

BGE Budapest LAB

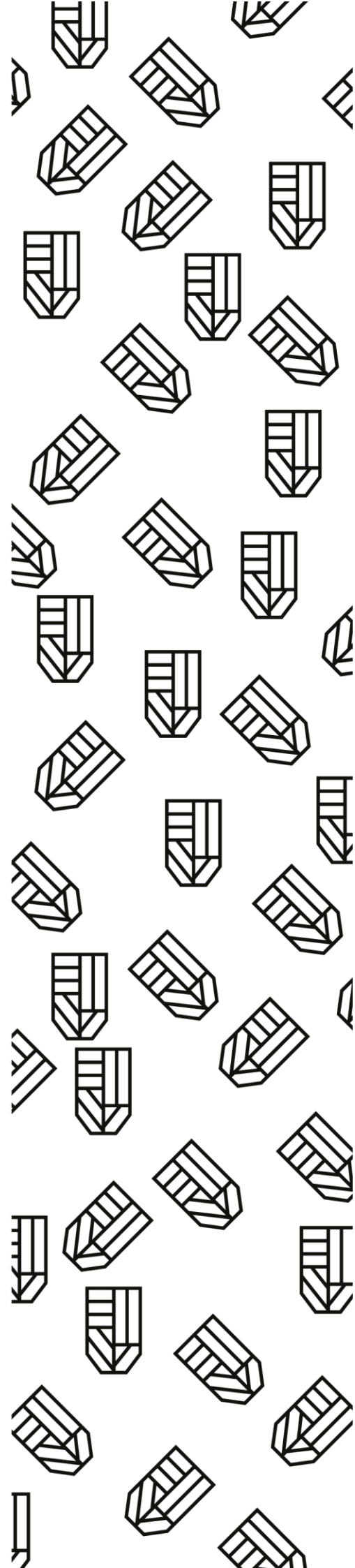
WORKING PAPER SERIES

ISSUE 17, 2021

DR. ZSIGMOND-HEINCZINGER SZÁVA
CSÁKNÉ DR. FILEP JUDIT

**INKUBÁTOROK ÉS
AKCELERÁTOROK A
NEMZETKÖZI
SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN**

17



INKUBÁTOROK ÉS AKCELERÁTOROK A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

Dr. Zsigmond-Heinczinger Száva
Budapest Business School, FFA
zsigmond.szava@uni-bge.hu

Csákné Dr. Filep Judit
Budapest Business School, Budapest LAB
csaknefilep.judit@uni-bge.hu

Working Paper Series 17-2021

ISSN: 2630-7960

Copyright © 2021 Zsigmond Száva, Csákné Filep Judit

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

www.budapestlab.hu

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatja.

This research was supported by a grant from the Thematic Excellence Programme of the Hungarian Ministry for Innovation and Technology to the Budapest Business School (TKP2020-IKA-01).

ISSUE: 17-2021

Dátum: 2021.07.01.

INKUBÁTOROK ÉS AKCELERÁTOROK A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

Absztrakt

A tanulmány a szisztematikus szakirodalomfeldolgozás eszközei segítségével veszi górcső alá a vállalkozói inkubátorokkal és akcelerátorokkal foglalkozó nemzetközi szakirodalmat. A kutatás célja, hogy összegezze a témában legfrissebben fellelhető nemzetközi tapasztalatokat, a nemzetközi kutatások eredményeinek ismertetésén túl hangsúlyt fektetve az alkalmazott kutatási módszerek bemutatására is. Az elemzés 14 angol nyelvű, Web of Science indexált cikk összegzését tartalmazza. A szakirodalmi elemző munka során levonható legfontosabb tanulságok, hogy sem az inkubátorok, sem az akcelerátorok esetében nem létezik egységes definíció, munkafolyamat leírás, preferenciarendszer, vagy akár csoportosítási lehetőség. Habár számos esetben nem egyértelmű az inkubátorok és akcelerátorok közötti eltérés, a vizsgált felmérések rávilágítottak, különbség tapasztalható az inkubátorok és akcelerátorok vállalkozások számára kitűzött célrendszerében. Az inkubátorok jellemzően a növekedésben (függetlenül annak ütemétől) és túlélésben segítik a cégeket, míg az akcelerátorok a gyors növekedést és a minél hatékonyabb piaci validációt támogatják, akár a vállalkozás bukásának „árán” is.

1. Bevezetés

A vállalkozásfejlesztést támogató kutatások nemzetközi szinten is egyik perspektivikus iránya az vállalkozásokat segítő inkubátorok és akcelerátorok vizsgálata. A BGE Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központja több éve aktívan kutatja a hazai vállalkozói és startup ökoszisztémát (Radácsi - Csákné, 2021; Csákné – Radácsi – Timár, 2020; Csákné – Radácsi, 2019, Csákné – Radácsi, 2020; Balázs – Timár, 2020; Csákné – Szennay – Radácsi, 2019). Jelen tanulmány a startup ökoszisztéma kutatások elmélyítésére irányuló törekvések megalapozásául szolgál. A kutató műhely, a startup világot már számos aspektusból vizsgálta, amely során beigazolódott, hogy a hazai startup ökoszisztéma érdemi szereplői az inkubátorok és akcelerátorok. Működésük, jellemzőik részletesebb vizsgálatának

megalapozásához tartottuk szükségesnek a nemzetközi eredmények mélyebb megismerését. Nemzetközi szinten az inkubátorok és akceleratorok tudományos igényű vizsgálata során milyen témaköröket, milyen módszertanokkal vizsgálnak és melyek a kutatások legfontosabb megállapításai? A vizsgálatból tudatosan elimináltuk az egyetemekhez kötődő startup inkubátorok és akceleratorokra fókuszáló munkákat. Ennek oka, hogy a felsőoktatási vállalkozói hajlandóság és a fiatalok vállalkozóvá válásának támogatását egy olyan önmagában is érdekes és értékes kutatási témának ítéljük, amelynek fókuszált vizsgálatát tervezzük. Jelen tanulmány az eddigi startup ökoszisztéma vizsgálataink ívéhez illeszkedően az felsőoktatási intézményektől függetlenül működő inkubátorokra és akceleratorokra irányul. Munkánkat a szisztematikus szakirodalomkutatás eszközeinek használatával hajtottuk végre, célunk az volt, hogy a részletes elemzésbe beválasztásra kerüljenek az inkubátorok és akceleratorokhoz kapcsolódó szakirodalmat feldolgozó munkák és az olyan inkubátorokat és akceleratorokat bemutató empirikus kutatást tartalmazó cikkek, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy konkrét példán keresztül megérthessük működésüket.

2. Alkalmazott módszertan

Munkánk során szisztematikus szakirodalomkutatást végeztünk a Web of Science adatbázis felhasználásával 2020. október 21-én. Az adatbázisban két keresést hajtottunk végre, az egyet inkubátor és egyet akcelerator témakörben. Az inkubátorokra vonatkozó lekérdezés a következő kulcsszavakra hajtottuk végre: „startup or start-up and incubator”. Az akceleratorokra vonatkozó lekérdezés során a következő kulcsszavakkal dolgoztunk: „startup or start-up and accelerator”.

A két keresés további azonos részleteit a következő, 1. számú táblázat tartalmazza:

1. számú táblázat: A Web of Science lekérdezés paraméterei

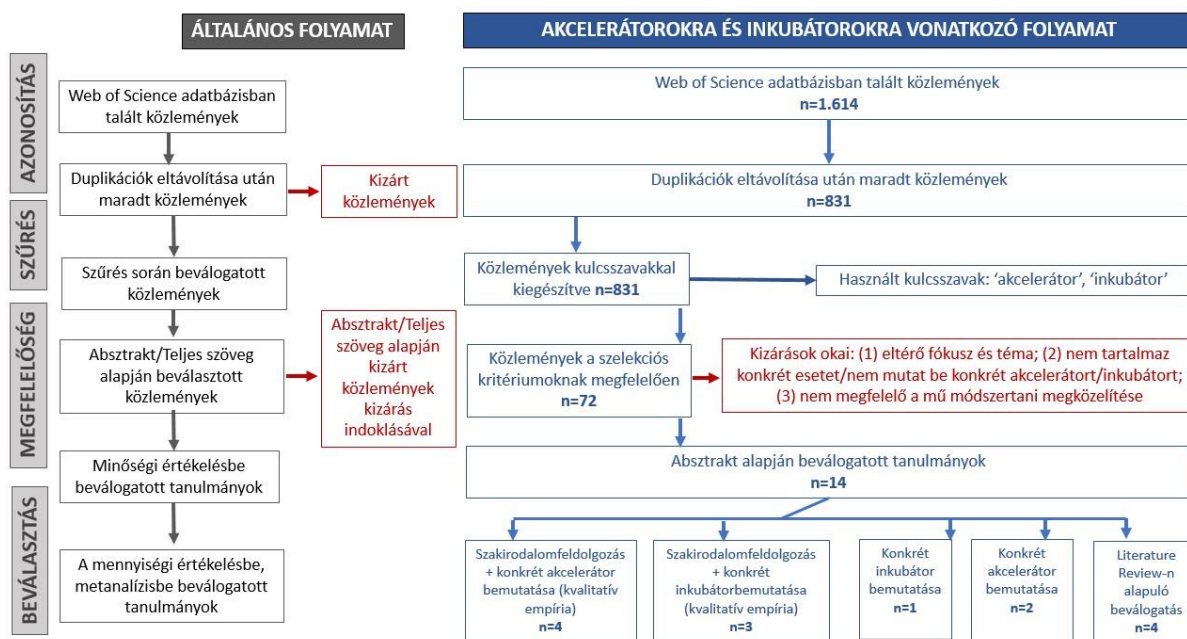
Megnevezés	Leírás
Adatbázis	Web of Science Core Collection
Keresési tartomány	All Fields
Időperiódus	2015 – 2020.10.21
Nyelv	angol
keresési mód	boolean

(forrás: saját szerkesztés)

Az elsődleges keresés inkubátor témában 3.825 db találatot eredményezett, akcelerator témában pedig 3.864 db-ot. A szűkítés első lépéseként csak az angol nyelvű cikkeket hagytuk az adatbázisban, így a találatok száma 3.674-re, illetve 3.711-re módosult. A találatok számát csak a témakör szempontjából releváns Web of Science Categories-ba tartozó cikkeket megtartásával csökkentettük, továbbá szűkítést hajtottunk végre a publikációk típusa szerint is. A kutatás korábbi fázisában célként megjelölt szempontnak megfelelően, miszerint referált folyóirat cikkek kerüljenek be az elemzésbe –, így csak az articles (cikkek) és az early access (korai hozzáférés) kategóriába tartozó találatokat tartottuk meg az elemzésben. A következő kategóriákba tartozó dokumentumokat kizártuk: review, meeting abstract, proceedings paper, editorial material, book chapter, biographical item, book review, correction, reprint. Ezzel a módszerrel a találatok számát sikerült az inkubátor témakör esetében 809, az akcelerator téma esetében 805 elemre csökkenteni. A két lekérdezés adatbázisának összesítését követően a munkát az 1.614 elemű cikklistával folytattuk.

A szakirodalom szisztematikus feldolgozására a *Transfield és szerzőtársai (2003:209)* szerint megfogalmazott elvárások, mint a sokszorosítható, tudományos és átlátható folyamatra épülő, részletes technológiai leírásnak megfelelő, az elfogultságot minimalizáló és a következtetések levonásának ellenőrzési és visszakövethetőségi nyomvonalát is biztosító megközelítés és folyamatszemplélet, a PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* – modell mentén került sor. Az eljárást magát, valamint az akceleratorok és inkubátorok témájához kapcsolódó sajátosságokat is ismertető folyamatot, a következő, 1. számú ábra szemlélteti.

1. számú ábra – A PRISMA modell általános folyamata és annak alakítása jelen kutatás során



Forrás: Pahlevan-Sharifa et al. 2019:160 alapján, saját szerkesztés

Mint az ábráról is látható, a kulcsszavaknak megfelelő forrásdokumentumok esetén több lépcsőben szűréseket és szelekciót végeztünk, szem előtt tartva az átláthatóság és következetesség kritériumait.

Első lépésben (1) kiszűrésre kerültek a duplumok: szerző(k) és a forrás címének összevetése alapján. Ezen folyamat eredményeképpen 831-re csökkent az elérhető publikációk száma. A duplumok kiszűréséhez hozzátartozik, hogy volt olyan forrás a forrásdokumentumok között, amely esetén a cím megegyezett, de a szerzők eltérő sorrendben kerültek feltüntetésre. Értelemszerűen az ilyen jellegű kettősségek is eliminálásra kerültek.

Második lépésben (2) az absztraktok áttekintését követően kiszűrésre kerültek azok a források amelyek fókusza nem az inkubátorokon és akceleratorokon, hanem valamilyen egyéb területen volt, és amely források esetén az inkubátorok és akceleratorok mellékesen kerültek említésre.

Leggyakoribb ilyen eset a vállalkozói ökoszisztéma vizsgálata volt (a). Ezen tanulmányok kitértek a vállalkozói hajlandóságra, az azt befolyásoló tényezők elemzésére, a vállalkozói ökoszisztéma fejlettségére, szereplőire, de nem kiemelt fókusszal az akceleratorokra és inkubátorokra nézve. Számos esetben a (felsőoktatási kapcsolatú) spin-off

vállalkozásokkal, a startup versenyek esetleges szervezővel hozták párhuzamba a vizsgált fogalmakat, de olykor a vállalkozói hajlandóság és kultúra közötti összefüggésben is feltűnt említésük, valamint a vállalkozói hibák, a csődeljárások és megszűnő vállalkozások problematikájában is előfordultak.

Több forrás foglalkozott általános értelemben a környezet elemzésével és hatásának vizsgálatával (b), amelynek értelemszerűen az inkubátorok és akceleratorok is részét képezték.

Gyakorta kerültek említésre a vizsgált fogalmak a finanszírozás és likviditás témakörében (c): jelentős számú forrásdokumentum elemezte a startupok általános értelemben vett finanszírozási lehetőségét, ahol az akceleratorok és inkubátorok mint lehetséges kapcsolati hálót biztosítók kerülnek említésre, továbbá előkerült a nem szerinti differenciálás problematikája a finanszírozásban és forráshoz jutásban, ezáltal az egyenlőtlenség a forráselosztásban is. A fogalmak feltűntek a közösségi finanszírozás kontextusában is. Ehhez kapcsolódóan jelent meg a kockázatkezelés és kockázatmenedzsment (d) témaköre a startupok esetén és a vizsgált kezdeményezések esetlegesen ebben gyakorolt szerepe is. Kontextust adott még a startupok által gyakorolt döntéstámogató módszerek (e) és abban a szerepe az inkubátoroknak és akceleratoroknak; a szabadalom és védjegy kérdésköre (f), a szellemi tulajdon védelme (g) és ennek kapcsolata az inkubátorokkal és akceleratorokkal; vagy az innovációs folyamatok menedzselése (h), annak különbsége kisvállalkozásoknál és multinacionális vállalatoknál. Több esetben a fókusz meglehetősen szűk volt (i), például a tőzsde és az innováció kapcsolatának vizsgálatakor, a kripto valuta témakörének tárgyalásakor, de akár egy adott autóipari vállalat innovációs folyamatába esetlegesen egy inkubátor alkalmazása a problémák megoldására is. Egészen különös kontextusban is megjelentek a fogalmak (j), mint a vallási alapú adó témakörében; a blockchain és a fintech területeke; tudásmenedzsment általános vizsgálatában; a smart city koncepcióban; vagy SWOT alapú vállalkozások értékelése esetén; esetlegesen UX designhoz kapcsolódóan; vagy az egyes vállalkozások közösségi média használati szokásainak vizsgálata esetén, de feltűntek a digitális innováció és a társadalmi vállalkozás kérdéskörében is. Az eltérő fókusz kizárást követően 72 forrásdokumentum maradt a listában.

Harmadik lépésben történt meg ezen dokumentumok áttekintése: értékelésre kerültek a források aszerint, hogy *(1) tartalmazzak-e kimondottan szisztematikus irodalomfeldolgozást;*

esetet/példát (2), illetve empiriát, elsődlegesen kvalitatív felmérést (3). Az absztraktok áttekintése után összesen 22 esetben volt említés a szisztematikus irodalomfeldolgozásra. Ezek közül beemelésre kerültek azon forrásdokumentumok, amelyek esetén a kutatás céljaként az irodalom szisztematikus áttekintése szerepelt, összesen 4 forrásmű. Ezt követően vizsgálatra kerültek a bemutatott esetek, példák. Elsődlegesen olyan esettanulmányokat kerestünk, amelyek hozzájárulhattak ahhoz, hogy konkrét példán keresztül megérthessük az inkubátorok és akceleratorok működését. Áttekintve a forrásokat, harminc olyan esetet azonosítottunk be, amelyek egyszerre tartalmaztak szakirodalmi összefoglalót és egy konkrét akcelerator említését is, amely szám inkubátorok esetén 33 volt. Összesen két olyan dokumentum volt, amely mindkét fogalmat említette. Mivel ezen módon nem sikerült kellően leszűkítenünk a vizsgálandó forrásdokumentum-állományt, tovább szűkítettük a mintát. Erre azért is volt szükség, mert a kutatás folytatásában kvalitatív, magyar mintán reprezentatív kutatást kívánunk végezni, így ezen típusú kutatást tartalmazó forrásdokumentumok élveztek elsőbbséget. Kizárásra kerültek tehát azok a tanulmányok, amelyen nem esettanulmányt, vagy kvalitatív kutatást (általában félig strukturált interjút, tartalomelemzést, vagy szakértői interjút) tartalmaztak. Ennek eredményeképpen az absztrakt tartalma alapján a mintába összesen 14 forrásdokumentum került: négy olyan, amely szisztematikus szakirodalomfeldolgozást és egy/több konkrét akceleratorot mutatott be; három olyan ami az irodalomfeldolgozás és konkrét inkubátor bemutatását tűzte ki célul; továbbá egy esetben, minimális szakirodalom feldolgozás mellett egy inkubátor került bemutatásra; akceleratorok esetén két ilyen elem található a vizsgált tanulmányok között; míg négy tanulmány az ígért, szisztematikus irodalomelemzés miatt került vizsgálatunk fókuszába.

A véglegesen a PRISMA modellbe bevont forrásokat rendszerezve, a következő, *2. számú táblázat* szemlélteti. Ezek adják a feldolgozás magját. Az ilyen módon a végleges forrásdokumentumok közé bevont anyagok feldolgozásának azon módja mellett döntöttünk, hogy valamennyiről rövid, tartalmi összefoglaló készül és az ezek alapján esetlegesen fellelhető minták beazonosítására teszünk kísérletet.

2. számú táblázat – A végleges szakirodalom feldolgozásba bevont források, alapidokumentumok

Szerző(k)	Megjelenés éve	Konkrét accelerátor(oka)t mutat be	Konkrét inkubátor(oka)t mutat be	Literature Review-t tartalmaz	Alkalmazott módszertan	Forrás terjedelme
Battistella, C; De Toni, AF; Pessot, E	2017			x	szisztematikus szakirodalomfeldolgozás	31
Beckett, R; Dalrymple, J	2020		x	x	esettanulmány	13
Ben Mahmoud-Jouini, S; Duvert, C; Esquirol, M	2018	x			esettanulmány	12
Blok, V; Thijssen, S; Pascucci, S	2017		x	x	összehasonlító szakirodalomelemzés és 16 elemű mintán kvantitatív empiria	23
Crisan, EL; Salanta, II; Beleiu, IN; Bordean, ON; Bunduchi, R	2019			x	szisztematikus szakirodalomfeldolgozás	27
David-West, O; Umukoro, IO; Onuoha, RO	2018	x	x		600 felület és 196 inkubátor anyagainak tartalomelemzése	35
Ismail, A	2020	x		x	esettanulmány	16
Kreusel, N; Roth, N; Brem, A	2018		x		vegyes módszertanú kutatás (kvalitatív kutatás és desk research)	33
Moschner, SI; Fink, AA; Kurpjuweit, S; Wagner, SM; Herstatt, C	2019	x		x	szakirodalom feldolgozás és kvantitatív elemzés	10
Richter, N; Jackson, P; Schildhauer, T	2018	x		x	22 félig strukturált interjú	9
Sansone, G; Andreotti, P; Colombelli, A; Landoni, P	2020		x	x	vegyes módszertanú kutatás (kvalitatív és kvantitatív kutatás)	13
Schiopu, AF; Vasile, DC; Tuclea, CE	2015		x	x	jó gyakorlatok beazonosítása irodalomfeldolgozás alapján	14
Tsaplin, E; Pozdeeva, Y	2017			x	szisztematikus szakirodalomfeldolgozás	14
Zortea, CGC; Maldaner, LF	2018	x			esettanulmány	25

Forrás: saját szerkesztés

3. A PRISMA elemzés alapján beválogatott források tartalmi összefoglalói

Ebben a fejezetben bemutatásra kerül annak a 14 forrásdokumentumnak a tartalmi összefoglalása, amelyek a PRISMA modell szerinti feldolgozás alapján a mintába kerültek. Valamennyi cikk esetén az összefoglalás egy egységes struktúra mentén történik, amennyiben a forrás felépítése azt lehetővé teszi. Bemutatásra kerül a szerzők szerinti definiálása az akcelerátornak, illetve az inkubátornak (1); majd a lehetséges csoportosítási/osztályozási lehetőségek (2); a kutatás módszertana (3); illetve maguk a programok, eredmények és következtetések (4).

3.1. Az inkubátorokkal kapcsolatos szakirodalom szisztematikus feldolgozása

Habár történetiség szempontjából az inkubátorok hamarabb kerültek fel a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térképére, a kutatásba bevont források kevesebb, mint fele foglalkozik ezen témával. A következőkben számos, konkrét inkubátor működése kerül bemutatásra, míg egyes tanulmányok az általánosítható következtetések levonását helyezték inkább vizsgálatuk fókuszába.

Az inkubátorokra – hasonlóan, mint más, a vállalkozásfejlesztési ökoszisztémában használt fogalomra – sem létezik egységesen használt és elfogadott definíció (Kreusel et al 2018), mivel azt a helyi kultúra és a nemzeti politika nagymértékben befolyásolja (Bruneel et al 2012). Mint azt *Tsaplin és Pozdeeva* (2017) megállapítják a korai (és későbbi) definíciók egyaránt kiemelik, az inkubátor egy olyan hely, ahol induló vállalkozások nagy koncentrációban jelennek meg és amelynek célja a szükséges infrastruktúra és támogató szolgáltatások nyújtásán keresztül a növekedés és túlélés biztosítása. Tanulmányukban az inkubátorokat egy dinamikus üzletfejlesztési folyamatként értelmezik, amely segít csökkenteni a korai stádiumú vállalatok kudarcát és felgyorsítani a növekedés ütemét, azaz egy olyan helyként definiálják, ahol az induló vállalkozások számára munkavégzésre alkalmas helyek állnak rendelkezésre, amelyek a vállalkozói fejlődést és tanulást hivatottak elősegíteni a mentorokhoz való egyszerű hozzáférésen és a befektetőkhez való kapcsolati hálón keresztül.

Beckett – Dalrymple (2020) megközelítése szerint azonban az inkubátor, mint fogalom gyakorta használt, mint egy esernyőmárka a különböző startup vállalkozások ösztönzésére indított programokkal, így mind a szakirodalom, mind pedig a gyakorlati példák vizsgálatánál

figyelembe kell venni, hogy bizonyos esetekben az inkubátor terminológiát használják az akcelerátorok, a közösségi irodák, az aktív befektetői programok, de akár a felsőoktatási kurzusok és versenyek esetén is.

Rice (2002) egy olyan szemléletet hozott be az inkubátorok fogalmi meghatározásába, amely annak diadikus hatásait vizsgálta: véleménye szerint az üzleti inkubátor nem más, mint az létrehozója olyan támogatási és fejlesztési programoknak, amelyek az azt körülvevő környezettel együttesen kerülnek kialakításra, így mindkét fél számára előnyöket hordoznak magukban és mindkét oldal tudását integrálják a folyamatba.

Az ezredforduló táján egy új szervezeti modell jött létre: az üzleti inkubátor. Ez *Bollingtoft és Ulhoi (2005)* szerint területi szinergián, relációs szimbiózison és gazdaságossági elvek mentén működő modell és kezdeményezés. Ugyanis gyakorta megfigyelhető, hogy a megosztott szolgáltatások hozzájárulnak a gazdasági eredményesség fokozásához, valamint a kollektív termékvonalak hatékonyabban értékesíthetők, mindamellett pedig a know-how közös használata és a megfoghatatlan értékek ezen módon cserélhetők leginkább. Ebből kifolyólag *Carayannis és von Zedtwitz (2005)* az inkubátorokat egyszerűen katalizátornak tartják, amely képes a gyors növekedéshez hozzájárulni.

Blok és szerzőtársai (2017) az üzleti inkubátort a szakirodalom feldolgozása alapján, mint egy útmutatót definiálják, amely végig vezeti a vállalkozókat a fejlődési folyamatokon és ezáltal ösztönzi az innovációt, a gazdasági növekedést és hozzájárul a vállalkozói szellem terjedéséhez is. Egyetértenek a szakirodalom képviselőivel is (pl. *Ries 2002, Bergek és Norrman 2008, Bruneel et al 2012, Hackett és Dilts 2004*), hogy csupán az induló vállalkozások kis hányada éli túl a fejlődés első szakaszát, így fontos, hogy a döntéshozók fókuszába bekerüljön ezen terület.

Az inkubátorok által nyújtott szolgáltatások körére, valamint az inkubátorok tevékenységére vonatkozóan sincs egységes definíció. *Kreusel és szerzőtársai (2018)* több forrást szintetizáló definíciója szerint általánosságban üzleti inkubátornak nevezhető a több résztvevőt bevonó és egy közösségi irodában foglalkoztató, stratégiai és értékteremtő beavatkozásokat biztosító és támogató, valamint ellenőrző vállalkozásfejlesztési kezdeményezés. Ezen kezdeményezés

során beazonosíthatók azok az összetevők, amelyek a sikeres folyamatvezetéshez szükségesek. Ezen tényezők rendszerét a következő, 2. számú ábra szemlélteti.

2. számú ábra – Az értéknövelő inkubációs folyamatok főbb összetevői



Kreusel és szerzőtársai (2018), valamint Schwartz (2012) alapján, saját szerkesztés

Az üzleti inkubátorokat *Kreusel és szerzőtársai* (2018) szerint a legtöbb forrás mérhető, objektív kritériumok mentén igyekeznek definiálni, mint amilyen a nyújtott szolgáltatások száma, minősége, a folyamat időtartama, az inkubációs folyamat jellemzői, vagy a bevont vállalkozások elégedettsége. Éppen ezért a témában megjelent kutatások véleményük szerint leíró jellegűek és elsősorban az eredményességre koncentrálnak. Ugyanakkor megfigyelhetők egyfajta szabályszerűségek és minták, amely mentén az inkubátorok tipologizálhatók: elkülöníthetők az eltérő *stratégiai céllal* rendelkező inkubátorok (1), ahol a differenciálás kritériumai a profitorientált szemlélet, az alapítás motivációja, a kitűzött célok, a pénzügyi támogatási modell, a tulajdonosi struktúra és a diverzifikált, valamint specializált inkubációs módszer. Megkülönböztethetjük az inkubátorokat a *legfontosabb érintettek* (2) figyelembevételével, így elkülöníthetők a felsőoktatási kötődésű, az üzleti, a vegyes és a magántulajdonú inkubátorok is. Csoportképző kritérium lehet a *földrajzi fókusz* (3) is, továbbá a *megcélzott szektor* (4). Utóbbi esetben elkülöníthetünk kulturális-, speciális érdeklődésre számot tartó-, hightech-, technológiai-, vertikális-, termelői-, művészeti-, és vegyes inkubátorokat is. A belső folyamatok figyelembevételével, a szervezeti kultúra vizsgálatával, továbbá az inkubációs folyamatok elemzésével további csoportosításra van lehetőségünk,

amelyet a szakirodalom *működési modellnek* (5) nevez. Végül, de nem utolsó sorban csoportosítási lehetőségre nyílik esély az *inkubátorok eredményének* (6) vizsgálatával is.

Az inkubátorok csoportosítási lehetőségei között a leggyakrabban használt csoportképző ismérv az *alkalmazott üzleti modell* szerinti megközelítés. Számos szerző (pl. Beckett – Dalrymple 2020, Von Zedtwitz–Grimaldi 2006, Bruneel és szerzőtársai 2012) ezen ismérv alapján megkülönbözteti a felsőoktatási-, a regionális-, a kereskedelmi-, a vállalati belső és a virtuális modelleket.

Schiopu és szerzőtársai (2015) szerint az inkubátorok leggyakrabban emlegetett archeotípusai a regionális inkubátorok, a felsőoktatási kötődéssel rendelkezők, a független kereskedelmi inkubátorok, valamint a vállalati-, belső inkubátorok, továbbá *Carayannis és von Zedtwitzb* (2005) szerint ez a lista egészülhet ki a virtuális inkubátorokkal. A regionális és felsőoktatási kötődésű inkubátorok általában non-profit elven működnek és egy küldetés elérése érdekében tevékenykednek, míg utóbbiak profitcéljal jönnek létre. A típusok *Schiopu és szerzőtársai* (2015) szerint nem tisztán léteznek, sok esetben van közöttük átfedés, kettősség. Így ők inkább aszerint csoportosítják az inkubátorokat, hogy kik annak célcsoportjai, azaz kik jelennek meg bérlőként (1) az inkubátorban; milyen *szektorra* fókuszálnak (2) és *hol helyezkednek el* (3). A bérlők típusai szerint megkülönböztetnek startupokat, egyetemi spin-off laborokat, szolgáltatásnyújtókat a többi bérlő részére (pl. könyvelő, jogász stb.) és állandó kisvállalkozásokat. A szektor szerint vannak vegyes, technológiai alapú, szolgáltatásközpontú, termelő-, rés piacot megcélzó és egyéb inkubátor típusok, míg az inkubátor elhelyezkedése szerint megkülönböztethetők a városi, a külvárosi és vidéki inkubátorok.

A csoportosítás történetiségét vizsgálva az a megállapítás tehető, hogy az első csoportosításra 1990-ben került sor, amikor is négy típust különböztettek meg: felsőoktatási, profitorientált ingatlanfejlesztési; nonprofit fejlesztési és profitorientált befektetési inkubátort (Allen-McCluskey 1990). Ezt követően a fogalomrendszert az Európai Bizottság támogatta, aki megkülönböztette az üzleti és innovációs központokat, a technológiai és tudományos parkokat, és a speciális (pl. vidéki inkubátorokat). Aernoudt 2004-es művében a vegyes, a gazdasági fejlődését felelős, a technológiai és a társadalmi hatással rendelkező inkubátorokat különítette el, míg *Carayannis és von Zedtwitzb* (2005) a regionális üzleti, a felsőoktatási, a

független kereskedelmi, a belső vállalati és a virtuális inkubátortípusokról beszél. Grimaldi és Grandi (2005) először hozza a figyelem középpontjába a magántőke kérdését az inkubátorok esetén, meglátásuk szerint léteznek üzleti inkubációs központok, egyetemi inkubátorok, független magántulajdonú inkubátorok és vállalati inkubátorok. *Barbero és szerzőtársai* (2012) általános kutatási, az egyetemi, a gazdasági-, és regionális fejlesztési, valamint privát inkubátorokat említi. A fogalmi kör bővülése maga is folyamatos volt: előbb az üzleti (vállalati) inkubátorok kerültek a fókuszba (Smilor 1987), majd a virtuális inkubátorok (Nowak–Granthamr 2000). Az akcelerátorok fogalma *Pauwels és szerzőtársai* (2016) nevéhez kötődik.

Az inkubátorok ugyanakkor a választott üzleti modellek szerint is kategorizálhatók: Clarysse és szerzőtársai (2005) szerint a szelektivitás és kiválasztási folyamat alapján különböztethetjük meg őket, így beszélhetünk alacsony szelektivitású, támogató és fejlesztő inkubátorokról. *Grimaldi és Grandi* (2005), mint láthattuk a magán-, és vállalati tulajdon alapján csoportosított, míg *Mrkajic* (2017) a vállalkozás életciklusa szerint kezdeti és növekedési inkubátorokat definiált. *Moschner és szerzőtársai* (2019) – mint azt a későbbiekben látni fogjuk – az üzleti modelleket akcelerátorként értelmezi és aszerint csoportosít.

Az inkubátorok fogalmának definiálásakor *Beckett – Dalrymple* (2020) a mainstream forrásokon túlmutató tanulmányok alapján tesz kísérletet az inkubátorok meghatározására. Véleményük szerint az inkubátor a vállalkozói ökoszisztémán belül egy hozzáadott értéket generáló, interaktív és fejlődő folyamat (pl. Fernández Fernández 2015), amely vizsgálható a tulajdon, a méret, a partnerségi kapcsolatok milyensége, valamint a magán-, az állami-, és a felsőoktatási szektorral folytatott együttműködési hatékonysága alapján, elsődlegesen azzal a céllal, hogy stimulálja a vállalkozások innovációs potenciálját (Autio 2014), amelyek széles körből érkezhettek (Valkokari 2015) biztosítva a szélesebb értelemben vett üzlet-, innovációs-, és tudásmegosztó közösségeket, hozzájutást garantálva a kiegészítő erőforrásokhoz.

Az inkubátorok vizsgálatához hozzátartozik azoknak az alapvető szolgáltatásoknak és kulcsfontosságú tényezőknél az integrálása a működésbe, amelyek növelik a hatékonyságot és az eredményeket, valamint amelyek hozzáadott értéket képviselnek. Ennek értelmében fontos, hogy közvetett módon segítséget nyújtson a vállalkozóknak azáltal, hogy kapcsolati hálót biztosít és pszichológiai segítséget nyújt igény szerint. Hozzájárul az infrastruktúra

kedvező árú bérlési lehetőségével a hatékony vállalkozói működéshez. Segít a vállalkozásoknak ugyanakkor a legitimitás megszerzésében, mivel egy inkubátor növeli a vállalkozás hitelességét, valamint transzparenciáját. Továbbá – bizonyos esetekben – segíti a potenciális befektetőkkel való kapcsolódást is.

3.2. Tsaplin és Pozdeeva (2017) tanulmánya alapján három földrajzi terület inkubátorainak összehasonlító elemzése

Az inkubátorok irodalmának áttekintése tekintetében elméleti síkon a legrészletesebb leírást *Tsaplin és Pozdeeva* (2017) adják, akik tanulmányukban eltérő földrajzi területen – amerikai, német és orosz példán keresztül – vizsgálják az inkubátorok működését. Kiindulópontként tekintik, hogy a vállalkozói hajlandóság mértéke ugyan általános értelemben véve nő, de a működés első évét kevés vállalkozás éli túl és még kevesebb azoknak a száma, amelyek jelentős profitot képesek generálni. Számos tanulmány – pl. *Amezcu* 2010, *NBIA* 2011 – állítja, hogy azon vállalkozások esetén, amelyek működésüket egy inkubátor támogatásának segítségével kezdik meg, sokkal sikeresebbek.

A tanulmány ugyanakkor megállapítja, hogy az inkubációs stratégiák országról országra jelentős eltéréseket mutatnak, így cikkükben *Tsaplin és Pozdeeva* tartomelemzésre, illetve nem valószínűségi mintára épülő, kvalitatív kutatásukban arra tesznek kísérletet, hogy a szakértők elérhetősége alapján három ország – USA, Németország és Oroszország – inkubációs stratégiáját összehasonlítsák, az Amerikai Egyesült Államok és Oroszország esetén szakértői interjúk elemzésével kiegészítve. Mindezen interjúk során olyan 25 és 50 év között startuppereket kérdeztek meg, akik ezen földrajzi területen inkubátorok támogatásának segítségével kezdték meg vállalkozási tevékenységüket.

Az inkubátorok működésének hatékonyságát *Tsaplin és Pozdeeva* (2017) *Smilor* (1987) elméletére alapozva vizsgálja. Meglátásuk szerint a *Smilor* által definiált, tíz – mint a rendelkezésre álló szaktudás; a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés és a tőkésítés; az egyéb természetbeni és pénzügyi támogatások; a siker észlelése; a kiválasztási folyamat; a mérőföldkövek és stratégiai irányok; a közösségi támogatás és kapcsolati háló; a vállalkozói oktatás és az egyetemi kötődés – az inkubációhoz elengedhetetlen tényező nem mindegyike szükséges a hatékony folyamatvezetéshez. Azonban tetten érhető egy közvetlen összefüggés

a tényezők működésbe való implementálása és az inkubációs folyamatba bevonható vállalkozások sikere között. Az eredeti modell három tényezőjének, a kiválasztási folyamatnak (1); a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférésnek és a tőkésítés kérdésének (2); valamint a kapcsolati háló milyenségének (3) külön fontosságot tulajdonítanak és ezek tényezőkre koncentrálnak vizsgálják a három, választott ország inkubációs gyakorlatát.

Az NBIA szerint a tanulmány megjelenésekor világszerte mintegy 7.000 üzleti inkubátort tartanak számon (NBIA 2013). Becslések szerint az inkubátorok legnagyobb számossággal (1.400 becsült inkubátor) Észak-Amerikában vannak jelen, amelyet Ázsia (~1.000), majd valamivel elmaradva -Nyugat Európa (900) követ. Latin-Amerika és Kelet-Európa ezirányú fejlettsége hasonlóságot mutat (400, illetve 300 inkubátor), a Közel-Kelet és Afrika azonban szerényebb számú (kb. 50) inkubátor kezdeményezéssel rendelkezik csupán. A tanulmányban vizsgált három ország kiválasztása mellett valamennyi esetben meghatározó érveket soroltak fel a kutatók: az Amerikai Egyesült Államokban van a legnagyobb hagyománya az inkubátoroknak, a német a legnagyobb gazdaság Európában, Oroszország pedig a legnagyobb ipari potenciállal rendelkező ország. A három vizsgált ország inkubációs gyakorlatát a 3. számú táblázat foglalja össze.

Az Amerikai Egyesült Államok sok tekintetben úttörőnek számít az üzleti inkubáció területén: itt alapították az első, new yorki inkubátort 1959-ben. Jellemző, hogy az inkubációs programok helyi kezdeményezésekre, elsősorban gazdaságélénkítő céllal jönnek létre. Megkülönböztethetők a közösségi alapú (a); a felsőoktatási kötődésű (b); az üzleti (c); valamint valamilyen speciális céllal létrejött inkubátorok (d) is. Ezek célja a gazdaságélénkítése mellett differenciált, számos egyéb, helyi és nemzeti célt is szolgál. A szolgáltatások körébe leggyakrabban a kapcsolatépítés lehetőségét, az oktatási támogatást és a modern, vállalkozást támogató légkört és környezetet sorolják, mindemellett lehetőséget biztosítanak a finanszírozás különböző forrásaihoz való hozzáférésre is. Az állami szerepvállalás ugyanakkor az amerikai inkubátorok tekintetében mindenképpen figyelemreméltó: mind helyi, mind állami, mint nemzeti szinten a finanszírozásban és a jogi háttér biztosításában is kiemelkedően teljesítenek.

3. számú táblázat – Az amerikai, a német és az orosz inkubációs programok kulcsdimenzióinak összehasonlítása

Dimenzió megnevezése/tevékenység	USA	Németország	Oroszország
Stratégiai fókusz	Gazdaságfejlesztés; Technológiai transzfer elősegítése; Kereskedelemélénkítés; Munkahelyteremtés.	(High-tech) vállalkozások támogatása; Technológiai transzfer elősegítése; Gazdaságfejlesztés.	Gazdaságfejlesztés; Vállalkozások támogatása; Munkahelyteremtés.
Szponzoráció	Többszintű állami támogatás, gazdaságfejlesztő szervezetek, magánfinanszírozás	Regionális és városi szintű támogatás	Állami és felsőoktatási támogatás dominanciája
Támogatott iparágak	Vegyes, de elsősorban high-tech	Többnyire high-tech, de nyitott más iparágak felé is	Termelés, IT, high-tech orientáció
Nyújtott szolgáltatások	Értékteremtő, kézzelfogható és speciális szolgáltatások	Kemény és puha tényezők vegyesen	Többnyire kézzelfogható, ami kiegészül mentorálással és networkinggel
Pénzügyi szolgáltatások	Összeköttetést biztosít kevés közvetlen befektetéssel	Összeköttetést biztosít különböző forrásokhoz (bankok, alapok, kockázati tőke alapok)	Ritkán közvetlen támogatás, többnyire kölcsönök és lízingmegoldások alkalmazása
Állami szerepvállalás	Alacsony támogatottság, de nem előíró	Jól látható, tetten érhető, elsősorban a finanszírozásban	Támogató, szinergikus megközelítés
Inkubátorok becsült száma	1.250+	300+	150+
Ebből profitorientált	75%	77%	n.a.
Kihasználtság	81%	85%	n.a.
Átlagosan inkubált vállalkozások száma	31	25	~30
Átlagos programban töltött idő	2-5 év	3-7 év	1-2 év
Földrajzi elhelyezkedés Városi/Vidéki/Egyéb	45% - 36% - 19%	54,4% - 30,4% - 15,2%	n.a.

Tsaplin és Pozdeeva (2017) valamint NBIA (2011 és 2013) alapján, saját szerkesztés

Németország esetében az inkubátorok fejlődése a berlini fal leomlását, az 1990-es újra egyesítést követően indult meg, elsősorban Kelet-Németország területén. Európa legnagyobb gazdaságának esetén az inkubációs folyamatok tekintetében jelentős szerepe van az ADT-nek (German Association of Innovation, Technology and Business Incubator Centres – azaz a Német Innovációs, Technológiai és Üzleti Inkubátorok Szövetségének.) Az ADT tevékenységének köszönhetően országszerte, mintegy már 300+ innovációs centrum és

inkubációs program jött létre azzal a kezdeményezéssel, hogy a high-tech iparágban, valamint a modern üzleti megoldásokat kínáló vállalkozások esetén támogatást nyújtson az induló vállalkozásoknak, különös tekintettel a kevésbé fejlett régiókra. Ennek eredményeképpen az inkubációs folyamatok nagy aránya nem profitorientált kezdeményezés. Az állami szerepvállalás elsősorban regionális szinten kap szerepet, mind a tudásátadás, mind a finanszírozás tekintetében. Az inkubációs folyamatok további célja, hogy csökkentse az alapítás után 1-3 évvel csődbemenő/megszűnő vállalkozások részarányát.

Az orosz inkubációs folyamatok mintegy 20 éves múltra tekintenek vissza, az első kezdeményezés 1996-ban jelent meg, elsősorban technológiai fejlesztési fókusszal. A legtöbb orosz inkubációs program állami kézben van (58%), 32% esetében vegyes a tulajdon, míg 9%-ot tesznek ki a magánkezdeményezések. Ellentétben az amerikai és német példával, itt legtöbb esetben termelővállalatokra irányuló az inkubációs folyamat. A folyamatba belépő vállalkozások tanácsadást, mentori folyamatban való részvételt, irodahely-használatot és befektetői kapcsolatokat remélnék. Ennek ellenére a kínált szolgáltatási-csomag összeállítása továbbra is több vállalkozásnak komoly kihívásokat jelent. Az induláshoz szükséges források előteremtése sok esetben problémát jelent, így ezen tekintetben is kiemelt szerep jut az orosz inkubátoroknak.

A szakirodalomfeldolgozás, a tartalomelemzés és elérhető források áttekintése mellett összesen tíz, félig strukturált interjút is készítettek a tanulmány szerzői olyan szakértőkkel, akik vagy maguk is végig mentek egy inkubációs folyamaton, vagy annak lefolytatásában, mint programvezető vettek részt. A szakértők elérhetőségének korlátai miatt a kutatás ezen fázisában csak az amerikai-orosz relációt vizsgálták *Tsaplin és Pozdeeva* (2017). Az interjúk elemzése alapján megállapították, hogy legmagasabb státusza az amerikai inkubátoroknak van, itt figyelhető meg az egyszerre támogatott vállalkozások legmagasabb számossága is, és az interjúalanyok szerint ez erős korrelációban áll a bevonható források nagyságával is. Ugyanakkor a szakértők szerint az inkubátorok hatékonyságához nincs köze annak, hogy azok államilag támogatott kezdeményezések, vagy pedig a felsőoktatáshoz kötődnek, hiszen egy sztenderd szolgáltatási csomagot biztosítanak mindkét esetben.

Tsaplin és Pozdeeva szerint az interjúalanyok említettek egy olyan területet, amely a szakirodalmi feldolgozásban nem került hangsúlyozásra: mégpedig ki kell emelni a

mentalitásban és a kulturális különbségekben megfigyelhető differenciákat. Az amerikai kultúrára jellemző a viszonylag alacsony bizonytalanságkerülési index, azaz jobban elfogadott a kockázatvállalás és kevésbé van szükség a standardizált, szigorú előírásokkal rögzített inkubációs folyamatokra, míg a magasabb német és orosz bizonytalanságkerülési index megköveteli a folyamatstandardizálást, a formális folyamatok kialakítását. A kulturális különbségek – amelyeket inkább sztereotípiáknak nevezhetünk – kifejtik hatásukat az esetleges nemzetköziesedési folyamatokra is, hiszen a nyelv nem megfelelő ismerete, valamint a kulturális asszimilációs nehézségek megakadályozhatják a külföldiek egy adott programban való részvételét.

3.3. Tizenegy német inkubátor bemutatása vegyes kutatáson keresztül

Kreusel és szerzőtársai (2018) tizenegy inkubátort vizsgáló tanulmányának kiindulópontja, hogy az üzleti inkubátorok magas számossága, valamint a különböző típusú inkubátorok – pl. non-profit inkubátor – és a gazdaságfejlesztést támogató kezdeményezések – pl. üzleti, innovációs és technológiai központok, kutatóközpontok és tudományos parkok stb. – miatt egy viszonylagos fogalmi zavar övezi az inkubátorok működését. Ez különösen igaz Németországra, ahol a kimutatások szerint az összes európai inkubátor mintegy 1/3-a található és ahol a kezdeményezések többsége felsőoktatási, vagy fejlesztőközpont kötődésű.

Tanulmányukban *Kreusel és szerzőtársai* (2018) vegyes módszertanú, félig strukturált interjúkat és irodalomfeldolgozást alkalmazva, arra tesznek kísérletet, hogy megértsék a német üzleti inkubátorokat. A kvalitatív kutatás során összesen kilenc interjú lefolytatására került sor olyan inkubátorok esetén, amelyek megfelelnek a szerzők inkubátorokra vonatkozó definíciójának; forprofit céllal működnek; üzleti-, vagy magántulajdonban állnak; a bevont vállalkozások még nem érték el a növekedés fázisát és a székhelyük Németországban található. Az interjúalanyokkal szemben ugyanakkor elvárt volt, hogy az inkubátor alapítója legyen, vagy legalább ügyvezetői pozíciót lásson el, de legalábbis jó rálátással rendelkezzen az inkubátor működésére. Az elemzés során négy tématerületet vizsgáltak: az üzleti modell kérdéskörét (1); az inkubációs folyamatot magát (2); az inkubátor stratégiáját (3) és a személyes megítélés mikéntjét (4). Ezen ismérvek mellett első lépésben az interjúkban elhangzott hasonlóságok és a különbségek kerültek beazonosításra, majd ezt terjesztették ki a tanulmány szerzői általánosságban a bevont inkubátorok egészére nézve.

Az üzleti modellt a hazánkban is széles körben használt, *Osterwalder és Pigneur (2005)* nevével fémjelzett *Business Modell Canvas* elnevezésű üzleti vásznának elemein keresztül vizsgálták. Az (a) *értékajánlat* (value proposition) tekintetében a legmeghatározóbb az alapításkor bevont összeg nagysága, ami szerint a német inkubátorok három típusba oszthatók: 250.000 € alatt összeg esetén kicsi, 250.000-500.000 € esetén közepes, míg a félmillió Eurót meghaladó kezdőösszeg esetén nagy inkubátorokról beszélhetünk. Az értékajánlatban az alapítás összege mellett megjelent még az optimalizált emberi erőforrás, valamint a folyamatok megnevezése és a szolgáltatások feltüntetése, mint kulcsfontosságú pont. *Csatorna* (b) alatt az inkubátor és az inkubált közötti távolságot, valamint támogatás és ellenőrzés tényezőjét érthetjük, ezért a legtöbb esetben elvárt a Bricks and Mortar elvnek való megfelelés. A *kulcsfontosságú erőforrások* (c) és *partnerek* (d) egy pontban kerülnek értelmezésre. Mindkét esetben a tényezők alatt a funkcionális szakértőket érthetjük, akik vagy az inkubátor alkalmazásában állnak, vagy pedig azzal nagyon szoros kapcsolatban. A *kulcstevékenységek* (e) alatt a nyújtott szolgáltatások és tevékenységek kerülnek vizsgálatra. A *perszóna* (f) meghatározásnál egyrészt a párhuzamosan támogatott startupok száma és az általuk képviselt iparág kerülnek meghatározásra, a szelekciós kritériumok között pedig a fejlődési szakasz, az alapító team karaktere és képességei, valamint a nemzetközi piacra lépésre vonatkozó törekvés szerepelnek. Az *ügyfélkapcsolatok* (g) az inkubátorok vizsgálata esetén az inkubációs folyamat hosszára, időtartamára, a kezdeti kapcsolatra, valamint a kapcsolat intenzitására vonatkoznak.

Az inkubációs folyamat minden esetben *szelekcióval* indul, amely vagy egy többlépcsős, külső erőforrásokra koncentráló, kiválasztási folyamat; vagy egy ötletre/megoldásra épülő, többnyire belső erőforrásokat aktivizáló tevékenység. A bekerülést követően vizsgálandó a startupok életébe való *bevonás*, amely a teljes napot lefedő, ellenőrző tevékenységtől, a csak időnként konzultációt biztosító szolgáltatásig széles körben mozoghat. A működés során figyelembe kell venni az *érintetti struktúrát*, továbbá az exit-lehetőségeket is.

Az általános stratégiákat vizsgálva az mondható el, hogy egyrészt vizsgálatra kerül a kitűzött cél, mint a befektetői kapcsolatok a finanszírozás és az esetleges exit folyamatok végett; másrészt a *belső kompetenciák fejlesztése* valamennyi, a piacon elvárt ismeretkör lefedése végett; harmadrészt a *piaci szegmentáció és targetálás*, szigorúan és szűken értelmezve bizonyos iparágakra, rés piacokra és földrajzi értelemben elfogadott

szegmensekre; negyedrészt a *mérföldkövek és teljesítményindikátorok folyamatos nyomon követése és ellenőrzése*; ötödrészt a *nemzetköziesedési* folyamatokkal kapcsolatosan megfogalmazott célok (ami lehet a terjeszkedés, de annak akár ellentéte is); hatodrészt a titoktartás és az ahhoz kapcsolódó stratégiai irányvonalak; végül pedig a *nem kedvező exit folyamatok elkerülésének stratégiája* is. Mindemellett figyelembevételre kerül az adott inkubátor *kockázatkezelési sajátossága* is: szignifikáns különbség mutatkozik ezen tényező esetén, míg egy inkubátorok a hibát elfogadhatónak, sőt, elvártnak és kívánatosnak tekintik, mert ezzel azonosítják a személyes és vállalati fejlődést, addig más kezdeményezések esetén mindent megtesznek a program menedzserei az esetleges vállalkozói hibák elkerülése és elhárítása érdekében. A stratégia vizsgálatához tartozik az inkubátor kialakításának *motivációja* is: bizonyos esetekben ezt gazdasági – pl. nyereségorientált vagy monetáris ösztönzőként értelmezett elvárások, – más esetekben személyes – pl. személyes érdeklődés, tapasztalat, vagy jó/rossz gyakorlat ismerete – de olyan is előfordul, hogy tartalommal kapcsolatos – pl. korábban elkövetett vállalkozói hibák, mint – ösztönzők motiválják. Szintén a stratégiai vizsgálat részét fogja képezni, hogy az elmúlt időszakban az inkubátorok elterjedése miatt egyre inkább felértékelődtek a *hosszútávú partnerkapcsolatok* és azok kialakításához és fenntartásához kötődő célok és stratégiák. Kettősség figyelhető meg ugyanakkor a stratégiai dimenzió utolsó vizsgált tényezője, az inkubátorok közötti potenciális *együttműködés* tekintetében: míg egyes esetekben, kimondottan elvárt az egymástól való tanulás, a jó gyakorlatok átültetése kívánatos, addig más kezdeményezések esetében ilyen jellegű gyakorlat nem jöhet szóba.

Végül, de nem utolsósorban a személyes megítélés tényezőjét is érdemes vizsgálni: ezen tekintetben a tanulmány legfontosabb megállapítása, hogy az interjúalanyok az inkubátort úgy definiálják, mint egy külső ötlet támogatására létrejött coaching, mentorálási és egyéb szolgáltatások összességét kínáló vállalkozást. Ebben saját szerepüket nyolc eltérő módon definiálják: a leggyakrabban, mint vállalatépítők szerepelnek saját értelmezésükben. Emellett alkalmazzák az inkubátor, a professzionális társalapító, az üzleti angyal alapkezelő, a növekedési befektető, a hozzáadott értéket generáló növekedési befektető, az akcelerátor, a sorozatvállalkozók hálózatépítője és a közömbös kifejezéseket, mint címkéket tevékenységükre nézve. Az üzleti inkubációt, mint fogalmat tekintve leggyakrabban a külső ötlettámogató tevékenységet hangsúlyozzák, de két inkubátor esetében kiemelik azt is, hogy az inkubátorban dolgozók sosem lesznek a vállalkozói csapat teljesjogú tagjai.

A tanulmány konklúziója, hogy az empirikus elemzések sok hasonlóságot mutattak a vizsgált kezdeményezések között, amely lehetőséget biztosít a kategorizálásra. Azonban a tanulmány szerzői felhívják a figyelmet, hogy ezeket a kezdeményezéseket lehetetlen besorolni egy meghatározott csoportba az összes differenciálási kritérium alapján, mivel természetükben és jellegükben, jellemzőikben, üzleti modelljükben eltérnek. Éppen ezért az inkubátorok vizsgálatának kívánatos módjaként nem a csoportosítást, hanem a hasonlóságok, a minták beazonosítását tekintik. Ilyen mintának tekintik a vállalatépítő inkubátorokat (a), az üzleti inkubátorokat (b), valamint az akcelerátorokat (c), azonban az interjúk azt mutatták, hiába is a közös elnevezés, a mögöttes tartalom sok esetben nem egyértelmű. A tanulmány eredményeként megfogalmazták az inkubátorok esetében megfigyelhető minták jellemző vonásait, amelyet a következő 4. számú táblázat foglal össze.

A szerzők felhívják tovább egy érdekességre a figyelmet: a folyamat zárása egyik inkubátor és egyik alany esetén sem került említésre, csak az 'exit', mint kimenet jött szóba, ami azért is érdekes, mert a támogatott vállalkozások csupán kis százaléka él ezen továbblépési lehetőséggel. A tanulmányi további hozadéka, hogy a Triple Helix modell elméletének az inkubátorok vizsgálatába történő integrálására is kísérletet tesz.

4. számú táblázat – Az inkubátorok tipologizálásának egy lehetséges módja azok jellemzőinek ismertetése mellett

Differenciáló kritérium	Vállalatépítő	Üzleti inkubátor	Akcelerátor
Részvétel foka	Magas operatív részvétel	Alacsony operatív részvétel	Alacsony operatív részvétel
Kapcsolat természete	Nagyon szoros, összefonódott kapcsolat	Szoros kapcsolat	Rövidtávú, szoros kapcsolat
Első részfolyamat	Belső ötletgenerálás	Külső ötletgyűjtés és az alapján szelekció	Külső ötletgyűjtés és az alapján szelekció
Időtartam	Nem időhöz kötött	Megjelenik az időhöz kötöttség	Rövidtávú, meghatározott idejű programok
Tőkestruktúra	Gyakran egy jelentős képviselő marad befolyással a stratégiára	Differenciált tőkestruktúra, nagy variációk mentén	Általában sok kis tőketulajdonos, kevés befolyásoló szereppel
Alapító team	Heterogén a tapasztalat és ismeret tekintetében	Már létező, egymást ismerő, fiatal, tapasztalattal nem rendelkező csapat	Már létező, egymást ismerő, fiatal, tapasztalattal nem rendelkező csapat
Szolgáltatások	Aktív utánpótlásbiztosítás	HR szolgáltatások csak igény esetén	Sok kiegészítő szolgáltatás

			együttműködési rendszeren keresztül
Célcsoport	E-kereskedelem fókusz és esetlegesen imitálók	Széleskörű célcsoport, tematikusan szűkítve az anyavállalat üzletágának megfelelően	Széleskörű célcsoport, tematikusan szűkítve az anyavállalat üzletágának megfelelően
Tulajdonosi struktúra	Magánjellegű, együttműködési nélkül	Szoros kapcsolat az alapító vállalathoz	Szoros kapcsolat az alapító vállalathoz
Alapítói motiváció	Többnyire személyes	Gazdasági, vagy tartalomhoz kötődő	Gazdasági, vagy tartalomhoz kötődő
Kulcstevékenységek	Önkéntes részvétel eseményeken	Szükséges a részvétel eseményeken a minősített, támogatói szolgáltatás igénybevételéhez	Szükséges a részvétel eseményeken a minősített, támogatói szolgáltatás igénybevételéhez

Kreusel és szerzőtársai (2018) alapján saját szerkesztés

3.4. Eltérő földrajzi régió – eltérő inkubációs gyakorlat?, avagy a Szaharától délre eső országok vállalkozásfejlesztési gyakorlatának bemutatása

Az inkubátorok mint a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma szereplői azonban nemcsak a nyugati civilizációkban, de a fejlődő országokban is jelen vannak. *David-West és szerzőtársai* (2018) Szubszaharai-Afrika országainak példáján vizsgálják, hogy milyen elvek mentén, hogyan működnek a startupok. Ezen vizsgálat során röviden elemzik a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma szereplőit bemutató elméleteket: a vállalati inkubátorokat, az üzleti inkubátor szolgáltatásokat, a hub-okat, a kockázati tőkebefektetőket, hálózatokat, a független startupokat és a fejlesztésükhöz rendelkezésre álló erőforrásokat, kezdeményezéseket. Tanulmányukban azokat a platformokat és felületeket vizsgálták, amelyek vállalkozásfejlesztéssel foglalkoznak, ezen belül külön figyelmet fordítottak az inkubátorokra. Tartalomelemzésük során 600 felületet és 196 inkubátorról nyilvánosan elérhető forrást vettek figyelembe. Ezen információk alapján nem bizonyos inkubátorok működését, sokkal inkább a régióra jellemző vállalkozásfejlesztési kezdeményezések általános leírását tartották szem előtt.

Összességében 675 olyan felületet – beleértve az inkubátorokat is – találtak Fekete-Afrika területén, amelyek bekapcsolódtak a vállalkozásfejlesztési ökoszisztémába. A területen Nigéria jár az élen, 194 kezdeményezéssel, akit a Dél-Afriai Köztársaság (108), Kenya (78), Ghána (37) és Kamerun és Tanzánia követ (24-24), amely egybeesik a térség leginnovatívabb

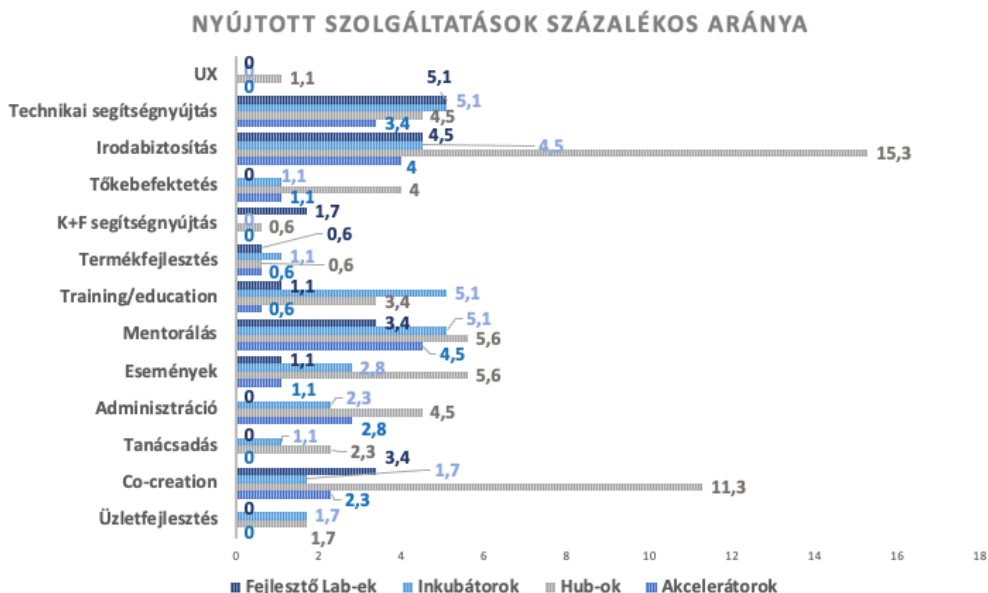
országainak listájával is, valamint a helyi piac nagyságával és felvásárlóképességével, valamint a multinacionális vállalatok jelenlétével is.

Inkubátorok tekintetében a Dél-Afrikai Köztársaság képviseli a legnagyobb erőt a térségben, az összes IT-alapú kezdeményezés közel 20%-ának birtokában, akit Kenya és Nigéria (10,7%, illetve 8,7%) követ. Az inkubátorok viszonylag magas arányú elterjedtségének az egyes országokban más-más indok tulajdonítható: a Dél-Afrikai Köztársaság esetében a jól kiépített infrastruktúra, Kenya esetében a kedvező piaci körülmények és a támogató üzleti politikai légkör, Nigéria esetében a magas munkanélküliségi ráta nevezhető meg hajtóerőként. A többi ország egyelőre inkább az útkeresés fázisában van. Ennek ellenére a térségben 196 inkubátor működik.

A szerzők kísérletet tettek arra is, hogy a vizsgálatba vont inkubátorokat valamilyen módon csoportosítsák. Meglepő, és összehasonlítva más földrajzi területekkel Szubszaharai-Afrikában kiemelkedően magas a magántulajdonban lévő inkubátorok aránya (61,7%), aminek oka az is lehet, hogy a vegyes tulajdon szinte nincs jelen (2%), a közösségi tulajdonlás 5,6%-os értéket mutat, míg az összes kezdeményezés 31,6% nem besorolható tulajdonosi struktúrával rendelkezik. A kezdeményezések formaiságát vizsgálva a legtöbb inkább technológiai hub (41,3%), amely az IT terület szakértőit gyűjti és közvetíti ki különböző allokáció mentén más-más projektekhez és vállalkozásokhoz; 20,4% a tradicionális inkubátor; 17,3% a az innovációk előállítását segítő technikai értelemben véve, további 9,2% pedig akcelerátor. Mivel a magántőke legnagyobb arányban a hub-ok esetén figyelhető meg, az is megállapítható, hogy a régió országaiban a magas számosság ellenére nem ez lesz a legcélravezetőbb megoldás, mivel ezen kezdeményezések segítségével nem jutnak tőkéhez az induló vállalkozások.

A tanulmány külön alfejezetben vizsgálja az inkubátorok hatékonyságát. Többszemponútú vizsgálatot végeztek. *David-West és szerzőtársai (2018)* szerint ezek alapján a vizsgált 196 inkubátor mindösszesen 28,2%-a biztosít irodát/közösségitér használatot az inkubált vállalkozásoknak; mindösszesen 18% szolgáltatási palettájában szerepel a mentorálás és a tréningek. A következő 3. számú ábra összefoglalja, hogy a térségben vizsgált vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma szereplői által milyen szolgáltatások érhetők el a vállalkozások számára.

3. számú ábra – A Szaharától délre eső országok vállalkozásfejlesztési ökoszisztémájának szereplő által nyújtott, akceleratorokhoz és inkubátorokhoz tartozó, elérhető szolgáltatásai



Forrás: *David-West és szerzőtársai* (2018) alapján, saját szerkesztés

A mintában szereplő inkubátorok több, mint 90% ugyanakkor nem nyújt támogatást a vállalkozásokhoz kapcsolódó adminisztrációban, a befektetők elérésében és a tőkehez jutásban, az üzletfejlesztésben, nincs tanácsadási szolgáltatása sem, illetve nem kerül sor segítségnyújtásra a K+F és a terméktesztelés területén sem. A szerzők értetlenül állnak a kérdés előtt, hogy mi lehet annak az oka, hogy ezen szolgáltatások továbbra sem épültek be az inkubátorok működésébe, holott a témával foglalkozó szervezetek és a szakirodalom tanulsága szerint, éppen ezen szolgáltatások jelenthetik a versenyelőnyt. Megoldási javaslat, vagy fejlesztési lehetőség a tanulmányban nem szerepel.

3.5. Az inkubátorok működése és a szolgáltatási dominancia logikai paradigmájának

összefüggései Beckett és Dalrymple alapján

Beckett – Dalrymple (2020) tanulmánya abból a szempontból kiemelkedő, hogy egyrészt az inkubátorok tevékenységét mint SDL (Service Dominant Logic), azaz a szolgáltatás domináns logika paradigmája mentén vizsgálja, arra helyezve a hangsúlyt, hogy hogyan alakítható ki olyan szolgáltatási csomag, amely mind a befektetők, mind az inkubációs programban

részrtvevők számára hozzáadott értéket biztosít. Mindemellett vizsgálja a befektető, az inkubátor és az inkubált triádjának kapcsolatrendszerét és bemutat négy rövid esetet is a megfigyelések alátámasztására.

Figyelembe véve egy korábban végzett, 211 brit inkubátort vizsgáló kutatást, a szerzők megállapítása szerint figyelembe véve az interakció milyenségét, négy különböző csoport azonosítható be: *zárt inkubáció* (a), amikor a szellemi tőke védelmének érdekében nagyon alacsony számosságú erőforrást és kapcsolati tőkét vesz igénybe a startup vállalkozás; a *speciális inkubátor* (b), amely esetben sok, kiegészítő erőforrás igénybevételére kerül sor, azonban azok nem tudásalapúak; (c) *közösségi inkubátor*, ahol a fókusz a kapcsolati hálón elérhető előnyökön van, magas egymásrataltság mellett, viszont kedvező és gyors innovációs folyamatokkal tanulással és növekedéssel egybekötve; míg a *dinamikus inkubátor* (d) esetén mind az erőforrásigénybevétel, mind a pedig a tudásátadás aktív módon, egyenlő arányban történik.

A hozzáadott érték tekintetében az inkubátorok *Vargo és Lusch* (2016) modellje alapján vizsgálhatók, amelyet *Beckett – Dalrymple* (2020), valamint *Maglo és Spohler* (2013) a legalkalmasabbnak találják az inkubátorok vizsgálatára. Öt axióma mentén vizsgálják a hozzáadott értéket. A hozzáadott érték alapja a *csere* (I), azaz az inkubátor a felelős a közös/együtt teremtés folyamatának kialakításáért, finomhangolásáért, valamint a szükséges erőforrások integrálásáért. Az hozzáadott érték létrejöttének feltétele, hogy több *szereplő által generálódik, amelynek mindig részese a kezdeményezett is* (II), amelynek legfőbb eszköze a különböző rendezvények igazodva az inkubált vállalkozások fejlettségi szintjéhez. *Valamennyi társadalmi és gazdasági szereplő erőforrás integrátorként értelmezhető* (III), azaz a folyamat eredményeképpen létrejövő érték illeszkedik a környezet elvárásaihoz. A *hozzáadott értéket egyedileg, minden esetben a kezdeményezett határozza meg* (IV), azaz a befektetett munka térül meg. Az első, ilyen módon kidolgozott értéknek a kölcsönös bizalomnak kell lennie. Az ötödik axióma szerint pedig az *értékteremtést a szereplők által létrehozott intézmények és intézményi megállapodások koordinálják* (V). Ezek alapján az elköteleződést és a hozzáadott érték keletkezését a következő, 4. számú ábrán szemléltetik.

Az ügyfél elköteleződés és a hozzáadott érték kapcsolatából vezethető le a szolgáltatás domináns logika paradigmája. E mentén alapvetően két típusú együttműködés képzelhető el a résztvevő három aktor – az inkubátor, az inkubált vállalkozás és a befektető – között: az egyik típusban egy közvetítő segítségével történik a kétirányú kapcsolat biztosítása, mikor ezt nem egy szereplő, hanem egy felület (platform) segítségével bonyolítják. Hasonlóan a *Triple Helix* modell felépítéséhez, az egyes szereplőket halmazok segítségével ábrázolják, amelyek metszetei adják ki azt a területet, ahol a háromirányú közös építkezés és munka megtörténhet.

4. számú ábra – Az ügyfél elköteleződés és a hozzáadott érték kapcsolata



Forrás: Beckett – Dalrymple (2020:5) alapján saját szerkesztés

A bemutatandó tanulmányok közül több – pl. Ismail 2020 – is alkalmasnak találja az esettanulmány módszerét az egyes inkubátorok és akceleratorok működésének bemutatására, leírására, mivel az kellő részletességgel kitér és választ az a 'hogyan' és 'miért' kérdésekre. *Beckett – Dalrymple (2020)* tanulmányukban négy inkubátorhoz kapcsoló esettanulmány mutatnak be, amelyek közül kettő felsőoktatási kötődésű – így jelent kutatás szempontjából nem releváns – valamint két, helyi kezdeményezést. A vizsgált kezdeményezések mindegyike egyébiránt ugyanabban a földrajzi régióban tevékenykedik, így biztosítva a kutatáshoz az azonos háttérrel. Az elemzés fókuszát valamennyi esetben a közös értékteremtés adta. A tartalomelemzés során honlapokról, hírfolyamokból és elérhető, belső riportokból tájékozódottak a kutatók, amelyet kiegészítette interjúk is (ezek sajátossága, száma stb. nem kerül bemutatásra).

A 2016-os alapítású *LaunchVic* egy Victoria állambeli állami kezdeményezés, aminek elsődleges célja a regionális vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma fejlesztése és fókuszának kiterjesztése. A működés kevesebb, mint első három éve során 45 millió dollár befektetést kapott összesen 110 nagyobb projekt. Az inkubátor esetén négy értékteremtő folyamat kerül beazonosításra: az inkubációs ökoszisztéma kutatása; figyelemfelkeltő rendezvények

szervezése; az inkubációs szolgáltatást nyújtó szervezetek támogatása és az arra történő figyelem felkeltése; továbbá az eredmények nyomon követése és a sikerek ünneplése. Évente átlagosan 120 inkubációs szolgáltatást igénybe vevő jelenik meg a rendszerben, amelyek vagy egy bizonyos erősség kiaknázást és iparág erősítését tűzik ki célul, vagy valamilyen piaci problémára keresnek megoldást.

A *Maroonah BizHub* egy helyi önkormányzati kezdeményezés, amelynek elsődleges célja új mikro-, és kisvállalkozások alapításának támogatása, illetve a már létező vállalkozások növekedésének elősegítése. Ezen kezdeményezés esetén nincs anyagi támogatás, de strukturált fejlesztési program sem, azonban vannak kényelmi szolgáltatások és használatba vehető coworking létesítmények is. A BizHub működése során külső erőforrásokra és szakértőkre koncentrál, a működés legutóbbi három éve alatt becslések szerint az inkubátor működése 19 millió dollár értékű hozzáadott értéket generált a helyi gazdaságban. A kezdeményezés vezetői rendszeresen szerveznek tudásmegosztó programokat – amelyen az elmúlt három évben 650 kliens vett részt – a vállalkozások fejlesztésének érdekében, valamint menedzselik a közösségi irodát, amelye három típusú (teljes idős, időszakos, alkalmi) bérlet jellemző és amely szolgáltatást jelenleg 115 kliens/vállalkozás veszi igénybe. A rendszer működésének érdekessége, hogy a közösségi iroda bérlői ritkán vesznek részt a rendezvényeken, annál gyakoribb azonban, hogy valamilyen egyéni fejlesztési folyamatban – leggyakrabban business coachingban – érdekeltek. A kliensek többnyire IT területen tevékenykedő, egy és öt közötti munkavállalóval rendelkező vállalkozások, akiknek legnagyobb értéket a hálózatba való bekapcsolódás, valamint a szinergikus kapcsolatok kialakítása jelentik.

A tanulmány kérdésfeltevése érdekes, azonban két korlátba is ütköztünk annak megismerése során: egyrészt, szűk területre fókuszál (csak a hozzáadott értéket tekinti vizsgálandó területnek), míg a működés sajátosságaira és folyamataira nem tér ki a cikk. Ugyanakkor a bemutatott esettanulmányok egyrésztől nagyon rövidek is, a hivatkozott interjúk mikéntjére nem derül fény, mindamelllett két, felsőoktatási kötődésű esetet is bemutat, ami azonban jelen kutatás szempontjából irrelevánsnak számított.

3.6. Tematikus inkubátorok bemutatása

A PRISMA modell alapján a szelekciós kritériumoknak megfelelő inkubátorokat vizsgáló tanulmányok között két olyat is találhatunk, amely valamilyen, speciális céllal, speciális területen létrejött kezdeményezés. A következőkben két ilyen, a turizmus iparágában tevékenykedő (1); és az úgynevezett NTBFs inkubátorok (2), a technológia alapú vállalkozások és azok támogatása kerülnek bemutatásra.

3.6.1. Turizmus iparágban tevékenykedő inkubátorok

Schiopu és szerzőtársai (2015) úgy vélekednek az inkubátorokról, hogy azok a KKV-k számára a legfontosabb és legsikeresebb fejlesztési és támogató eszközök a felmerülő fenyegetések és akadályok áthidalására. Sok ágazatban ezek a kezdeményezések az induló vállalkozások növekedésének újszerű és naprakész módjává váltak, különösen a technológia és a gyártás területén, azonban bármely iparágban, így a turizmusban is alkalmazhatóak. Mivel a turisztikai inkubátorok – hálózati inkubátorok, a természetközeli inkubátorok és az ökoturizmusban létező kezdeményezések – a vizsgálatok fókuszában nem, vagy csak nagyon ritkán szerepelnek, így arra tett kísérletet a tanulmány, hogy áttekintse az üzleti inkubátorok csoportosítási lehetőségeit, valamint elhelyezze abban a turisztikai inkubátorokat és egy új, gyakorlatba ültethető modellt adjon.

Az idegenforgalom és a turizmus támogatható valamilyen intézményi rendszeren keresztül, például a kormányzati ügynökségek, vagy pénzügyi szervezetek bevonásán keresztül, de az új vállalkozások előre mozdítása és a jobb teljesítmény nyújtásának záloga minden bizonnyal az inkubátorokban rejlik. Ezek ugyanis eszközként szolgálhatnak mind vidéki, mind városi területeken támogató környezetet kínálva a vállalkozók számára a kedvező körülmények közötti létesítményekhez való hozzájutásban, tanácsadók, szakértők, kormánytisztviselők, bankárok, vagy akár kockázati tőkebefektetők bevonásán keresztül. Az első, turisztikai területre adaptált inkubátorok *Krakover és Gradus* említésében, 2002-ben jelentek meg.

A turisztikai inkubátorok esetén nemcsak egy fizikai helyről, létesítményről, hanem valami láthatatlan infrastruktúrától is beszélhetünk, hiszen számukra elsősorban nem az építmény, az irodahelyiség lesz a lényeges, hiszen távoli helyeken, az inkubátorok székhelyétől távol végzik mindennapi tevékenységüket, azonban az iránymutatás, a tréningek virtuális úton is

hasonló eredményt hoznak. A turisztikai inkubátorok célrendszere is szerteágazó: vannak olyanok, amelyek a közösséget szolgálják a vállalkozói szellem elősegítésével, míg mások a távoli, elszigetelt vidékeken élők vállalkozásindítási hajlandóságát hivatottak elősegíteni, de akadnak olyanok is, amelyek hálózatépítési céllal, vagy kompetencia-, és készségfejlesztés okán jönnek létre. A célelérést leginkább a személyes tanácsadás támogatja.

A turizmusban működő inkubátorok két nagy csoportba oszthatók: a létesítményi kereteken belül működő (1), és a fal nélküli (2) inkubátorok csoportjába. Ezen két modell alkalmazása nem zárja ki egymást, hiszen a támogató szolgáltatások köre átfedést mutat. A létesítmény-alapú inkubátor magában foglal(hat)ja a recepciót, a munkavégzés helyét, tárolóhelységet, oktatási lehetőséget, tanterem, bemutatóterem és kiállítóhely bérletét, míg a falak nélküli inkubátor elsősorban a képzésre, a marketingre és a hálózati kapcsolatok nyújtotta lehetőségekre helyezi a hangsúlyt.

A tanulmány összegzéseként új perspektívákat fogalmaz meg az üzleti, elsősorban turisztikai területen működő inkubátorok számára. A szakirodalom több utalást tesz arra, hogy az érzelmi támogatás az egyik legfontosabb célkitűzése kellene, hogy legyen az inkubátoroknak, azonban ez önmagában nem elegendő a sikeres vállalkozásindításhoz, vagy vállalkozásvezetéshez. Emellett egyre több bizonyíték támasztja alá, hogy az érzelmek és a logikai gondolatok összefonódnak, bonyolult módon kölcsönhatásba lépnek egymással a problémamegoldás és a döntéshozatal folyamán, így a vállalkozók folyamatosan ezen kettősséggel szembesülhetnek. A vállalkozás indítása során a vállalkozók számos forrást fektetnek vállalkozásukba, például anyagi javakat, időt stb., így az alapítók érzelmileg jobban érintettek, mint más munkavállalók. Ezzel együtt jár a pozitív és negatív érzelmek hullámozása is: nemcsak izgalmat, lelkesedést, elégedettséget, boldogságot tapasztalhatnak, hanem ismerősek számukra a szorongás, a harag, a bűntudat, de akár a szégyen, az önvád, a szorongás is, amennyiben hibát vétenek, vagy kudarccal szembesülnek. Ennek feloldására tud kielégítő megoldást biztosítani egy inkubátor, de leginkább az annak keretében működtetett szolgáltatások, mint a coaching, vagy a mentorálás. Schiopu és szerzőtársai (2015) egyik legfontosabb megállapításuknak azt tartják, hogy véleményük szerint az inkubátorok hatékonyságának növelése akkor történhet meg, ha ezen új nézőpont, azaz az érzelmek kezelése hangsúlyossá válik és beépítésre kerül valamennyi inkubátor működésébe.

3.6.2. Új technológián alapuló vállalkozásokra vonatkozó inkubációs folyamatok

Blok és szerzőtársai (2017) az üzleti inkubátorok egy speciális csoportjával, az új technológián alapuló vállalkozásokat támogató inkubátorokkal foglalkoznak tanulmányukban. Ezen vállalkozások támogatásának vizsgálata azért is fontos, mert sok esetben a bonyolult technológiára épülő ötleteket előállítók nem rendelkeznek gazdasági/vállalkozói ismeretekkel, így sikertelenségük is jobban kódolt. A támogatás megvalósulásának formája a megfelelő tudás átadás és annak saját vállalkozásba történő implementálása lesz.

A tanulmány 16, inkubátor menedzserrel lefolytatott interjúra alapozva keresi a választ arra a kérdésre, hogy a vállalkozók hogyan tudják a lehető legtöbb előnyt kivenni a nekik nyújtott inkubációs szolgáltatásokból. A kutatás abból a szempontból jelent újdonságot, hogy nem azon tényezőknek a beazonosítása kerül fókuszba, amelyeknek hatása van a növekedésre, hanem sokkal inkább a folyamat maga helyeződik középpontba. A mintagyűjtés során vegyes módszertanú kutatást alkalmaztak, követő formában, amelynek során első lépcsőben, korábbi kutatásokat – elősorban *CSES 2002*, valamint *Hughes et al 2007* – benchmarkul véve állították össze kérdéslisztájukat a lefolytatott nyolc interjúra, majd az interjúalanyok hozzájárulásával küldték ki a szintén korábbi felméréseket alapul vevő kérdőívüket az új technológián alapuló vállalkozásoknak. Az interjúkat félig strukturált formában, két kérdezőbiztos bonyolította le, vegyesen alkalmazva a nyitott és zárt kérdéseket. A nyolc interjúból és a hozzájuk kapcsolódó kérdőívekből az adatok felvétele után áttekintették a kapott eredményeket és figyelembe véve a tapasztalatokat, némileg módosítottak az eljárásrenden. Az interjúalanyok mind holland inkubátort képviseltek, amelyek tudásérzékeny iparágban – pl. élettudomány, űrtechnológia, energia-, vagy bio-ipar – tevékenykednek. Az interjúk vegyesen angol és holland nyelven kerültek lebonyolításra, egy kivételével személyesen és időtartamuk 45-65 perc közötti volt.

Jelen kutatás szempontjából elsődlegesen a kvalitatív kutatásnak van jelentősége, így ezen eredmények kerülnek kihangsúlyozásra. A mintába egyaránt kerültek profitorientált és non-profit inkubátorok, azonban *Blok és szerzőtársai* (2017) nem találtak közöttük szignifikáns eltérést a cél, a működés időtartama, a típus, vagy a nyújtott szolgáltatás szerint. Valamennyi esetben az inkubátorok elsődleges célja a versenyképesség növekedéshez és az új

munkahelyek teremtéséhez való hozzájárulás volt, illetve az egyetemek és K+F intézetek tudásának kereskedelmi forgalomba hozatalának elősegítése volt.

Eredmények tekintetében az interjúalanyok úgy gondolják, hogy a hozzáadott érték teremtéshez hozzájárul a munkamenet megfelelő sebessége: megfelelő mennyiségű új vállalkozás érkezik az inkubátorokba rendszeres időközönként, amelyek szolgáltatási folyamatba történő integrálása és kiszolgálása a jelenlegi erőforrásstruktúrával eredményesen és hatékonyan megtörténik, de egy esetleges ezen a területen bekövetkező változás felboríthatja az egyensúlyt, ami pedig az inkubált vállalkozások esetén minőségi romlást jelenthetne a hozzáadott érték tekintetében.

A második befolyásoló faktornak az értékek kivétele esetén a magas potenciálú NTBFs kiválasztási folyamatát tartják, amely történhet az inkubátor menedzsere, de akár egy értékelő testület véleménye alapján is. A folyamat fontos része, hogy nem a nyertest keresik, hanem azokat az elkötelezett és megfelelő kompetenciákkal rendelkező vállalkozókat, akik nagy valószínűséggel eredményesen lesznek képesek részt venni az inkubációs folyamatban, azaz olyan potenciális jelentkezők közül válogatnak, akik célja és víziója egybeesik az inkubátor törekvéseivel.

Az értékkivétel következő, harmadik komponense a folyamatos monitoring és ellenőrzés, mind formális, mind informális értelemben véve. Előbbiek gyakorisága nagyon széles skálán mozog, egyes esetekben ez akár napi rendszerességű is lehet, míg máskor akár három hónapos időtartamot is felölelhet. A gyakoriság a növekedési fázis függvényében, valamint a vállalkozók kompetenciájának ismeretében választandó meg. A formális visszajelzéseknek számos formája van, a napi, vagy heti munka-, és tanulási naplótól egészen a prezentáció, vagy beszámoló formájában benyújtandó formáig, azonban valamennyi eszközben közös, hogy az sosem külső szereplők előtt történik. A formális visszajelzés egyrészt fontos a vállalkozás növekedése szempontjából, de amely területen a vállalkozó a legtöbbet tudja tanulni mind az informális, mind a formális ellenőrzési és visszajelzése rendszerből, az saját magának megismerése.

Negyedik faktorként került azonosításra a vállalkozói képességek és kompetenciák fejlesztése. Az elérhető szolgáltatások köre széles, amely tartalmazhat coaching szolgáltatást, mentorálást, frontális oktatást, vagy tréninget, azonban bármit is kínál az inkubátor, a fejlődés

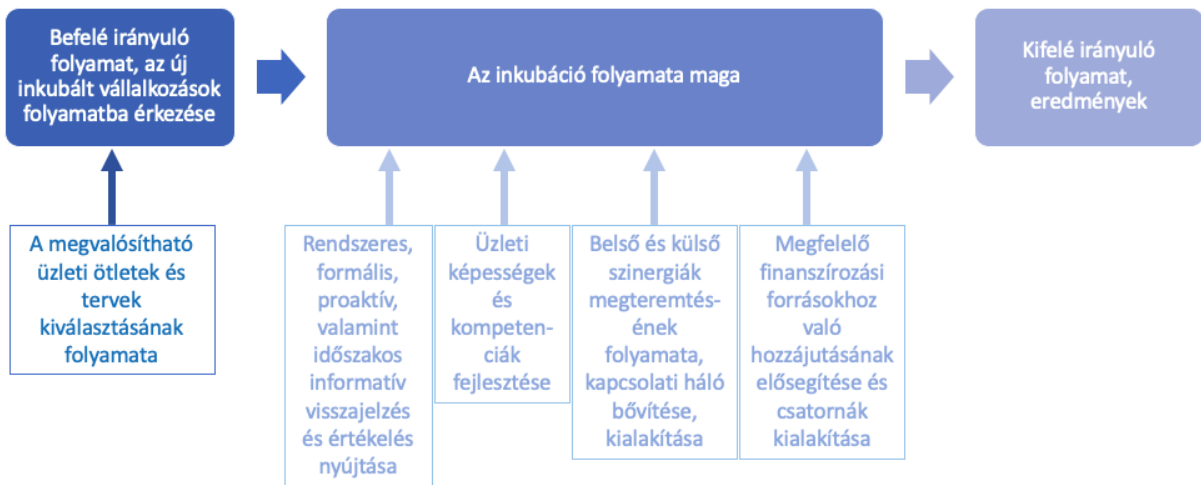
üteme a vállalkozótól függ: saját magáért kell felelősséget vállalnia, felismernie, mely területeken van szüksége fejlesztésre és igény esetén tudnia kell segítséget is kérnie.

Ötödik-hatodik tényezőként a belső és külső kapcsolatok kerültek definiálásra. Az interjúk tanulsága alapján jól működő belső hálózatok figyelhetők meg az inkubátorokon belül, ahol is megtörténik a tudásátadás, a jó-, és rossz gyakorlatok cseréje és körvonalazódik az esetleges kooperáció is.

Hetedik és egyben utolsó faktorként egy olyan tényező kerül említésre, amely nem szerepelt az eredeti kutatási kérdések között, de több interjúalany is célzott rá: ez nem más, mint az exit kérdése, azaz a program utáni lehetséges folytatás, amely vonatkozik mind a sikeres vállalkozásokra, mind azokra, akik valamilyen oknál fogva felfüggesztik működésüket.

A szerzők megfogalmazzák a kutatás eredménye alapján 5 javaslatot. Az egyik, hogy mivel kulcsfontosságú az inkubátorok működésének szempontjából a kiválasztási folyamat, különös tekintettel kell lenni az üzleti ötletekre és megvalósíthatóságukra, illetve azok egyezőségére az inkubátor céljaival. Javaslatként fogalmazzák meg továbbá, hogy mivel a proaktív és időszakos informális értékelés kulcsszerepet játszik az üzletfejlesztési folyamatokban, érdemes azokat igényekhez és az időbeli fejlődéshez kötve kialakítani, valamint minden esetben a formális ellenőrzés kiegészítőjeként tekinteni rájuk. A személyes fejlődéshez elengedhetetlen a kétirányú tudásátadás folyamat, amely során az inkubátor menedzserének feladata a szolgáltatási kínálat (oktatás/képzés, mentoring, coaching) megteremtése, az inkubált vállalkozó pedig az egyéni felelősségvállalás és ezen folyamatokban igény szerinti részvétel. Javaslatként fogalmazódik meg az inkubátorok menedzsereinek irányába, hogy hozzanak létre olyan fórumokat, ahol lehetőség van a belső kapcsolatok építésére, valamint kapcsolódjanak bele az eseményszervezésbe is, ezzel is segítve a hozzáadott érték képződését az inkubációs folyamatokban. Tanulságaikat a következő, 5. számú ábrán szemléltetik.

5. számú ábra – Az új-technológia alapú vállalkozások inkubációs folyamatát befolyásoló tényezők elemző bemutatása, javaslatok



Forrás: Blok és szerzőtársa 2017, saját szerkesztés

4. Az akcelerátorokkal kapcsolatos szakirodalom szisztematikus feldolgoása

Az akcelerátorokkal foglalkozó tanulmányok között számos olyan forrásdokumentum található, amely empiriát nem, de szisztematikus irodalomfeldolgozást tartalmaz. Így ezen fejezet esetében előbb az irodalomfeldolgozások, majd a konkrét esettanulmányok kerülnek bemutatásra.

4.1. Az akcelerátorok irodalmának szisztematikus feldolgoása

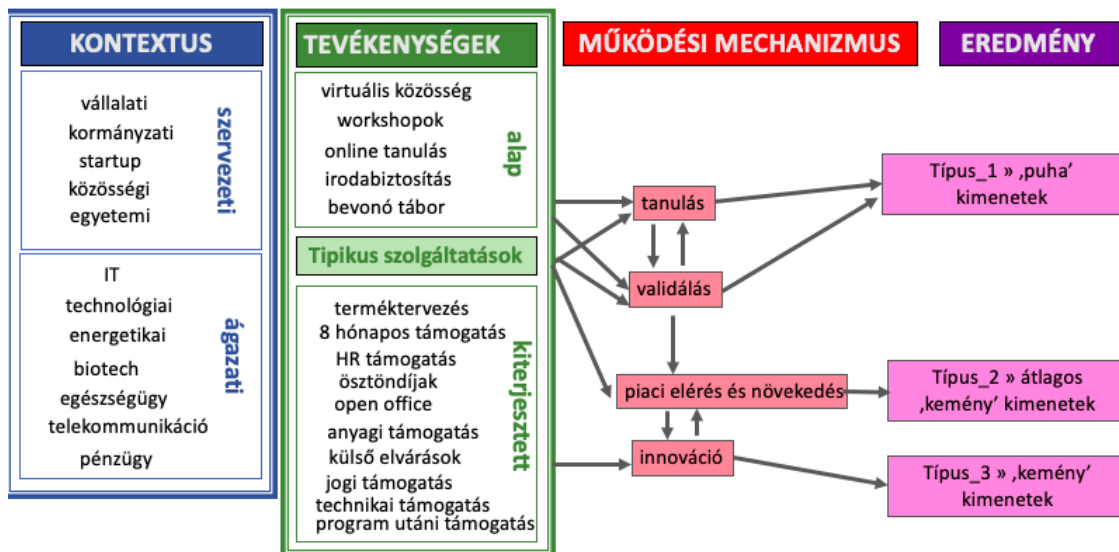
Crisan és szerzőtársai (2019) szisztematikus szakirodalomfeldolgozásukban vizsgálták az akcelerátorok témakörét mint az elmúlt 15 év népszerű vállalkozásfejlesztési kezdeményezését. Meglátásuk szerint a témában számos kutatás történt, azonban az akcelerátorok különböző típusainak működését és az eltérő működéshez kapcsolható outputokat kevés forrás vizsgálja. Tanulmányukban 98 a témában megjelent cikket elemezik a 'kontextus-intervenció-struktúra-eredmény' (CIMO) keretrendszer mellett az elmúlt 15 évből és ennek keretében négy működési mechanizmust vizsgálnak: az ötlet-, és termék validálást (1); a termékfejlesztés és tanulási folyamat támogatását (2); a piacra lépés támogatását és a piaci növekedés elősegítését (3) és az innovációs folyamatok támogatását (4).

A vizsgált források 2004 és 2019 novembere között jelentek meg – közel felük az utóbbi két évben – amelyek közül 76 tudományos folyóiratban publikált írás, 10 konferenciakiadványban található tanulmány, 5 beszámoló és riport akceleratori tevékenységről, kettő doktori disszertáció további négy pedig könyv, vagy könyvfejezet. Földrajzi lokációjukat tekintve általánosságban elmondható, hogy multikulturális szerzői csoportok nevéhez köthetők a vizsgált tanulmányok, nyugat-európai és észak-amerikai túlsúllyal. 73 esetben kimondottan akceleratorok kerülnek vizsgálatra, míg 25 további tanulmányban említés szinten, egy széles körben vizsgált fogalomként térnek ki ezek sajátosságaira. 83 megjelent forrásdokumentum tartalmaz valamilyen empirikus felmérést, kettő-kettő kimondottan (szisztematikus) szakirodalomfeldolgozást, 11 esetben pedig keretező kutatásról beszélhetünk. A legtöbb primer felmérés (61) kvalitatív kutatás és tartalomelemzésre épül, 15 esetben találkozhatunk kvantitatív megkérdezéssel és mindösszesen 7 a vegyes módszertanú kutatások száma.

A tanulmány – nem meglepő módon – megállapítja, hogy az akceleratorok fogalmi meghatározása ellentmondásos, egységes definíció nehezen alkotható, azonban bizonyos minták mind a tanulmányok szerzőinek saját (26 eset), mind átvett definíciókban tetten érhető. Több esetben – hat tanulmány – tekintenek úgy az akceleratorra, mint az inkubátor egy (új) speciális fajtájára (1); azonban sokkal gyakoribb – 24 tanulmány – hogy az innováció közvetítőjeként (2) értelmezik. Leggyakrabban azonban – 46 eset – az akceleratorot a nyújtott szolgáltatáson keresztül írják le (3). A szerzők meglátása szerint az inkubátorok és akceleratorok irodalmának elkülönítése 2011-ben Miller és Bound elemző tanulmányával indult, azonban a két fogalom elkülönítése Cohen és Hochberg (2014) nevéhez fűződik. A két fogalom között leginkább tetten érhető különbségnek a feldolgozott irodalmak ismeretében Crisan és szerzőtársai (2019) a programok időtartamát, a célcsoportot, az alkalmazott üzleti modellt és a finanszírozás formáját tekintik. Megállapítják ugyanakkor azt is, hogy a tudományos kutatások fókusza sokkal inkább az akceleratorok tipologizálására, mintsem az inkubátoroktól való megkülönböztetésre helyeződik át. Terminológia tekintetében a tanulmány vizsgálja az akceleratorokat (38 eset); a vállalati akceleratorokat (13 eset); az akcelerator programokat (8 eset); a startup akceleratorokat (5 eset); az innovációs akceleratorokat (5 eset); a vállalati akceleratorokat (4 eset); a befektetési akcelerator programokat (3 eset); a befektetési akceleratorokat (3 eset); az impact akceleratorokat (1 eset); a kockázati tőkéhez kapcsolódó akceleratorokat (1 eset); a társadalmi akceleratorokat

(1 eset); a nyílt innovációs akceleratorokat (1 eset); az innovációs platformokat (1 eset); a növekedési akceleratorokat (1 eset); továbbá a globális akceleratorokat (1 eset). A kutatás eredményét és az akceleratorok logikáját a CIMO elv szerint a következő, 6. számú ábra szemlélteti.

6. számú ábra – Az akceleratorok általános működési elve 98 tanulmány szisztematikus elemzése alapján



Crisan és szerzőtársai (2019:17) alapján saját szerkesztés

A tanulmány kontextusnak tekint minden olyan belső és külső környezeti tényezőt és faktort, ami hatással lehet a programok működésére. Leggyakoribb említéssel szervezeti keretek tekintetében a startup támogatói szemlélet szerepel (n=27), amelyet a kormányzati támogatás fontossága és szerepe (n=21), illetve vállalati szerepvállalás (n=19) követ. A szerzők szerint ezen befolyásoló tényezőkön túlmutatóan szükséges még vizsgálni az esetleges egyetemi kötődést (n=17), illetve az ökoszisztémába való bekapcsolódást (n=12) és ezek hatását a működésre. Az iparági környezetet figyelembe véve, a vizsgált tanulmányok kétharmada (n=64) egy specifikus iparágat – és annak vizsgálatát – különböztet meg, 20 esetben figyelhető meg kimondottan többiparági akcelerator, öt esetben találtak olyan kereteket, amely teljes mértékben megengedő és befogadó volt. A leggyakoribb területei az akceleratoroknak a feldolgozott tanulmányok alapján az IT és Cleantech üzletágak (n=31), amelyet a megújuló és tiszta energiaforrások (n=8), az egészségügy (n=5), a pénzügy (n=4), valamint a biotechnológia,

a telekommunikáció és a társadalmi-jóléti vonulat követ három-három említéssel, azonban légiforgalmi és mezőgazdasági (n=2) továbbá turizmus, marketing és szórakoztatóipar is szerepel, mint lehetséges terület.

Az akcelerátorok irodalmának vizsgálatából kiderült, hogy a szűken értelmezett szolgáltatási kínálat a legkevésbé jellemző (n=6). A legtöbb esetben (n=45) a tipikus szolgáltatások a jellemzőek, mint a mentorálás, a coaching, a kiválasztottak kohorszba szervezése, a boot-camp-ek lebonyolítása meghatározott időintervallumban oktatás/képzés gyanánt, a pitch prezentációra való felkészítés, a kapcsolatépítés (networking) biztosítása és forrásokhoz való hozzáférés biztosítása részesedés ellenében. Bizonyos esetekben – n=36 – megfigyelhető, hogy kiegészítő szolgáltatásokkal kívánják az akcelerátor programot még vonzóbbá tenni a startupok számára. Ennek keretében gyakran ajánlanak (ingyenes) irodahasználatot, segítséget a termékfejlesztésben, tesztelési lehetőséget, pénzügyi és jogi segítséget, de bizonyos esetekben még ellátást (catering), workshopokat és az azokhoz szükséges eszközöket is. Egy-egy esetben ez további, a programra jellemző sajátosságokkal is kibővíülhet.

Az akcelerátorok eredményét és sikerét leggyakrabban öt mutató mentén mérik: a vállalat alapítás (n=42); a validált ötlet/termék számának alapján (n=32); a kifejlesztett, piacképes termékek számossága szerint (n=30); továbbá a kapcsolati hálóhoz kapcsolódó mutatók (n=27) és a tudás (n=26) mutatói alapján. Több esetben figyelmet fordítanak a piacelérés és piaci részesedés mutatóira (n=12), az akcelerátor reputációjának és márkájának megítélésére (n=7), a társadalmi tőkére (n=4), a befektetőkhez való hozzáférésre (n=4), a piaci sikerre (n=3). Bizonyos esetekben az ökoszisztémára gyakorolt hatást is vizsgálják. Ekkor a leggyakoribb eredménytényezők a kapcsolatépítési hatékonyság (n=31), az innováció elősegítése (n=18), valamint a vállalkozói kultúra építése (n=11). A tanulmányok elemzésében érdekességnek számít, hogy a vizsgált 98 esetből mindösszesen egy olyan akadt, amely negatív eredményt tulajdonít az akcelerátoroknak, így azok működését és hatását megkérdőjelezi: Miller és Bound (2011) szerint ugyanis előfordulhat, hogy az induló vállalkozásokat a korai fázisban kihasználják az akcelerátorok, lehalásszák a tehetségeket, ezáltal korlátozzák a piac kisebb szereplőinek versenyképességét és így negatív hatással vannak az ökoszisztémára nézve is.

A vizsgált tanulmányok alapján négy olyan hatásmechanizmus figyelhető meg, amelyek meghatározzák az egyes akceleratorok sajátosságait. Ilyen a *validálás folyamata* (1), amely hozzájárul a termék tökéletesítéshez, valamint a vállalkozók tanulási folyamatához egyaránt. Maga a *tanulás* (2) tekinthető az akceleratorok második legfontosabb folyamatának, hiszen az új információk gyűjtése, a tudás és a képességek fejlesztése mind szükséges a sikeres vállalkozóvá váláshoz. Ennek leggyakoribb eszközei a különböző tematikájú tréningek és intenzív hetek, valamint a workshopok. A harmadik legfontosabb befolyásoló folyamat – szemben a korábbi kettő, puha tényezőként definiált eredménykimenettel – nem más, mint a *piaci elérés és növekedés* (3). Ezen folyamatnak a keretében lehetőséget biztosít az akcelerator a befektetőkhez való hozzáférésre, az új piacok eléréséhez szükséges csatornák kialakítására és használatára, valamint a termékfejlesztés folyamatára. Tipikus KPI-nak tekintik ezen területen az életben maradt, valamint profitot generáló vállalkozások számát a program zárásakor. A tényező esetében a hangsúly tehát a piaci sikeren van és egyben ez is a leggyakrabban említett intervenció folyamat. Végül, de nem utolsó sorban *az innováció és az innovációs folyamatok támogatása* (4) szerepel, mint hatásmechanizmus.

A tanulmány konklúziója, hogy egyrészt szükséges figyelembe venni az a széles értelemben vett környezetet és közeget, amelyben az akcelerator működni fog (1), ugyanakkor az akceleratoroknak, mint platformoknak kulcsszerepe van a vállalkozói kultúra fejlesztésében és felpezsdíthetik egy adott földrajzi terület üzleti életét, vagy akár egy szektort magát is. Ugyanakkor a téma további vizsgálata szükséges.

4.2. Ismail (2020) esettanulmánya egyiptomi akcelerator példáján keresztül

A tanulmány célja: az akceleratorokba és a vállalkozásfejlesztési ökoszisztémába investált pénzmennyiség, valamint a különböző kormányzatok által ezen szektornak tanúsított figyelem megköveteli, hogy létrejöjjön egy egységes séma, vagy keretrendszer, amely – figyelembe véve a helyi erőforrásokat, az intézményrendszert, valamint az ökoszisztéma fejlettségét – hozzájárul az üzleti inkubátorok nem ad hoc módon történő, hanem szisztematikus létrehozásához. Másodlagos célként kerül definiálásra az elméleti modell gyakorlatba ültetésének vizsgálata.

Az inkubátorok és akcelátorok között a szerző szerint számos különbség figyelhető meg. Egyrészt kiemeli, hogy az inkubátorok hosszabb, míg az akcelátorok rövidebb folyamatokat fednek le (1). Emellett előbbieket inkább a vállalkozói lét fent-, és megtartását helyezik előtérbe, míg utóbbiak a gyors növekedés, vagy szükség esetén bukás és csődbemenetel elősegítését hivatottak segíteni (2). Míg az inkubátorok az induláshoz és prototípus készítéshez szükséges, korai fázisú források előteremtését segítik, addig az akcelátorok inkább a növekedéshez szükséges tőke bevonásában állnak rendelkezésre (3). Különbség Ismail (2020) szerint továbbá, hogy az inkubátorok inkább hosszabb távú bérleményeket ajánlanak olyan fizetős szolgáltatásokkal, mint a könyvelés, vagy jogi tanácsadás; míg az akcelátorok rövid távú segítséget és bérleményt ígérnek mentori és képzési támogatással, néhány hónapos ingyenes szolgáltatással és lehetőséggel a program végén a befektetők előtti megjelenésre (Demo Day, Pitch Event).

Ismail (2020) szerint nehezen adható egységes definíció az akcelátorokra, mivel a tulajdonosi körben bekövetkező változások, a finanszírozási struktúra átalakulása – sokszor franchise rendszerekké – az akcelátorok változatos formáit és változatait eredményezik. Azonban ezen minták mentén lehetséges a csoportosítása az akcelátoroknak. A magántulajdonban lévő akcelátorok (1) gyakran társulnak tőkebefektetéssel, amelyeken keresztül a vezetők saját eredményeik és bevételük növelését remélik. A vállalatokhoz kötődő akcelátorok (2) inkább vertikális modelleket alkalmaznak, amelyek esetén a középpontba a hatékonyságnövelés, a belső innováció és a gyors növekedés állnak. Ezek között vannak úgynevezett célorientált akcelátorok (a), amelyek olyan társadalmi/gazdasági célokat hivatottak széleskörűen elősegíteni, mint a munkahelyteremtés, vagy a nonprofit elven működő helyi gazdaság élénkítése. Ide tartoznak a felsőoktatási kötődésű akcelátorok (b) is, amelyek hozzáférést biztosítanak az up-to-date tudáshoz, valamint az egyetem erőforrásaihoz, mind az infrastruktúra, mind a humán tőke tekintetében.

A tanulmány egy egyetemi keretek között működő, de nem hallgatókat, hanem a széles értelemben vett vállalkozói réteget célzó, fejlődő országbeli, sajátos kulturális és gazdasági közegben működő valós példán keresztül szemlélteti magának az üzleti akcelátor építésének a folyamatát és működését. Az esettanulmány Yin (2009) megközelítését veszi alapul, amely a középpontba a szervezeti folyamatokat, valamint a programot magát helyezi: így holisztikus

megközelítéssel a program teljességét kívánja vizsgálni. Az esettanulmány interjúkra (1) – három, a program teljes, öt éves időtartama alatt annak kialakításáért és működtetésért felelős vezetőjével – és open source forrásokra (2) – mint belső beszámolók, működési dokumentumok és működési folyamat leírása, valamint a program által készített promóciós és marketing anyagok vizsgálatára – épül.

A programot először 2010-ben vezették be, amely jelenlegi formájában 2014 óta működik (Center for Entrepreneurship and Innovation) azzal a céllal, hogy népszerűsítse a vállalkozói létet és erősítse az egyetem vállalkozásokkal kapcsolatos tevékenységeit. Úgy tervezték, hogy átfogó ökoszisztéma-megközelítést valósítson meg öt fő cselekvési területen: a vállalkozók, az ötletek, a network, a mentorok és a startup vállalkozások területén V-LAB néven. Az első négy év során 6.000 potenciális vállalkozót értek el a programmal öt egyiptomi régióban, Libanonban és az Egyesült Arab Emírátsokban, amely során 10 ciklust vezéreltek le 115 bevont vállalkozás részvételével. Az akcelerátorból kikerült vállalkozások 80% a tanulmány megjelenésekor – azaz minimum két évvel a program zárását követően – még működött, 48%-uk pedig részesült mintegy 50 millió dollár tőkeinjekcióban is.

Célcsoportként azokat a – nemcsak egyetemista, hanem széles körben vett alumni hallgatói – vállalkozókat jelölték meg, akik eredeti és innovatív ötletekkel rendelkeznek, amelyeknek való és tényleges hatása van a problémák megoldására és a piaci rések betöltésére. A fókusz azon vállalkozásokra esett, amelyek már túl voltak az ötletelés fázisán, valamint a prototípus készítésén és bevétellel is rendelkeztek, azonban technikai segítséget és üzleti támogatást még igényeltek a nagyobb piaci részesedés elérése végett. Ezen felül a programba való bekerülés feltételének szabták, hogy maguk a vállalkozók elkötelezettek legyenek, rendelkezzenek vezetői attitűdökkel és képességekkel, valamint akarjanak és tudjanak konstruktív visszajelzéseket beépíteni működésükbe.

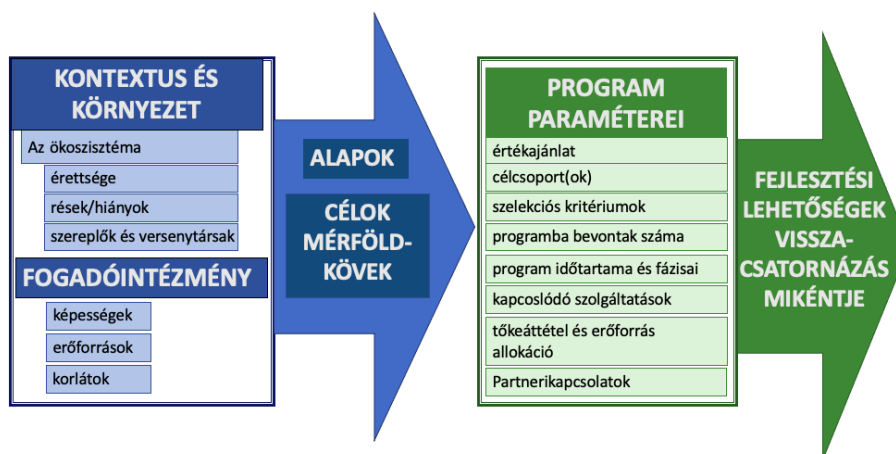
A program maga számos szolgáltatást tartalmaz, mint a közösségi iroda használati lehetőségét és az egyetem egyéb, kiemelkedő infrastruktúrájának igénybevételi lehetőségét (1); az első heti intenzív programot, valamint ezt követően a felsőoktatási-, és ipari szereplők által tartott széleskörű tréningcsomagot (2); mentori és coach támogatást (3); gyakori networking lehetőséget különböző rendezvényeken való részvétel biztosításával (4); szakmai – mint pl.

HR, tehetséggondozás, kommunikáció, marketing, jogi – szolgáltatók segítségét (5); laborhasználatot (6) igény szerint; valamint hallgatói elérést (7) tesztelés, gyakornokság, vagy órai projektmunka keretében; továbbá az egyetem kapcsolati hálójához (8), a potenciális befektetőkhez (9) való hozzáférést. A program négyhónapos ciklust fed le. Ennek első 10 napja üzleti tervezés és one-to-one konzultációkból áll, amelyet egy egyhónapos prototípus előállítás/fejlesztés, valamint egy kéthetes validálási időszak követ. Ezután részesülnek a programba bekerültek mentorálásban, valamint felkészítésben a záró pitch prezentációra, ahol befektetők előtt mutatják be ötletüket.

Eredményként és következtetésként a tanulmány egy olyan gondolatmenetet tüntet fel és mutat be, amely hozzájárulhat egy üzleti inkubátor kialakításához, felépítéséhez. Mindemellett hozzáteszi, hogy egy-egy program kialakítása egy hosszabb iterációs folyamat eredménye, de a figyelembe veendő tényezők köre és elvégzendő lépések egymásutánisága mégis megegyezik.

A folyamat az ökoszisztéma értékelésével kezdődik (1), amely általánosságban vizsgálja a vállalkozásfejlesztés helyzetét és érettségét, az eddig fellelhető kezdeményezéseket, szereplőket és azt az intézményi hátteret, amely segítséget tud nyújtani. Ezt követi magának az akcelerator program bevezetőjének a(z) (ön)vizsgálata (2), amely kiterjed erősségeire/gyengeségeire, valamint lehetőségeire, legfőbbképpen szervezetének ismereteire/tudására, kapcsolati hálójára és erőforrásaira. Harmadik lépésként kerül sor a mérföldkövek és KPI-ok meghatározására (3), ennek keretében az általános célmeghatározásra, a misszió definiálására, az értékek beazonosítására, valamint a várt hatások számszerűsített elvárásainak kijelölésére. Ezt követheti a folyamat legkényesebb és legtöbb figyelmet követelő pontja működési paraméterek beazonosítása (4), valamint annak keretében az értékajánlat kialakítása (a), a célcsoport definiálása (b), a szelekciós kritériumok felállítása (c), a résztvevők számának (d), a program hosszának és fázisainak (e) meghatározása, továbbá a kapcsolódó szolgáltatások körének kiépítése és becsatornázása (f) az akcelerator működésébe, valamint az erőforrás és tőkeáttétel tervezése (g), a szükséges partnerkapcsolatok kiépítése (h) és további tanulási lehetősége és folyamatos visszajelzések beépítésének mikéntjének (i) tisztázása. Magát a folyamatot a következő, 7. számú ábra szemlélteti.

7. számú ábra – Ismail tanulmányának összefoglalása, avagy Milyen séma mentén építsünk akcelerátort?



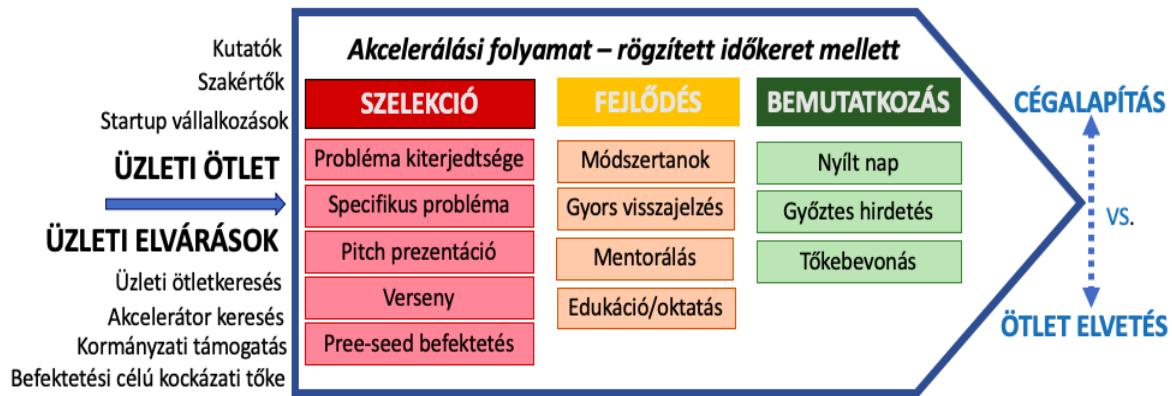
Forrás: Ismail, A. 2020:10.

4.3. Richter és szerzőtársai (2017) 22 interjúra épülő folyamatleíró tanulmánya

Richter és szerzőtársai (2017) tanulmányuk fókuszát a vállalati akcelerátorokra helyezik és azt vizsgálják a startupok által előállított innovációk, a behozott új erőforrások hogyan csatornázhatók be a kezdeményezést indító vállalat tevékenységébe. A szakirodalom tanulmányozása, valamint félig strukturált interjúk alapján arra tesznek kísérletet, hogy melyek azok az alapvető és támogató összetevők, amelyek szükségesek egy sikeres vállalati akcelerátor elindításához és hatékony működtetéséhez.

Richter és szerzőtársai (2017) is azon az állásponton helyezkednek el, hogy nincs egy egységes definíció az akcelerátorok vonatkozásában. Azonban a szakirodalom tanulmányozása arra enged következtetni, hogy a megoldást és az akcelerátorok lényegét nem a strukturális, hanem a folyamatszempléletű megközelítés írja le leginkább. Definíciójukat egy folyamatábra segítségével foglalják össze, amelyet a következő 8. számú ábra szemléltet.

8. számú ábra – Richter és szerzőtársainak folyamatszempléletű akcelerátor megközelítése



Forrás: Richter et al 2017:2.

Fontosnak tartják hangsúlyozni, hogy az akcelerátorok az inkubátorokkal szemben nem feltétlenül helyhez kötöttek, alkalmaznak bizonyos módszereket, szerveződnek tömbökbe, biztosítják a tőkebevonás, még ha ezek a sikerhez is hozzájárulhatnak. Az akcelerátorok sokkal inkább azokat a lehetőségeket keresik, amelyek a vállalkozások korai életszakaszában képesek a növekedés felgyorsítására (1), illetve azon ötleteknek a szűrésére, amelyek nem képesek gyors növekedésre és nem skálázhatóak (2). Ezen körülmények adják az akcelerátorok sajátosságát, azaz, hogy az ígéretes ötletek gyors növekedésnek indulhatnak.

A tanulmány az akcelerátorok típusai közül az üzleti (vállalatokhoz kötődő) akcelerátorokat emeli ki, amelyek Richter és szerzőtársai (2017) szerint abban térnek el 'normál' társaiktól, hogy nemcsak a résztvevő vállalkozások növekedésének felgyorsításában nyújt segítséget, hanem saját, szervezeti sikerükhöz is hozzájárulhat, valamint emelheti az üzleti eredményt a portfólió bővítésén keresztül.

A tanulmány összesen 22 félig strukturált interjú segítségével vizsgálja az akcelerátorok működési folyamatát.

Az interjúalanyok összetételét tekintve 11 valamilyen vállalati akcelerátor képviselője volt, hat esetben magának az akcelerátor programnak a menedzsere került megkérdezésre, míg további öt esetben olyan startupok ötletgazdái kérdezték, akik maguk is részt vettek ilyen jellegű folyamatban. Az interjúk egy és két óra közötti hosszúságúak voltak, amelyeket értelmező tartalomelemzés segítségével vizsgáltak. Ennek során rendszerezésre kerültek a

stratégiák, az erőforrások, az eljárások, a szervezeti struktúra, a szerepek, a környezet és a mérőszámok kérdéskörét érintő válaszok. Ezen tényezők vizsgálatára alapozva tettek kísérletet a sikeres működés kulcstényezőinek beazonosítására.

A szakirodalom feldolgozáson és interjúkon alapuló kutatás eredményeként arra a megállapításra jutottak Richter és szerzőtársai (2017), hogy Gomm (2000) taxonómiai megközelítése szerint meghatározhatók az akceleratorok esetén olyan tényezők a stratégiák, az erőforrások, az eljárások, a szervezeti struktúra, a szerepek, a környezet és a mérőszámok tekintetében, amelyek nélkülözhetetlenek a sikeres működéshez, míg megnevezhetők olyanok is, amelyek megléte nem feltétlenül elvárt, de az eredményt és hatékonyságot nagy mértékben segítik elő. Ezen tényezők összefoglaló rendszerét szemlélteti az 5. számú táblázat.

5. számú táblázat – A vállalati akceleratorok egyedi és legfontosabb tulajdonságai a szakirodalom és a félig strukturált interjúk alapján

PROGRAM ÖSSZETEVŐJE	ALAPVETŐ (ELVÁRT) SAJÁTOSság	GYAKORI, NEM ELVÁRT, DE EREDMÉNYT NÖVELŐ SAJÁTOSság
STRATÉGIA	változatos, de specifikus célkitűzések és annak megfelelő stratégia kialakítása	tanulás által adaptált stratégia
ERŐFORRÁS	jobb hozzáférés az ismeretekhez, hálózatokhoz, ügyfelekhez, belső személyzethez, folyamattámogatás	belső erőforrások felkínálása és hasznosítása a startupok részére
FOLYAMAT	előre meghatározott tartalom, időtartam és forma	bizalmasan kezelendő keretek
STRUKTÚRA	strukturálisan elkülönített munkavégzés	'házon-belüli', 'házon-kívüli', vagy együttműködéses alapon működő munkavégzés, adott osztályhoz, vagy innovációs központhoz kötve
SZEREPEK	minden esetben egyértelműen hozzárendelésre kerül a projekt menedzsere/felelőse a fejlesztéshez	külső szereplő – akár kormányzati – bevonása is előre viheti a projektet
KÖRNYEZET	sikerkritérium a vállalkozáson kívül rendelkezésre álló ismeret becsatornázásával	
MÉRŐSZÁMOK ÉS EREDMÉNYEK	egyértelmű ügyfél-fókusz és fogyasztói elégedettség tesztelése	sok esetben nem feltétlenül ítélik szükségesnek meghatározásukat

Forrás: Richter et al 2017:8.

Eredményeiket összefoglalva azt látják fontosnak, hogy a stratégia és a célok világosan megfogalmazásra kerüljenek egy akcelerator indításkor. Ez, egyfajta világítótoronyként, irányadóként fogja meghatározni a többi, a programot leíró és másoktól megkülönböztető tényezőt. Az együttműködésben az elkötelezettség elvárt lesz, ami során kulcstényezőként kerül beazonosításra a senior menedzsment hozzáállása is. A folyamatok felépítése esetén a

lean szemléletet szükséges szem előtt tartani – ami kialakításához segítséget nyújthat a benchmarkok tanulmányozása – és amelybe beépíthető a kezdeményezés komparatív versenyelőnyt adó kiválasztási folyamat, az intenzív mentorálás és a program időtartama, valamint a visszajelzések alapján a változtatások eszközölésének lehetősége. A mindennapi működés során szükséges az akcelerator programot élesen és határozottan elkülöníteni a kezdeményezést indító vállalat operatív tevékenységétől, mert így biztosítható a radikális innovációk fejlődése, ugyanakkor biztosítani kell, hogy mégis legyen átjárás a két terület között, hiszen az innovációk beépítésével biztosítható az anyavállalat piacképességének növelése, fenntartása. Ehhez szükséges, hogy a startupokra mint partnerre, ne pedig mint alvállalkozóra tekintsen az anyavállalat; az együttműködésben pedig olyanok vegyenek részt, akik jártasak az innovációban. A megfelelő szervezeti-, és munkakultúra, valamint a támogató vállalati környezet ehhez elengedhetetlen lesz, továbbá a megfelelő, célokkal harmonizáló mutatószámrendszer kialakítása is a stratégia megvalósításának irányába kell és fog mutatni.

4.4. Moschner és szerzőtársai (2020) üzleti akceleratorokat bemutató forrása

Moschner és szerzőtársai szerint az üzleti akceleratorok – amelyek egy vállalat kezdeményezéseként, vagy vállalatok együttműködéseként jönnek létre – a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma új, ugyanakkor egyre fontosabb szereplői. A szerzők tanulmányukban az üzleti akceleratorok tipologizálására tesznek kísérletet az elérhető szekunder információk és interjúk alapján: első lépésben 156 akceleratorot vizsgáltak az elérhető online tartalmak – mint az alapítók által közzétett dokumentumok, online magazinok és startupokkal kapcsolatos adatbázisok vizsgálata – segítségével. Ezek alapján 33 olyan példát találtak, amely definíciójuk szerint üzleti akcelerator, azaz olyan kezdeményezés, amelyet közvetlenül egy nagyvállalat menedzsel és szponzorál, ezáltal közvetlen hozzáférést biztosítva saját maga számára a programba bevont startup tudásához és az általa fejlesztett innovációhoz. A tartalmak további elemzése alapján összesen 12 esetben végeztek részletesebb elemzéseket, a korábbi tartalomelemzést kiegészítve 20, félig-strukturált interjúval. A mintába bekerült 12 programra igaz, hogy azok, időtávhoz kötöttek (1), mind a támogatás, mind az oktatás, mind a programlehetőségek és a mentorálás tekintetében; ugyanakkor a jelentkezés nyílt, de versenyalapon történő (2); a résztvevők csapatok, mintsem egyének (3); és meghatározott időközönként történik a program zárása (5), egy demo-napon keresztül.

A szakirodalom és az interjúk alapján négy típusú üzleti akceleratort különböztettek meg: a 'házon-belüli' (1); a hibrid (2); a (3) és a konzorcium típusú (4) akceleratorokat. Ezen típusok esetén vizsgálták a résztvevő vállalkozásokat, a jellemző menedzsment struktúráját, készítettek azokról egy általános leírást a sajátosságok ismertetésével együtt, valamint összegyűjtötték az egyes típusok előnyeit és hátrányait is.

A házon belüli akceleratorok (1) alatt azokat a kezdeményezéseket értik a szerzők, amelyeket egy nagyvállalat hozott létre és működtet szervezeti kereteken belül iparágon belül tevékenykedő startup vállalkozások bevonásával. Ez a második leggyakrabban alkalmazott típusú üzleti akcelerator, mivel olyan ötletek tovább gondolását, kiaknázását támogatja, amely a létrehozó vállalat jelenlegi üzleti kihívásaira képes választ adni. Az egyezést, a lehetséges vállalkozások és a programvezető egymásra találását a részletek specifikálásával leírt probléma és az elvárt eredmények adják, amelynek leggyakoribb kimenete egy közös fejlesztés. A programba bevont start-upok általában 25-50.000 € közötti javadalmazásban részesülnek, ami fedezi a megoldás kidolgozásának költségét, azonban nem történik az akcelerator részéről tőkebefektetés. Az házon belüli akcelerator programok nagy előnye, hogy könnyen becsatornázhatók a szervezetbe, hiszen a specifikáció lehetővé teszi azt, ugyanakkor a kidolgozás folyamata felett is folyamatos a kontrol, valamint rendelkeznek a programmenedzserek beleszólással a munkába. Emellett a munkáltatói márka építésének hatékony módja, ugyanakkor a szervezeti kultúrába is könnyen beépíthető, növeli a munkavállalók nyitottságát és együttműködési hajlandóságát. Hátránya azonban, hogy egyszeri, nagyobb összegű befektetést igényel a kezdeményező vállalattól és ezáltal a kockázat is nagyobb, hiszen nemcsak anyagi veszteséget, hanem egy sikertelen fejlesztés hosszabbtávú piaci visszaesést is eredményezhet. Az iparág területén dolgozó startupok számára azok a házon belüli kezdeményezések, amelyek egy nagyvállalathoz köthetők nem feltétlenül vonzóak, hiszen kisebb potenciált látnak bennük, ugyanakkor az anyavállalatnak való kitettség is elrettentő lehet egy-egy induló vállalkozás számára.

A hibrid akceleratorok (2) egy speciális típusú programnak számítanak, ahol az innovatív kezdeményezéseket a már vállalati kötelékben álló munkavállalók viszik véghez egyfajta 'intrapreneurship' megközelítésen keresztül. A hibrid akceleratorok a házon belüli akceleratorok egy speciális típusának tekinthetők, így sok tekintetben hasonlítanak is egymásra. Ebben az esetben a programgazda vállalat és az innovációt megvalósító vállalkozás

céljai megegyeznek, de a megvalósítás, a problémára adandó válasz eltérhet. A megközelítés előnyét az adja, hogy az innovatív ötlet kidolgozását nem egy belső folyamatnak, hanem egy vállalkozásnak tekintve nagyobb hatékonyság, gyorsabb növekedés és jelentősebb eredmény érhető el. Ehhez hozzájárulhat, hogy a munkavállalók egyes részfeladatok megoldására külső erőforrásokat is bevonnak. A kiválasztás folyamata ezen típus esetén kevésbé formalizált, mint a házon belüli innováció esetén, sokkal inkább a 'keresztmegtermékenyítésre' (cross-fertilization) és az ötletek, a kultúra, a nézőpontok megosztására, a közös és egymástól való tanulásra törekszik. Hátránya, hogy a munkavállalók vállalkozóként való kezelése megköveteli normál munka idejük felülvizsgálatát, vagy legalábbis átgondolását, így sokkal inkább emberi tőkebefektetést, mintsem anyagi ráfordításokat igényel. Szintén a típus velejárója, hogy a szervezeten belüli munkavállalók nagyobb támogatást élveznek, ezáltal jobban elfogadottabbak, mint az egy-egy feladatrészebe bevont külső szereplők, amely összességében elégtelenséget eredményezhet.

A harmadik típus az egy vállalat által finanszírozott (3) típusú akcelerator elnevezéssel illelhető. Ez a típus elsősorban a német nyelvterületre jellemző, de globálisan is ismert fogalom, amely kezdeményezés esetén egy vállalat finanszírozza az egy független szereplő által nyújtott fejlesztő-támogató szolgáltatást. A típus lényege, hogy lehetőséget biztosít a nagyvállalat számára már a startup vállalkozások korai életszakaszában azok értékelésére és ezáltal azon kezdeményezések felkarolására, amelyek leginkább hozzájárulhatnak az üzleti sikerhez. A külső, független szolgáltató bevonására a folyamatba azért van szükség, mert a finanszírozó/támogató vállalat általában nem rendelkezik azzal az ismeretkörrel, amely ahhoz szükséges, hogy megértse, támogassa és fejlessze a programba kerülő startup vállalkozásokat; valamint sokszor ezen startupok nem közvetlenül a finanszírozó vállalat tevékenységéhez szorosan kötődő, hanem úgynevezett kiegészítő szolgáltatásokat nyújtanak, így a külső szakértelem megkövetelt és elvárt. A típus egyik legnagyobb előnye éppen ebben áll: az általában három hónapos kiválasztási és gyorsítási programba bevont startup vállalkozások olyan újszerű tudást, erőforrást és energiát hoz(hat)nak a támogató vállalat számára, amely hosszútávú piaci előnyök generálására alkalmas, illetve amely kibővítheti a támogató vállalat szolgáltatási csomagját ezzel komparatív versenyelőnyt biztosítva számára. Mivel a támogatott startupok köre széles körben mozog, így a kiválasztási folyamat is rugalmas, a jelentkezés nem egy adott problémamegoldáshoz kötött. Az akcelerator finanszírozó vállalat általában 20.000 € befektetést ad a programba bekerült vállalkozásoknak, vagy egyes

esetekben 6%-os részesedésért 100.000 €-s befektetést ígér. Maga a típus inkább anyagi erőforrás, mintsem emberi tőkeközpontú, ugyanakkor az anyaszervezet részéről viszonylag kis kockázatot jelent, hiszen az fejlesztési folyamatot abban jártas, külső szolgáltató végzi, amely szakértelem egyben sok induló vállalkozás számára vonzó is.

Az üzleti akcelerátorok negyedik csoportjába sorolhatók a konzorcium típusú (4) kezdeményezések, ahol egy külső, független szolgáltató kínál fejlesztési folyamatot oly módon, hogy azt nem egy, hanem több vállalati partner támogatja és finanszírozza, amelyért cserébe bizonyos pontokon rendelkezik a finanszírozó beleszólási lehetőséggel. Ezen típust a házon belüli és a finanszírozott akcelerátorok egyfajta hibridjeként értelmezhetjük, sok-sok előnnyel. A kiválasztás meghatározott kritériumok mentén történik: a finanszírozó vállalatok lehatárolják azon területeket, amelyeken megoldást várnak és a kiválasztásban is részt vesznek, ahol vagy olyan stratupokat keresnek, akik adott problémára adnak megoldást, vagy olyan technológiát fejlesztenek, amely a kihívások feloldására alkalmas lehet. A típus legnagyobb előnye, hogy nem követel nagy befektetést a támogató vállalat struktúrájától, folyamataitól és munkavállalóitól, mivel a külső szolgáltató biztosítja a folyamatot, az adminisztratív és jogi háttérrel, valamint vállalja a fejlesztési folyamatokért a felelősséget, így a támogatók ki-, és belépési korlátai meglehetősen alacsonyak, de annál eredményesebben tudják kiaknázni egy már működő ökoszisztéma pozitív hozadékait és lehetőséget adnak a legjobb gyakorlatok megoldására. A típus előnyös a startupok számára is, hiszen nagyobb függetlenséget biztosít számukra ez a programfelépítés, mint a korábban bemutatott típusok. A finanszírozó vállalat, mivel nem önállóan támogatja a kezdeményezést, kevesebb befolyással bír a folyamatokra nézve, ugyanakkor a márkaépítést is kevésbé szolgálja ez a típus.

A tanulmány következtetéséeként vonja el, hogy a nagy vállalat mérettel és jó reputációval rendelkező vállalatok bármelyik típust választhatják, hiszen a rendelkezésükre álló kapacitások ezt lehetővé teszik. Azt azonban a vállalati menedzsereknek kell eldönteniük, hogy ezen erőforrásstruktúrát hogyan alkalmazzák: inkább emberi tőkeként vagy anyagi forrásokon keresztül történik az akcelerálás folyamatába történő fektetés, illetve a márkaépítésben ennek hol és milyen szerepet tulajdonítanak. A kisebb méretű, kevésbé ismert és kevésbé jó reputációval rendelkező vállalkozások számára a tanulmány szerzői a konzorcium modelljét javasolják, mivel ezen esetben csökkenthető a kockázatok, valamint a befektetés nagysága,

alacsonyak a be-, és kilépési korlátok, továbbá külső támogatást kapnak szakértőkön keresztül a folyamatvezetéshez is. Arra azonban felhívják a tanulmány szerzői a figyelmet, hogy amennyiben több akcelerálási programba is bekapcsolódik egy adott vállalat, elvárt és szükséges integrálása és a célok harmonizálása is.

4.5. Mahmoud-Jouini és szerzőtársai (2019) tanulmánya egy adott üzleti akcelerátorra vonatkozóan

Mahmoud-Jouini és szerzőtársai (2019) Cohen és Hochberg (2014:4) definícióját tartják a legalkalmasabb és legpontosabb leírásnak az akcelerátorokra nézve. Ezek szerint az akcelerátorok meghatározott idejű, bizonyos jellemzőkkel rendelkező programok, amelyek magukba foglalják a mentorálást, az oktatást és amely egy nyílt prezentáció formájában végződik a potenciális befektetők előtt. Az inkubátorokkal való összehasonlítás tekintetében fontosnak tartják, hogy időtávlatukat tekintve az akcelerátor programok rövidebbek, ugyanakkor működő korai és növekedési fázisban lévő startupok számára biztosítják a gyors növekedést, vagy bukást. Mahmoud-Jouini és szerzőtársai (2019) szerint az akcelerátorok egy különleges típusát jelentik az egy vállalat által szponzorált, úgynevezett üzleti akcelerátorok, amelyek 2010-ben a CITRIX program bevezetésével kerültek fel a vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma térképére.

Longitudinális tanulmányukban Mahmoud-Jouini és szerzőtársai 32 hónapon keresztül vizsgálták egy üzleti akcelerátor működését a célból, hogy megértsék annak felépítését, programját, valamint megismerhessék eredményességét és beazonosítsák fő kihívásait és az azzal való megküzdés mikéntjét. A felmérés során 35 félig strukturált interjút készítettek a program multikulturálisan sokszínű menedzsereivel, a programot irányító csapattagokkal, a résztvevő startupok képviselőivel; valamint széles körben támaszkodtak a demo napokon és az operatív csapat meetingjein készült jegyzeteik feldolgozására; továbbá a külső kommunikációban, a weboldalon és egyéb dokumentumokban található információkra.

A tanulmány elsődleges eredménye a két leggyakoribb kihívás nevesítése, ami nem más, mint a potenciális vállalkozások vonzása (1) és a belső, vállalati erőforrásokhoz való hozzáférés biztosítása (2). Előbbi esetében a megfelelő értékajánlat megfogalmazását találták kiútnak, amely igazodik a vállalat speciális erőforrásaihoz és tőkestruktúrájához; míg utóbbi esetében

egy olyan együttműködési keretrendszer felállítására volt szükség, amely biztosítja a hatékonyságot.

A differenciált értékajánlat kialakításának három összetevőjét vették figyelembe: a helyi-, és távoli erőforrásokat (1); a differenciált akceleratorok hálózatát (2); és a partnerkapcsolatokat (3), beleértve az akceleratorok ökoszisztémáját is. A helyi-, és távoli erőforrások felmérésére azért volt szükség, mert a vizsgálatba bevont akcelerator – Orange – számos országban kezdett programokat, de üzleti tevékenysége és így erőforrásstruktúrája is földrajzi egységenként eltért, azonban bizonyos, központi erőforrások minden kezdeményezés számára nyitva álltak, így azt a rendszert kellett felépíteni, amin keresztül a lehető legjobban ki tudták használni a hozzáférést a helyi és globális erőforrásokhoz. Ennek három módja ismert: az anyavállalat általi közvetítés a helyi piachoz (a); az anyavállalaton keresztüli erőforrás elosztás (b); és a közvetlen kapcsolódás a helyi piachoz és ökoszisztémához (c). Az Orange egy olyan, 12 különböző földrajzi lokáción található akcelerator rendszert alakított ki, amely így globálisan tud profitálni annak működéséből azáltal, hogy a jó gyakorlatokat a helyi sajátosságokra ülteti rá és ezzel egyidőben hozzáférést biztosít a globális ökoszisztémához, piacokhoz és egyéb erőforrásokhoz is. A helyi akceleratorokat egy négytagú team üzemelteti, akik havi rendszerességgel számolnak be a működés sajátosságairól a programmenedzsereknek és akik alakítják az akcelerator helyi kapcsolatait, eseményeit, nyújtott szolgáltatásait, valamint bonyolítják a kiválasztási folyamatot is. Mindemellett mind a működtető team, mind a résztvevő csapatok számára megengedett a mobilitás, más lokációk felkeresése, tanulás, illetve a vállalkozási ötlet befektetők előtti prezentálása végett. Annak érdekében, hogy a program még hatékonyabb legyen megindult a partnerkapcsolatok kiépítése és más – kiegészítő szolgáltatás nyújtó, vagy versenytárs – vállalatok bevonása is. Ez a három tényező együttesen képes kialakítani azt az egyedi értékajánlatot, amely vonzóvá teszi az Orange akceleratorot a startupok számára. Mindemellett a siker további kulcsaként tekintenek az egyensúly megtalálásra az anyavállalat és az erőforrást/megoldást behozó startup között.

4.6. Zortea és Maldaner brazil és chilei akceleratorokat összehasonlító tanulmánya

Zortea és Maldaner (2018) tanulmányuk alapjául a korábbi forrásdokumentumok esetén már ismertetett, *Cohen és Hochberg* (2014) nevéhez köthető akcelerator definíciót veszi. Az ismertetett pozitív hozadékokon túlmutatóan hangsúlyozzák, hogy pozitív korreláció

figyelhető meg a K+F befektetések, az ország általános fejlettsége, valamint a növekedési potenciál között, amelyek mindegyikéhez az akceleratorok hozzá tudnak járulni. Jelen tanulmányuk célja, hogy bemutassák két, startupokat segítő program, a brazil és a chilei Start-Up akceleratorok működési mechanizmusát, felépítését, a kínált programokat és az ökoszisztéma fejlesztéséhez való hozzájáruláskat. A vizsgálatba bevont brazil akcelerator program kormányzati kezdeményezés, amely megvalósításában vállalati partnerek is szerepet vállaltak. Célja, hogy technológiai tudásalapú hazai vállalkozásoknak nyújtson segítséget. Ezzel szemben a chilei program a nemzetközi piacra történő kilépést támogatja, figyelembe véve az ország gazdaságpolitikáját és támogatja a külföldi partnerekkel való üzleti kapcsolatok kiépítését széles célcsoport számára, akik a világ különböző tájairól éreznek.

Tanulmányukban az általuk végeztetett szakirodalomfeldolgozás alapján az akcelerator programok tíz, alapvető működési mechanizmusát vizsgálják: elemzik a felvételi és kiválasztási folyamatot (1); a startup vállalkozások csoportosítási-, és kezelési módját (2); az induláshoz szükséges fedezet megteremtését (3); a későbbi tőkebevonás lehetőségeit (4); továbbá a program előnyeit (5); a mentorálás folyamatát (6); a képzési rendszert (7); a kapcsolatépítési lehetőségeket (8); az eseményeket (9) és a mérés/ellenőrzés folyamatát (10). A vizsgálatra magára az esettanulmány módszerének alkalmazásával került sor, amelyekhez egyaránt használtak fel szekunder adatokat (weboldalak elemzésének, nyilvánosan elérhető információk körének, valamint a médiában megjelenteknek a bevonásával), valamint primer információkat mélyinterjúk formájában. Az eredményeket összesen 23 megkérdezés alapján vonták le. Az interjúalanyok két nagy csoportba voltak oszthatók: egyrészt megkérdezték a valamelyik programban részt vett vállalkozókat, másrészt pedig kérték a programok irányítóinak, koordinátorainak közbenjárását is. Ezek alapján a korábban bemutatott mechanizmusokon keresztül tartalomelemzést végeztek.

Az esettanulmányok tanulsága alapján mindkét vizsgált program kormányzati kezdeményezésre jött létre és kormányzati ügynökségeken keresztül szerveződik. A brazil program célja a startupok támogatása és ezen keresztül az ökoszisztéma fejlesztése partnerségi kapcsolatokra alapozva, míg a chilei kezdeményezés fókuszában a vállalkozás kultúrájának (el)terjesztése és az ország, mint innovációs központ márkáépítése áll. Ez nyilvánul előbbi esetben a széles és kiterjedt kapcsolati hálóban, utóbbi pedig az erős

marketingtevékenységben. Eltérés a két program között annak történelme és a programokba bevontak száma: a chilei akcelerátor 2010-ben kezdte meg működését és 16 ciklusban összesen 1.100 vállalkozást támogatott, míg a brazil kezdeményezés 4 körben 183 startup-ot ért el. A programok fő különbségét a következő 6. számú táblázat szemlélteti.

Mint a táblázatból is látható, számos különbség figyelhető meg a két program mechanizmusai között. Azonban azt is látnunk kell, hogy bizonyos tekintetben – mint például a kapcsolati háló és a biztosított előnyök tekintetében a brazil és a chilei program megegyezik. Mindkét vizsgált kezdeményezés esetén a három legfontosabb hozzáadott értéket a partnerkapcsolatok kialakítása, az események és a támogató hálózat adják. Egyben ezek is képezik az alapját az akcelerátorok működésének. Az eseményszervezés azért is fontos, mert egyrészt biztosítja a transzparenciát, másrészt pedig a programot láthatóvá, tapinthatóvá teszi az ökoszisztéma más szereplői számára is. Harmadrészt kiemelendő, hogy az eredmények disszeminálása tekintetében is fontos szerep jut ezen rendezvényeknek. Ezek a rendezvények adják továbbá a lehetőséget a partnerek bevonására és a befektetők és vállalkozások összekapcsolására is. Ezen működési mechanizmus esetén egy pontot érdemes kiemelni, ahol eltérés tapasztalható a két kezdeményezés között: a partnerkapcsolatok döntő fontosságúak mindkét esetben, azonban míg a brazil gyakorlat inkább vállalati, addig a chilei inkább felsőoktatási partnerekkel kooperál. Szintén nagy hasonlóságok figyelhetők meg a mérés/ellenőrzés területén, amelyekre szisztematikusan kerül sor mérföldkövek meghatározásával, azonban, mint az a táblázatból is látható, a célmegfogalmazás a rendszer eltérő szereplőiehez köthető.

6. számú táblázat – A brazil és a chilei Start Up akcelerátorok összehasonlítása

Start Up Akcelerátor Brazília	Összehasonlítás szempontja	Start Up Akcelerátor Chile
Minimum 3 hónap, amelyhez tőkebevonás esetén további 12 hónap utókövetés társul	Program időtartama	6 hónap
Több brazil város, az együttműködő üzleti partnerek bevonásával	Program helye	Egy város
~60.000 USD	Befektetés	~30.000 USD
A startup-finanszírozó-akcelerátor háromszög mentén mediálás mellett.		Erősen bürokratikus folyamat, duális megállapodások.
igen	Külső tőkebevonás megléte	nem
A folyamatot a partnerek vezetik, amelyet maga az akcelerátor programmenedzseri ellenőriznek	Akcelerációs folyamat	A programvezetők által menedzselte, bizonyos területeken

Hazai vállalkozók támogatása, maximum 4%-a a programban résztvevőknek külföldi	Résztvevők köre	az együttműködő partnerek bevonásával Nemzetközi vállalkozói réteg preferálása, 60% körüli külföldi résztvevővel
183	Támogatott vállalkotások száma	Több, mint 1.100
Az üzleti partnerek kiválasztásának folyamata az elsődleges, viszonylag homogén a programba bevontak köre.	Kiválasztás folyamata	Kiválasztási kritériuma pontrendszer alapján a helyi ökoszisztémára gyakorlandó hatás és a programhoz való illeszkedés alapján, törekedve a nagyfokú diverzitásra.
Kezdeti szakaszban lévő vállalkozásoknak kínál 30 napos programot a bevont üzleti partnerek közbenjárásával meghatározott periódusonként	Mentorálás	Folyamatos mentori segítség egyetemi partnerségen/projekteken keresztül, az oktatás részét képezik online workshopok híres előadók bevonásával
A programmenedzserek által meghatározott iránymutatás a jellemző	Célkitűzés	Nagy autonómia, az elérendő KPI-okat a startupok maguk határozzák meg.

Forrás: Zortea, CGC – Maldaner, LF. [2018] alapján, saját szerkesztés

A tanulmány konklúzióként azt vonja le, hogy a két, vizsgált program egymáshoz nagyon hasonló, mindamelllett felépítését tekintve pedig megfelel a szakirodalomban leírtaknak. Különbségként definiálható a bevontak (célcsoport: hazai vs. multikulturális külföldi) köre és számossága és a partnerkapcsolatok sajátossága (vállalati vs. egyetemi); továbbá, a centralizáltság foka (decentralizált brazil, centralizált chilei kezdeményezés). Mindemelllett minkét program erőssége, hogy a technológiai fejlesztés fontosságát hangsúlyozza és ezzel járul hozzá az ökoszisztéma globális fejlesztéséhez.

4.7. A nyílt akcelerátor – esettanulmány

Batistella és szerzőtársai (2015) tanulmányukban abból indulnak ki, hogy a szakirodalom hiányos: nem vizsgálja a nyílt innováció miként befolyásolhatja a startupok fejlődését és működését. Ennek megértése végett egy angol esettanulmányra alapozva ismertetik a témát.

Kiindulópontként részletesen taglalják az innováció definícióját, a startupok fogalmát, majd kitérnek a startupok és az innováció kapcsolatára is. Meglátásuk szerint az induló vállalkozások számára a legnagyobb kihívást a szükséges információk és ismeretek megszerzése és azok

felhasználása a döntéshozatalban jelenti. Véleményük és a szakirodalom alátámasztása (pl. Waguespack-Fleming 2009, Eftekhari-Borges 2015) szerint ebben nagy szerepe lehet a nyílt közösségekben való aktív részvételnek a tudás és a reputáció kiépítése, valamint kapcsolatépítés végett, ezáltal pedig közvetetten a technológiához való hozzáférésben is.

A tanulmány számos olyan – főként a szakirodalomban elméleti síkon taglalt – területet azonosít be egy startupok működésének folyamatában, ahol a nyílt innovációnak szerepe lehet. Ezek között említhetjük a *versenyeket és díjakat* (1), amelyek hozzájárulnak az újszerű és innovatív ötletek generálásához és ezáltal a kihívások legküzdéséhez; vagy a *közösségi problémamegoldást* (2) is, amikor az elakadás feloldására egy nyílt közösséget kérnek fel. Ugyanakkor megfigyelhető egy *diadikus együtt gondolkodás és fejlesztés* (3) is, amelyben az innovációs lánc több, egymást követő szereplője bekapcsolódhat. Ennek két változata különböztethető meg: az upstream és a downstream, azaz történhet a vevői szempont bevonásával és anélkül, azonban szem előtt tartva a külső források – mint tudás – elérhetőségét. A nyílt innováció és környezet lehetőséget biztosíthat különböző *szekunder forrásokhoz való hozzáféréshez* (4) is, továbbá a tömeges *testre szabás/tömeggyártás* (5) kialakításában is. Ezen platform segítségével megtörténhet az *erőforrások összevonása* (6), azaz a részesedés kivásárlás és befektetés nélkül létrejöhet kooperatív, win-win szituációt eredményező együttműködés az erőforrások megfelelő kombinációjaként, vagy az *innováció közvetítés* (7). Továbbá szóba jöhet külső kutatási projektek – mint felsőoktatási tevékenységek és kutatások – *integrálása* (8) is.

5. Összegzés

Áttekintve a PRISMA modell alapján összeállított forrásdokumentumokat, arra a megállapításra juthatunk, hogy sem az inkubátorok, sem az akceleratorok esetében nem létezik egységes definíció, munkafolyamat leírás, preferenciarendszer, vagy akár csoportosítási lehetőség. A definíciók kavalkádjában, illetve a számos, csoportosítási kísérletből, valamint esettanulmányoszerű leírásból és kezdeményezés bemutatásból az látszik, hogy habár eltérések tapasztalhatók az egyes szerzők megközelítésében, mégis vannak olyan minták, amelyek mentén felfedezhetők különbségek az inkubátorok és akceleratorok között. Ezen különbözőségeik ismertetése és összefoglalása közelebb visz a téma megismeréséhez és ezek teremthetik meg a lehetséges tovább lépést az empirikus felmérés irányába.

A számos tetten érhető különbség között a legszembetűnőbb és a leggyakrabban említett sajátosság a programok időtávjában (1) és időhöz való viszonyulásában (2) mutatkozik. Az akceleratorok minden esetben fix időtartamra szerveződnek, míg az inkubátorok esetén a szolgáltatás igénybevételének ideje rugalmasan alakítható. Előbbi esetben az együttműködés és fejlesztési folyamat rövid, rendszeresen néhány – többnyire 3, vagy 6 – hónapos időtávra korlátozódik, míg utóbbi sokszor nem is időhöz kötött, rugalmas keretek között, akár több év távlatában is mozoghat. Ezen dimenzióval kapcsolatba hozható a kiválasztási folyamat sajátossága (3), valamint a szolgáltatások elsődleges célcsoportja (4) is. Az inkubátorok esetén a kiválasztás többnyire folyamatos, kevésbé versengő módon történik, inkább kompetenciát és a program céljával való egyezőséget vizsgálja, vállalkozási életciklus szerint leginkább az ötlet-, vagy a korai fázisban található kezdeményezéseket szólít meg, így a bérlő vállalkozások a támogatás eltérő ciklusában tevékenykedve dolgoznak egymás mellett. Mivel az időtartam nem kötött, így a lehívott erőforrások, a fejlődés üteme is a bérlő vállalkozásokon múlik, az eredménykényszer kisebb, mint az akceleratorok esetén. Az akceleratorok esetén a programok meghatározott időközönként, ciklusosan indulnak, így egymással párhuzamosan haladó, ezáltal egymást jobban inspiráló, szinergiákat és közös megoldásokat nagyobb számban létrehozó, a kölcsönös tanulási lehetőséget jobban kihasználó vállalkozások dolgoznak együtt. Mivel a kezdeményezés időhöz kötött, a támogatási periódus néhány hónapon belül véget ér, a nyomás is nagyobb ezen támogató, fejlesztő tevékenységben résztvevő vállalkozások számára. A kiválasztás folyamata az akceleratorok esetén leginkább versenytípusú jelentkezésből áll, ahol nemcsak a vállalkozói kompetenciákat, az ötlet megvalósíthatóságát vizsgálják, de szem előtt tartják a növekedési potenciált és a vállalkozói tapasztalatot is. Az akceleratorok sajátossága ezen a téren, hogy olyan vállalkozások fejlesztő támogatását vállalja, amelyek már túlhaladtak az ötlet szakaszán, legalább a korai, de inkább a turbulens növekedés, magvetés szakaszában találhatók. Az életciklus eltérései miatt az inkubátor bármely szakaszban lévő vállalkozásnak tud fejlesztő segítséget nyújtani, az akcelerator ilyen szempontból viszont egy szűkebb szegmensre összpontosít. A kiválasztásbéli eltérések esetenként, de nem szabályszerűen tetten érhetők a célcsoportban is: az inkubátorok esetén ez mindig nyílt jelentkezési folyamat, az akceleratorok esetén azonban előfordulhat, hogy bizonyos problémamegoldásra jön létre az akcelerator és így a vállalkozások egy adott köre, pl. tapasztalat, iparág, már értékesített termék/szolgáltatás

alapján kerülhet be a programba. A szelekció az akcelerátorok esetén nagy, míg az inkubátorok esetén sokkal megengedőbb programokkal találkozhatunk.

A két típusú kezdeményezés között hasonlóság, hogy általánosan, a gazdaságra gyakorolt hatás szerint ugyanazon irányba mutatnak: gazdaságélénkítő és munkahelyteremtő hatásúak, a vállalkozási kultúra terjesztését, a vállalkozások támogatását és fejlesztését tűzi ki célul. Különbség azonban, hogy a kezdeményezésekbe bekerülő vállalkozások számára milyen célrendszert (5) tűznek ki, milyen elvek mentén, hogyan fejlesztik azokat. Az inkubátorok esetén a cél a növekedésen, valamint a túlélésen van, azaz fontosnak tartják a vállalkozások továbbvitelét még abban az esetben is, ha azok a várakozásoktól elmaradnak. Az akcelerátorok ezzel szemben nemcsak a növekedést, annak is a gyors változatát tűzik ki célként a vállalkozások számára, hanem azt is, hogy gyorsan beigazolódjon, versenyképes-e, a piac által elfogadott-e az adott ötlet. Így – habár első hallásra furcsának tűnhet – de az akcelerátorok célja az is, hogy amennyiben egy vállalkozás bukásra van ítélve, az gyorsan nyilvánvalóvá váljon, ezzel is nem elégetve mind vállalkozói, mind akcelerátori többlet erőforrásokat.

Egyes elméletek ugyan a csoportosítás alapjául veszik a finanszírozás formáját és az alkalmazott üzleti modellt (6), de különbségeket ezen a területen is fedezhetünk fel. Míg az inkubátorokra inkább a nonprofit tevékenység jellemző, addig az akcelerátorok esetén körülbelül ugyanolyan arányban találhatóak a nonprofit kezdeményezések, valamint azok, amelyek befektetési céllal jönnek létre. Ebből kifolyólag különbség adódik az ellentételezésben (7) is, az inkubátorok esetén általában nem történik változás a részesedésben, az infrastruktúrát és a kezdeményezés erőforrásait bérleti díj fejében hívhatják le a vállalkozások, az akcelerátorok esetében azonban átlagosan 5-8% részesedést várnak el cserébe a fejlesztő tevékenységért. Az akcelerátorok esetén a kezdeti befektetés (8) többnyire magánjellegű, míg az inkubátorok esetén közforrásokat használ fel.

A nyújtott szolgáltatások esetén (9) is számos különbséget, eltérést láthatunk. Az inkubátorok esetén alapvetően ingatlanszolgáltatásról beszélhetünk, ami az irodahasználatot, valamint a hozzá kapcsolódó kiegészítő szolgáltatásokat (pl. titkárság, kiállítóterem, tárolóhely, tárgyalók, esetlegesen labor) jelenti – így több esetben az inkubátor a közösségi irodákkal akár

szinonimaként is használják. Emellett az inkubátorok esetén az adminisztratív támogatás, pl. könyvelő bevonásával, jogi kérdésekkel és általános ügyintézésrel kapcsolatosan valósul meg. Amennyiben az inkubátor rendelkezik kiterjedt partnerkapcsolati hálóval, akkor a szolgáltatási csomag részét képezi ezen partnernek az erőforrásaihoz való hozzáférés is. Az akcelerátorok esetén legjelentősebb szolgáltatás a mentorálás, valamint a coaching, továbbá szakértők bevonásával az edukáció és támogatás. Ide tartozik a technikai értelemben vett támogatás, pl. laborbiztosítással is. Az akcelerátorok által nyújtott egyik legkiemelkedőbb lehetőség a networking, hiszen tudatosan és strukturált rendezvények, workshopok és tréningek keretében törekcszenek arra, hogy megfelelő partnerkapcsolatokat alakíthassanak ki a programban résztvevő vállalkozások. A szolgáltatások esetén megfigyelhető továbbá, hogy az akcelerátorok általában konkrét szolgáltatási csomagot ajánlanak, a program maga strukturált, míg az inkubátorok esetén ilyen magas fokú tervezettséggel nem számolhatunk.

Ehhez kapcsolódik a vezetésben, programirányításban (10) megfigyelhető eltérés is: inkubátorok esetén menedzserek, akiknek van tapasztalata a mediációban, vezetésben, az emberekkel való bánásmódban, jól tudnak értéke képviselni a Triple Helix modell mentén, és könnyen megtalálják a kapcsot, a közös hangot a kormányzat, a felsőoktatás és az egyéb vállalkozások irányába is. Akcelerátorok esetén a programokat magukat sorozatvállalkozók, nagy tapasztalattal rendelkezők vezetik, vagy a befektetők maguk. A szolgáltatások és a vezetés együttes hatása még egy területre, az erőforrásokra (11) nézve is különbségeket mutat. Míg az akcelerátorok esetén az erőforrások, gondoljunk itt anyagi javakra, infrastruktúrára, szaktudásra, mentori kapacitásra, jelentős mértékben rendelkezésre állnak. Ugyanezen tényezőket vizsgálva az inkubátorokra inkább az erőforrásokhoz való limitált hozzájutás fogja jellemezni. További különbség mutatkozik a két kezdeményezésben aszerint is, hogy milyen szerepe, jelentősége van a mentorálásnak (12), illetve az hogyan kapcsolódik a fejlesztési folyamatba. Az akcelerátorok esetén a mentorálás adja a fejlesztés magját, intenzív, strukturált programokhoz kötött, tervszerű, időszakos, míg az inkubátorok esetén többnyire igényszerű. Az eltérést egyrészt okozhatja a rendelkezésre álló eltérő erőforrásstruktúra, valamint a differenciált célrendszer is.

Különbség mutatkozik továbbá az eredmények és hatékonyság mérésében és az beszámoltatási rendszerben (13). Az intenzív mentorálás és az időnyomás miatt az

akcelerátorok esetén az eredmény és előrehaladás mérése rendszeres, általában heti-, kétheti alapon történik, az eredmény a növekedésen és a megtérülésben nyilvánul meg. Az inkubátorok esetén az output nehezebben mérhető a megengedőbb időkorlátok, az eltérő életciklus és célrendszer miatt.

Végül kiemelhető, hogy a téma szakértői földrajzi elhelyezkedés (1) szempontjából is eltérésre lettek figyelmesek: világviszonylatban elterjedtek mind az akcelerátorok, mind az inkubátorok, azonban a súlyokat, részarányokat figyelembe véve előbbiek inkább Észak-Amerikára, utóbbiak pedig inkább Európára jellemzőek.

A tanulmányban bemutatott szakirodalomkutatás számos korlátozó tényezővel terhelt. Kizárólag a témában megjelent Web of Science indexált folyóiratokban angol nyelven megjelent cikkeket dolgoz fel. Értékes könyvek, doktori dolgozatok, tanulmányok, nem angol nyelven íródott publikációk maradtak ki az elemzésből. A részletes elemzésre beválogatott cikkek azonosítása során igyekeztünk a lehető legnagyobb körültekintéssel eljárni, ennek ellenére előfordulhat, hogy a témához kapcsolódó releváns írások maradtak ki az elemzésből. A tanulmányban tudatosan nem kerültek feldolgozásra az egyetemi inkubátorokhoz és akcelerátorokhoz kapcsolódó írások, amelyeket jelentőségük alapján véleményünk szerint külön kutatási témakörként érdemes kezelni. Mivel a munkánk célja elsősorban a fő kutatási témakörök és alkalmazott módszertanok feltárása és minél részletesebb bemutatása volt, a tanulmány csak marginálisan tér ki a vizsgálatba bevont szakirodalmak szintetizálására, összehasonlító elemzésére.

A felsorolt korlátozó tényezők ellenére, bízunk benne, hogy munkánk hasznos szakmai anyagnak bizonyul a startup ökoszisztéma, azon belül is az inkubátorok és akcelerátorok iránt érdeklődő kutatók, gyakorlati szakemberek és szakpolitikai szereplők számára.

Hivatkozásjegyzék

Aernoudt, R. [2004]: 'Incubators: tool for entrepreneurship?'; *Small Business Economics* 23:127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>.

Allen, D.N. – Mccluskey, R. [1990]: 'Structure, Policy, services, and performance in the business incubator industry'; *Entrepreneurial Theory Practice*. 15(61–77). <https://doi.org/10.1177/104225879101500207>.

Amezcu, A. S. [2010:] 'Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy'; Public Administration, disszertációk. Paper 80. Elérhető: http://surface.syr.edu/ppa_etd/80, Letöltve: 2021. március 27.

Autio, E. – Kenney, M. – Mustur, P. – Siegal, D. – Wright, M. [2014]: 'Entrepreneurial innovation: The importance of context'; Research Policy 43:1097 – 1108.

Balázs, T. – Timár, G. [2020]: A vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma leképezése, Working Paper Series 11-2020, Elérhető: <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2020/10/Working-Paper-Series-11-2020.pdf>, Letöltés dátuma: 2021. 06. 30.

Barbero, J.L. – Casillas, J.C. – Ramos, A. – Guitar, S. [2012]: 'Revisiting incubation performance. How incubator typology affects results'; Technological Forecasting of Social Change, 79:888–902. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.12.003>.

Battistella, C – De Toni, A.F. – Pessot, E. [2015]: 'Open accelerators for start-ups success: a case study'; European Journal of Innovation Management; 20(1)80-111. DOI 10.1108/ejim-10-2015-0113.

Beckett, R – Dalrymple, J. [2020]: 'A Triadic Actor View of Value Co-creation in Business Incubation'; SPIM Connects Bangkok Conference – Partnering for an Innovative Community. 2020. március 1-4. Bangkok, Thaiföld.

Bergek, A. – Norrman, C. [2008]: 'Incubator best practice: A framework'; Technovation, 28: 20–28.

Blok, V. – Thijssen, S. – Pascucci, S. [2017]: 'Understanding Management Practices in Business Incubators: Empirical Evidence of the Factors Impacting the Incubation Process'; International Journal of Innovation and Technology Management, 14(04) 1750023. doi:10.1142/s0219877017500237

Bollingtoft, A. – Ulhoi, J. P. [2005]: 'The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?'; Journal of Business Venturing, 20(2)265-290.

Bruneel, J. – Ratinho, T. – Clarysse, B. – Groen, A. [2012]: 'The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations'; Technovation 32(2)110-121.

Carayannis, E. G. – von Zedtwitz, M. [2005]: 'Architecting gloCal (global–local), realvirtual 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, 25(2)95-110.

Clarysse, B. – Wright, M. – Lockett, A. – Van de Velde, E. – Vohora, A. [2005]: 'Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions'; *Journal of Business Venture*, 20:183–216. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.004>.

Cohen, S. – Hochberg, Y.V. [2014]: 'Accelerating startups: The Seed Accelerator Phenomenon'; <https://ssrn.com/abstract=2418000> Olvasás dátuma: 2021. február 20.

Crişan, E. L. – Salanţă, I.I. – Beleiu, I. N. – Bordean, O.N. – Bunduchi, B. [2019]: 'A systematic literature review on accelerators'; *The Journal of Technology Transfer* 46:62–89. DOI: [10.1007/s10961-019-09754-9](https://doi.org/10.1007/s10961-019-09754-9)

Center for Strategy and Evaluation Services (CSES) [2002]: 'Benchmarking of business incubators'; European Commission Enterprise Directorate-General, Sevenoaks, Kent, United Kingdom. Sections: Manager questionnaire, Executive Summary, Main Report.

Csákné, Filep J. – Radácsi, L. [2019]: 'Magyar start-up közösség iránytű', In:Kőszegi, Irén Rita (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció, Kecskemét, Magyarország : Neumann János Egyetem, (2019) pp. 945-950. , 6 p

Csákné Filep, J. – Radácsi, L [2020]: 'Vállalkozói ökoszisztémák definiálása, modellezése, lehetséges kutatási irányok', Working Paper Series 10-2020, Elérhető: <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2020/05/Working-Paper-Series-10-2020.pdf>, Letöltés dátuma: 2021. 06. 30.

Csákné Filep, J. – Radácsi, L. – Timár, G. [2020]: 'A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők – szakértői interjúk tapasztalatai' *Vezetéstudomány* 51:1. pp. 16-31

Csákné Filep, J. – Szennay, Á. – Radácsi, L. [2019]: 'A magyar startup vállalkozások nyomában', Working Paper Series 2-2019, Elérhető: https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP_2_2019_zart.pdf, Letöltés dátuma: 2021. 06. 30.

David-West, O. – Umukoro, I.O. – Onuoha, R.O. [2018]: 'Platforms in Sub-Saharan Africa: startup models and the role of business incubation'; *Journal of Intellectual Capital*; 19(3)581-616. DOI 10.1108/JIC-12-2016-0134

European Commission [2002]: 'Benchmarking of Business Incubators'. Elérhető: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2769/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>, Letöltve 2021. február 10.

Fernández Fernández, M. T. – Blanco Jiménez, F. J. – Cuadrado Roura, J. R. [2015]: 'Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem'; *The Service Industries Journal*, 35(14)783-800.

Grimaldi, R. – Grandi, A. [2005]: 'Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models'; *Technovation* 25:111–121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2).

Hackett, S. M. – Dilts, D. M. [2004]: 'A systematic review of business incubation research'; *Journal of Technology Transfer*, 29:52–82.

Hughes, M. – Hughes, P. – Morgan, R. E. [2007]: 'Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young Firms: Implications for market and response performance'; *British Journal of Management*, 18:359–375.

Ismail, A. [2020]: 'A Framework for Designing Business-Acceleration Programs: A Case Study from Egypt'; *Entrepreneurial Research Journal*, 10(2)1-16. DOI: 10.1515/erj-2018-0196.

Krakover, S. – Gradus, Y. [2002]: 'Tourism in Frontier Areas'. Lanham, MD: Lexington Books.

Kreusel, N. – Roth, N., - Brem, A. [2018]: 'European business venturing in times of digitisation - an analysis of for-profit business incubators in a triple helix context'; *International Journal of Technology Management*, 76(1/2)104-136. doi:10.1504/ijtm.2018.088707

Maglio, P. P. – Spohrer, J [2013]: 'A service science perspective on business model innovation'; *Industrial Marketing Management* 42(5)665-670.

Mahmoud-Jouini, B. – Duvert, S. – Esquirol, M.C [2018]: 'Key Factors in Building a Corporate Accelerator Capability'; *Research-Technology Management*, 61(4)26-34. DOI:10.1080/08956308.2018.1471274

Miller, P. – Bound, K. [2011]: 'The Startup Factories The rise of accelerator programmes to support new technology ventures'; London: NESTA. Elérhető: <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/14.-StartupFactories-The-Rise-of-Accelerator-Programmes.pdf>.

Olvasva: 2021. március 13.

Moschner, SL – Fink, A.A. – Kurpjuweit, S. – Wagner, S.M. – Herstatt, C. [2019]: 'Toward a better understanding of corporate accelerator models'; *Business Horizons*, 2019(62)637-647. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.05.006

Mrkajic, B. [2017]: 'Business incubation models and institutionally void environments'; *Technovation* 68:44–55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.09.001>

National Business Incubation Association homepage, NBIA. [2011]; Annual report; Athens.

Nowak, M.J. – Grantham, C.E. [2000]: 'The virtual incubator: managing human capital in the software industry'; *Research Policy* 29:125–134. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00054-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00054-2).

Osterwalder, A. – Pigneur, Y. [2005]: 'Clarifying business models: origins, present and future of the concept'; *Communications of AIS*, 14(1)1–25.

Pauwels, C. – Clarysse, B. – Wright, M – Van Hove, J. [2016]: 'Understanding a new generation incubation model: The accelerator'; *Technovation*, 50-51:13–24. DOI:10.1016/j.technovation.2015.09.003

Radácsi, L. – Csákné Filep, J. [2021]: 'Survival and growth of Hungarian start-ups', *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8(4): 262-279.

Radojevich-Kelley, N. – Hoffman, D.L. [2012]: 'Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results'; *Small Business Institute Journal*, 8(2)54-70. DOI 10.1016/j.jbusres.2018.06.009.

Rice, M.P. [2002]: 'Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study'; *Journal of Business Venturing*, 17(2)163-187.

Richter, N. – Jackson, P. – Schildhauer, T. [2017]: 'Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators'; *Creativity and Innovation Management*, 27(1)69–78. DOI:10.1111/caim.12252

Schwartz, M. [2012]: 'A control group study of incubators' impact to promote firm survival'; *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 38(3)302–331.

Schiopu, A.F. – Vasile, D.C. – Tuclea, C.E. [2015]: 'Principles and Best Practices in Successful Tourism Business Incubators'; *Amfiteatru Economic*,17(38)474-487.

Smilor, R. W. [1987]: 'Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development'–*Engineering Management*, 1987(3)146-155.

Transfield, D. – Denyer, D. – Smart, P. [2003]: 'Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review'; *British Journal of Management*, 14:207-222.

Tsaplin, E. – Pozdeeva, Y. [2017]: 'International strategies of business incubation: the USA, Germany, and Russia'; *International Journal of Innovation*, 5(1)32-45. Doi: <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v5i1.130>

Valkokari, K. [2015]: 'Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them'; *Technology Innovation Management Review* 5(8)17-24.

Vargo, S. L. – Lusch, R. F. [2016]: 'Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic'; *Journal of the Academy of Marketing Science* (44)5–23 .

Von Zedtwitz, M., - Grimaldi, R. [2006]: 'Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy'; *The Journal of Technology Transfer*, 31(4)459-468.

Yin, R. K. [2009]: 'Case Study Research: Design and Methods', negyedik kiadás; Thousand Oaks, CA: Sage.

Zortea, CGC – Maldaner, LF. [2018]: 'Startups Accelerator Programs: A Comparative Analysis of Acceleration Mechanism From Start-Up Brazil and Start-Up Chile Program'; *Electronic Journal of Strategy & Business* 11(3)1-25.