoldani, ennek meg kell teremteni a szervezeti/szervezési kereteit, ami egy nyitott innovációs fejlesztő műhely, közösség, projektteam, attól függően, hogy mi az adekvát feladat, cél.

Opció 2: Önálló jogi személyiségű non profit szervezet

A létrehozandó szervezet feladatai és mérete, személyi állománya hasonló az előzőhöz.

Az alapító lehet az egyetem egyedül, de megfontolásra érdemes, hogy tulajdonosként vállaljon szerepet minden olyan szervezet, akiknek küldetése, illetve alapfeladata a gazdaságfejlesztés. Ilyenek lehetnek a térség fontosabb beszállítói integrátorai, kiemelten az OEM- k, Nemzetgazdasági Minisztérium, a Régió gazdaságfejlesztési apparátust is fenntartó (valós értéknövelésre képes) önkormányzatai, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, mérnöki irodák, tanácsadó cégek, stb. Amennyiben megteremthető a kívánatos közös összefogás, a menedzsment jogokat az egyetemenél kell tartani. Ezzel együtt jár az elhelyezési feladatvállalás és azok az addicionális előnyök, amit ez ilyen szellemi központ jelent. Erre leginkább az egyetemnek lehet szüksége és kihasználni is csak az egyetem tudja igazán.

A szükséges eszközök biztosítása, az induló időszak működési költségeinek tervezése döntően állami forrásból történnek.

Opció 3: Önálló jogi személyiségű for-profit gazdasági társaság (Kft.)

A tevékenysége megegyezik a másik két formációnál megfogalmazottakkal, de csak az indulási időszakban. A vállalkozás profitorientáltsága miatt ebben az esetben kézenfekvő törekvés és egyben tulajdonosi elvárás a bevételek növelése. Ennek adekvát területe lehet az alapfeladatokkal megegyező, illetve abból inherens módon kifejlesztett olyan szolgáltatás, amelyre, mint funkcióra, folyamatra a KKV-knak akkor lesz csak igazán szüksége, ha beszállítóvá, exportőrré válnak. Ilyen feladatot ma több mint 80 külföldi tulajdonú üzleti szolgáltató és SSC lát el Magyarországon 45000-50000 magasán képzett, nyelveket beszélő munkavállalóval. A tevékenységük rendkívül jól jövedelmez úgy, hogy a felhasznált erőforrások döntő többsége magyar. Ebben a szegmensben azért nincs magyar tulajdonú szereplő, mert még eddig nem hittük el, hogy minden feltétel adott hozzá, hogy legyen. A nemzetközi trendek azt jelzik, hogy nagyvállalatok mellett a KKV-k is igénylik ezt a szolgáltatást. A jellemző szolgáltatási területek: HR, ügyfélkapcsolati szolgáltatás, könyvelés-pénzügy, IT támogatás, irányítási rendszerek menedzselése (Minőségirányítási- és Környezetirányítási rendszerek, Energia, stb), jogi szolgáltatás, K+F, technológiai előrettekintés, kiállítás és rendezvényszervezés, stb.

Amennyiben a létrehozandó szervezet megmarad az inkubációnál, amit alapvetően projektszemlélettel, az egyes feladatokra megszerzett teamekkel lehet megoldani, nem indokolt a profitorientált formát opcióként vizsgálni. Abban az esetben viszont, ha azt feltételezzük, hogy a non profit szervezethez hasonló tulajdonosi háttérrel elindítható egy magyar háttérű üzleti szolgáltató, akkor pedig nincs más út. Az üzleti szolgáltatásokat nem lehet egyetemi oktatókkal/kutatókkal/munkatársakkal megoldani (kivéve, ha ez a fő feladatuk, de ez meg idegen az egyetemi feladatrendszerrel), mert ők az alapfeladatuk mellett eseti jelleggel tudnak csak az inkubációban részt venni. Egy elindított szolgáltatás állandó munkatársakat kíván napi nyolc órában. Természetesen ez az opció nem jelenti azt, hogy ez a szervezet nem foglalkozik inkubációval, ez azt jelenti, hogy az inkubáció mellett lesz egy másik üzletág is, ami nagyban támaszkodik az elsőre.

2.3. Modellopciók összehasonlítása

Az alábbi táblázatban mutatjuk, be a három vizsgált üzleti modellopciót szervezet kialakítására és működtetésére. A szürkével jelölt sorok tartalmazzák a CANVAS módszertan szerinti vizsgálati szempontokat. A három működési modell, ahogyan az korábban meghatározásra került, eltérő szervezeti, tulajdonosi jellemzőkkel bír. Abban az esetben, ha jelentős eltérés az egyes modellek között nincs az adott szempontra nézve, úgy a cellákat összevonva tesszük meg a közös megállapítást.

1. táblázat: Modellopciók összehasonlítása
Table1: Compare of model versions

1. üzleti modell: Egyetemi szervezetbe integrált BKK és IIK	2. üzleti modell: Önálló jogi személyiségű non-profit szervezet	3. üzleti modell javaslat: Önálló jogi személyiségű for-profit gazdasági társaság (Kft.)
1. Vevői szegmens		
<p>Vevő meghatározása: A megalapozó kutatások alapján, valamint az előtanulmányokból levezetve a szervezet elsősorban vevője olyan, elsősorban a régióban működő KKV, mely a leginkább releváns három ágazatban (feldolgozóipar; információ, kommunikáció; szakmai, tudományos, műszaki tevékenység) tevékenykedik és szeretne teljesíteni vagy erősíteni a nemzetközi versenyképességi mutatókat, valamint a beszállítóvá válás feltételeit.</p>		
A célzott vevői szegmensek hangsúlya eltolódik:		
<p>A. Teljesen éretlen B. Éretlen fejlesztésre javasolt C. Kevésbé érett fejlesztésre javasolt</p>	<p>B. Éretlen fejlesztésre javasolt C. Kevésbé érett fejlesztésre javasolt D. Érett, de fejlesztésre javasolt E. Érett vállalkozás F. Nemzetközi nagyvállalatok (OEM, TIER 1, TIER 2 az autóiparban)</p>	<p>C. Kevésbé érett fejlesztésre javasolt D. Érett, de fejlesztésre javasolt E. Érett vállalkozás F. Nemzetközi nagyvállalatok (OEM, TIER 1, TIER 2 az autóiparban)</p>

2. Értékajánlat

A megcélzott vevői szegmenseknek megfelelően kialakított értékajánlatok alapvetően kétirányúak: míg a gyors, reakciót, piaci befolyásolhatóságot és folyamatos rendelkezésre állást igénylő értékajánlatok döntően a non-profit és a for-profit szervezetekben működnek hatékonyabban, addig az Egyetemi szervezetbe integráltan a magas eszközigényű és nagy szellemi potenciált igénylő értékajánlatok a hangsúlyosabbak.

5. Kutatás-fejlesztési szolgáltatás 6. Akkreditált labor (mérőműszer) szolgáltatás	7. Üzleti menedzsment szolgáltatás 8. Üzleti HUB működtetése 9. Nyitott innovációs műhely szolgáltatás 10. Kockázati tőke bevonása	4. Felkészítés specifikus szabványok és irányítási rendszerek bevezetésére 7. Üzleti menedzsment szolgáltatás 8. Üzleti HUB működtetése 9. Nyitott innovációs műhely szolgáltatás 10. Kockázati tőke bevonása 11. Beszállítói outsourcing tevékenységek
---	---	--

3. Elosztási csatorna

Alapvető elosztási csatornának a B2B szervezeti kommunikáció használható. Ennek kialakításához egyértelműen építeni lehet a már meglévő kapcsolatrendszerre, illetve a szakmai partnerségre (hólabda elv). Ezek mindegyike a modelloptióktól függetlenül megjelenhet.

4. Ügyfélkapcsolat

Mind a KKV-k mind az OEM-ek esetében inkább saját erőforrás orientált, azaz elsősorban a saját telephelyen történő kiszolgálás.	Mindkét ügyfél esetében nem csak saját erőforrás használatára alapozott, sokkal inkább képes külső erőforrások bevonására és akár külső helyszínen történő kiszolgálásra.
---	---

5. Bevételi források

Alapvetően azonosak, azonban különösen fontos kérdés a kezdeti (megalakulás-kori) költségek előfinanszírozása. A három modell esetében más-más lehetőségek adódnak, kezdve az államai, vagy akár EU-s vissza nem térítendő támogatással, a visszatérítendő támogatáson át, akár egy piaci szereplőtől származó elő- vagy megfinanszírozásig. Kardinális kérdés a finanszírozás során a közösségi és hazai versenyjogi szempontok vizsgálata.

6.1 Kulcsfontosságú erőforrások - Tárgyi eszközök

Döntően rendelkezésre áll, magas eszközellátottság	Az egyetemi és külső infrastruktúra rendelkezésre állhat, saját eszközellátottság alacsony.	Az egyetemi infrastruktúra rendelkezésre állhat, saját eszközellátottság alacsony.
--	---	--

6.2 Kulcsfontosságú erőforrások - Szellemi erőforrások

Szellemi erőforrások tekintetében mindhárom modell megközelítés esetében elmondható, hogy az inkubációs tevékenység jellegétől függően merülhetnek fel speciális szoftveres, szabadalmi, iparjogi igények

6.3 Kulcsfontosságú erőforrások - Emberi erőforrások

A hazai és nemzetközi korábban vizsgált esettanulmányok alapján az állandó minimális személyzet mindhárom modell esetében minimum 7 fő, az alábbiak szerint: 1 fő igazgató, 1 fő ügyfélkapcsolati menedzser (sales), 1 fő szervezetfejlesztési szakértő, 1 fő fejlesztési/technológiai/mérnöki szakértő, 1 fő innovációs menedzser, 1 fő pénzügyi/adminisztratív (saját működéshez), 1 fő üzemeltetési felelős (facility management)

7. Kulcstevékenységek

Mindhárom modell esetében a két legfontosabb tevékenység:

- beszállítói minősítéssel és inkubációval kapcsolatos tanácsadási és szakértési tevékenységek
- OEM-ekkel való kapcsolattartás

8. Kulcspartnerek

- egyetemek, kutató intézetek, technológia transzfer szervezetek
- kamarák, érdekképviselői szervek
- szakképzési centrumok
- for-profit partnerek, megrendelők, OEM-ek, mérnökcégek, befektetők, egyéb szolgáltatók, képzők, coach-ok, szakértők

9. Költségszerkezet

Az ingatlan, épület, eszközök gépek, berendezések fenntartási költségei. A másik nagy költségtényező a **személyi költségek**, állandó személyzet bérköltsége és a külső szakértők költsége. A fogyó eszközök költsége, marketing költségek, könyvelési, jogi, szerzői jogi, szabadalmi költségek, egyéb **általános költségek** aránya igen változó lehet, konkrét szervezeti javaslat esetén tervezhető.

Kardinális stratégiai tervezési szempont **az érték- vagy költség szemlélet** megkülönböztetése és alkalmazása. Emellett alapvető kérdés, és **a szervezeti kialakítás szempontjából az általános forgalmi adó (ÁFA) hatálya alá tartozás** kérdése, visszaigényelhetőség szempontjából.

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázat természetesen a kutatás szempontjából leglényegesebb elemeket tartalmazza, melyből jól látható a modell-megközelítésből, valamint a szervezet tulajdonosi- és jogi forma szerinti megkülönböztethetőségéből fakadó különbözőségek a vizsgált 9 szempont közül 4 területen jelentkeznek.

3. Összefoglalás

A Canvas felépítési logikája mentén elsőként a **Vevői szegmens**, illetve a vevői célcsoportok meghatározása volt a feladat melyek során definiálásra került a tervezett szervezet vevője: olyan, a régióban működő KKV, mely a leginkább releváns három ágazat (feldolgozóipar; információ, kommunikáció; szakmai, tudományos, műszaki tevékenység) tevékenykedik és szeretne teljesíteni vagy erősíteni a nemzetközi versenyképességi mutatókat, valamint a beszállítóvá válás feltételeit. Ezen belül a bevonandó KKV-kat öt csoportba soroltuk, melyek az inkubációs szervezet alapvető célcsoportjának tekinthetők:

- A (Teljesen éretlen vállalkozás): a megadott szempontok legfeljebb 25%-ának való megfelelés;
- B (Éretlen, de fejlesztésre javasolt vállalkozás): 26-50%-os megfelelés;
- C (Kevésbé érett, fejlesztésre javasolt vállalkozás): 51-75%-os megfelelés;
- D (Érett, de fejlesztésre javasolt vállalkozás): 76-90%-os megfelelés;
- E (Érett vállalkozás): 90% fölötti megfelelés.

Ezen belül jól látható, hogy a modellopcióknak megfelelően a vevői célcsoportok súlypontja eltolódik, azaz felfedezhető egy tapasztalati összefüggés, miszerint minél éretlenebb egy vállalkozás annál inkább szorul inkubálásra, melyre a közvetlen egyetemi szervezet sikeresebben tud vállalkozni. Ezzel ellentétben azonban egy érett vállalkozás, már sokkal inkább a legmagasabb szintű és rövid megvalósulási idejű szolgáltatások iránt érdeklődik, ami azonban egy szolgáltatásközpontú szervezetben könnyebben megvalósítható. Az elsősorban kompetenciák fejlesztésére irányuló tevékenységek természetesen a vállalkozások érettségi szintjének megfelelően változóak, melyekre az induló szervezetnek működési opciótól függetlenül fel kell készülnie, és ezekre pontos szolgáltatásokat és/vagy programokat kell kialakítania, vagy ahogyan a Canvas fogalmaz, **Értékajánlatokat** kell kínálnia.

A vevői szegmensek kialakítása után célzottan lehet az úgynevezett érték ajánlatokat kialakítani az üzleti modellben. Ami esetünkben azt jelenti, hogy a két fő szegmens a KKV-k valamint a nemzetközi multinacionális nagyvállalatok körének szükséges jól definiálható és kiejánlható szolgáltatásokat kialakítani. Természetesen legjobb az, ha a kialakított szolgáltatás révén orvosolhatjuk a vevők azonosított és látens problémáit.

Az **Elosztási csatornák** az üzleti modellben azt mutatja be, hogy az adott értékajánlat hogyan jut el, vagy a szervezet hogyan juttatja el a vevői, ügyfelei részére. A három opcionális szervezeti forma esetén éppen ezért nem található jelentős eltérés.

Alapvető elosztási csatornának a B2B (üzlettől üzletig) típusú kommunikációs csatornák használhatók. Ennek kialakításához egyértelműen építeni lehet, a már meglévő kapcsolatrendszerre, illetve a szakmai partnerségre (hólabda elv). A KKV-k eléréséhez használható eszközök alapvetően szélesebb rétegeket kell érintsenek, viszont jobban használhatók a modern online kommunikációs eszközök.

Az üzleti modell logikája szerint meg kell határozni a kialakítandó **ügyfélkapcsolatokat**, pontosabban azt, hogy melyik ügyféllel milyen kapcsolat kialakítására törekszünk. A tervezett szervezet esetében az ügyfélkapcsolatok kialakítása, ahogyan a vevői szegmensek is kétirányúak és elsődleges célja a bizalomépítés kell, hogy legyen minden opcionális szervezeti formánál egyaránt. A tervezett szervezet elsősorban vevői, a KKV-k, esetében alapvetően időszakos szakértői/tanácsadói szerepre törekszünk, míg a nemzetközi nagyvállalatokkal elsősorban a stratégiai partnerkapcsolatot céloz.

A három modellopció esetén a legjelentősebb különbség, hogy míg az egyetemi szervezetbe integrált szervezet esetén valamelyest rugalmatlanabb lehet az ügyfélkezelés, melyet a másik két – piaci szervezet – hatékonyabban tud teljesíteni. Mind a külső erőforrások bevonása, mind a külső helyszínen történő ügyfélkezelés és menedzsment hatékonyabb és rugalmasabb lehet. Ezzel szemben az egyetemi szféra lehetőséget teremt, a már meglévő partnerkapcsolatok bizalmon épülő jobb kiaknázására, legfőképpen a multinacionális nagyvállalatok esetében.

4. Következtetések, javaslatok

A vizsgálatainknak vannak a létrehozandó szervezetre vonatkozó olyan eredményei, megállapításai, amelyeket elfogadásra ajánlunk a Megbízó felé.

Ezek:

Az inkubáció a kialakult nemzetközi tapasztalat és gyakorlat szerint nagyon sok megközelítést és eszközt használ, szituációtól, szervezettől és problémától függően. Ez a BKK és IIK elsőként, egyedülálló szervezatként jön létre Magyarországon, ezért módszertani központ és benchmark szerepe is lesz, így a nemzetközi eredmények használata nem csak a saját sikeressége miatt fontos.

A beszállítói szint, minősítés mára már döntően nem műszaki kérdés, hanem csak egy belépő, szelekciós szempont erre a területre. Mellette elterjedtek a menedzsment eszközök, úgymint minőségirányítási rendszerek, szervezeti önértékelő rendszerek, kiválósági modellek, szervezetfejlesztés és működésfejlesztési módszerek, stb. Aki ezen a területen előre akar lépni, ezt a paradigmát ismernie és használni kell.

A munkamegosztás fejlődése napjainkra oda vezetett, hogy megjelentek a specializáció korlátai. Különösen igaz ez összetett, bonyolult feladatoknál, mint például az autógyártás. A megoldást a társadalomtudomány ismerte fel és a problémák kezelésére előtérbe állította a közös tudás használatára az együttműködést. Ennek a felismerésnek lett az eredménye a nyitott innováció elméletének a kidolgozása, ami leegyszerűsítve azt jelenti, hogy a fejlesztéseket összefogással célszerű végezni.

A létrehozandó szervezet opcióinak az átgondolásakor abból indultunk ki, hogy ezt a SZE akarja megvalósítani, ezért az egyik opció az egyetemi szervezetbe integrált modell. Ez mindaddig jó, amíg a saját erőforrásaival és szervezeti tudásával meg tud felelni a kihívásoknak. Annak ellenére, hogy a társadalom egyik nagyon fontos tudásbázisai az egyetemek, a kitzűzött céloknak jobban meg tudnak felelni, ha ezt nem egyedül, hanem együttműködésben teszik, ezért egy széleskörű összefogást javasolunk, aminek a szervezeti formája egy nonprofit Kft. lehet. Gondoltunk arra is, hogy egy ilyen alapon szervezett tudásközpontnak milyen fejlődési lehetőségei vannak és ezt az üzleti szolgáltatások területén találtuk meg, ami ma egy jövedelmező, tudásalapú üzletág. Tekintve, hogy az Egyetem rendelkezik azokkal a potenciálokkal, amelyekre ez felépíthető, javasoljuk, hogy a jövőképeben ez a koncepció is legyen benne.

Irodalomjegyzék

[1] Camp, R. C.: Benchmarking. Műszaki Könyvkiadó, 1989., 314 p

[2] Bernáth L.: Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz, Qualimed Csoport, 2007.

- [3] Gályász J.: Minőségügyi rendszerek, módszerek élelmiszer-gazdasági alkalmazásának humán aspektusai és lehetőségei, 2007. (Doktori (PhD) értekezés, Interdiszciplináris Társadalom- és Agrártudományok Doktori Iskola, 32-56. p.)
- [4] Horváth D., Móricz P., Szabó Zs. R.: Vezetéstudomány / Budapest Management Review, XLIX. évf. 2018. 06. SZÁM/ ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.06.01
- [5] Móricz P.: 'Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek', Vezetéstudomány 38 (4): 14–29. 2007
- [6] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith A.: Business Model Generation, 2010. Elérhető: <http://www.businessmodelgeneration.com/>
- [7]. Prof. Ching, H.Y., Fauvel, C.: Critisms, variations and experiences with busines model Canvas, European Journal of Agriculture and Forestry Research, Vol.1. No.2, pp. 26 -37, 2013.
- [8] Sokolić, M.: Creativity in management: Creative thinking process and business modell Canvas, Contemporary business and management, SYNTHESIS 2015, pp. 349-352, 2015.