

VASTAG András – PÉLI Gergely – BÓDIS Lívია –  
HONTI Katalin – LENNERT Krisztina

## SPIN-OFF – EGY PÁLYÁZAT TANULSÁGAI

2005 októberében hirdetett pályázatot a BKTE Alapítvány összefogva a Budapesti Corvinus Egyetem Innovációs Kutatóközpontjával (IKU), valamint Kisvállalkozás-fejlesztési Központjával (KFK) „Tudásra épülő, kipörgetett (spin-off) vállalkozások keletkezése, fejlődése” címmel.<sup>1</sup>

Maga az elnevezés „spin-off” mind ismerősebben cseng az egyetemi oktatók, kutatók fülének, ugyanakkor még mindig nagyon keveset tudunk a spin-off cégek gyakorlatáról, arról, mi motiválja a résztvevőket, amikor vállalkozásukat kipörgetik, milyen viszonyt tartanak fenn az anyaintézménnyel, milyen nehézségekkel kell megküzdeniük működésük során, mi segíti és mi gátolja fejlődésüket. Ezekre a kérdésekre keresett választ a pályázat és kerestek választ esettanulmányaikban a pályázó hallgatók.

Bár, a szakirodalomban nincs még mindenki által elfogadott egységes értelmezése a spin off vállalkozásoknak, a kiírók az OECD titkársága által javasolt definíciót fogadták el és ajánlották a pályázók figyelmébe. Eszerint

- „Spin-off bármilyen olyan új cég, amelyet közfinanszírozású intézmény vagy egyetem alkalmazottja alapított.
- Spin-off bármilyen olyan új cég, amely technológiáját egyetemtől vagy más közfinanszírozású kutatóintézet-től nyerte licencljárás keretében.
- Spin-off bármilyen olyan új cég, amelyben egyetem vagy más nemzeti kutató laboratórium tőkerészesedéssel vesz részt.
- Spin-off bármilyen olyan új cég, amelyet közfinanszírozású kutatóintézet alapított.”

(Kleinheincz, 2004.)

A kiírt pályázat felkeltette a hallgatók érdeklődését. Tíznel is többen készültek arra, hogy megismerkednek egy spin-off céggel, és esettanulmányban összefoglalják tapasztalataikat, végül nyolcan nyújtottak be versenymunkát.

### Első díjat Vastag András másodéves hallgató kapott, „3DHISTECH Kft.” című dolgozatával.

Az igazán kiváló ebéd elkészítéséhez nem elegendő a kiváló szakács, de első osztályú alapanyagok is szükségesek. Ennek az elvnek adja tanúságát Vastag András dolgozata, hiszen az általa választott spin-off cég, a 3DHISTECH Kft. olyan nemzetközi sikereket tudhat magáénak, a spin-off szerveződés olyan ideáltipikus erényeit vonultatja fel, hogy ez önmagában is felkelti az olvasó érdeklődését. Tegyük hozzá, Vastag András nagyon jó arányérzékkel, érthető, sőt, élvezetes stílusban írta meg esettanulmányát, a műfaj alapvető szabályainak figyelembevételével.

### Vastag András: A 3DHISTECH Kft.

„Dolgozatom tárgya – írja bevezetőjében Vastag András – a 3DHISTECH Kft. A vállalkozás a Semmelweis Egyetem sejtanalitikai kutatásainál kezdődött, és a spin-off vállalkozások minden tipikus jegyét magán viseli: egy kutatásban kiemelkedő tehetségű orvos, Dr. Molnár Béla a munkája során felfedezi, hogy a kutatási területén hiányzó technikai eszközökre másnak is szüksége lehet, ezért elkezd ezeknek az eszközöknek a kifejlesztését. A termék – a virtuális mikroszkóp – annyira újdonság számba megy, hogy egész Európában elsőként a Molnár doktor által létrehozott kipörgetett vállalkozás kínálja azt. Ahogy egyre inkább tudatosul a vevőkörben, hogy a termék létezik, és a gyakorlatban hathatós segítséget nyújt, egyre nőnek az igények rá. A kereslet növekedésével pedig a kínálat is mindinkább megerősödik.

<sup>1</sup> A Bevezetés, és az összekötő kommentárszövegek szerzője Szirmai Péter.

A vállalkozás bemutatásából nem véletlenül hiányoznak a pénzügyi dokumentumok. Mivel a cég vezetői nem szívesen beszélnek az anyagiakról, valamint az írásos dokumentumokat sem szívesen tennék elérhetővé, kérésükre ettől kénytelen voltam eltekinteni.

A cég egyedüli tulajdonosa Dr. Molnár Béla. A doktor úr szakmáját tekintve belgyógyász, és a SOTE II. sz. Belgyógyászati Klinikáján dolgozik. Itt alapította meg a sejtanalitikai laboratóriumot, ahol jelenleg 5-10 fő dolgozik az irányítása alatt, köztük Ph.D. hallgatók is. A doktor úr délelőttönként, mint „hagyományos” orvos gyógyítja betegeit, gyomortükrözéssel foglalkozik. Délután megy fel a laborba, ahol régóta végzi a sejtanalitikai kutatásokat egyetemi megbízásának megfelelően. Hetente egyszer, hétfő délután látogatja meg cégét a telephelyén, ahol máskor személyes jelenléte nélkül is gördülékenyen folyik a munka. A hét többi napján email, és naponta több alkalommal telefon útján tartja a kapcsolatot megbízott ügyvezetőjével, Varga Viktor Sebestyénnel.

Dr. Molnár Béla 40 éves, rendkívül nagy munkabírású, energikus személyiség. Látszólag háromszor olyan sokat dolgozik, mint mások, de ha megkérdezik tőle, hogyan bírja ezt, rendszeresen azt válaszolja, hogy nem háromszor olyan sokat, hanem háromszor olyan gyorsan dolgozik.

## Motiváció

Molnár doktor úr fő érdeklődési területe a digitális képfeldolgozás. Eredetileg ennek kutatásával foglalkozott a SOTE klinikáján, és a virtuális mikroszkópra, mint megoldásra szinte véletlenül bukkant. Az eredeti terv az volt, hogy automatizálja a diagnózist, de ez egyelőre távlati cél maradt. Amikor kiderült, hogy a virtuális mikroszkópra van igény, és ígéretes eredmények lehetőségét hordozza magában, a kutatás fókuszsa erre tevődött át – legalábbis egyelőre.

Itt kell néhány szót ejteni Molnár doktor tudományos elkötelezettségéről. A doktor úr sohasem csak a minél nagyobb tudományos tekintély, a minél több „impact factor”<sup>2</sup> elérésén fáradozott, hanem tudásának gyakorlati adaptációját tartotta szem előtt. Az tehát, hogy kutatásainak üzleti alkalmazását nagyon fontosnak tartotta, és hogy édesapjától vállalkozói szemléletet örökölt, együttesen arra ösztönözte a doktor urat, hogy spin off vállalkozásban gondolkodjon. Tehát korántsem véletlen a vállalkozás megalakulása, hanem tervezett, elhatározott cél volt a 3DHISTECH Kft. létrejötte.

A magyar tudományos életben leginkább a fent említett impact factorokat, tudományos publikációkat, szakmai eredményeket tartják fontosnak. Molnár doktor azonban inkább a nyugaton jellemző szemléletmódot

tette magáévá, ahol képletesen szólva nem azt kérdezik egymástól a professzorok, tudósok, hogy „hány impact factort gyűjtöttél idén”, hanem: „hány kipörgetett vállalkozást hoztál létre”. A szemléletbeli különbség hatását nagyon fontos megértenünk. Míg nyugaton a kutatásból konkrét, kézzelfogható érték lesz, addig Magyarországon ugyanez ritkán fordul elő – a 3DHISTECH Kft. egy ilyen, szinte kivételnek tekinthető eset.

## A 3DHISTECH Kft. terméke

Bár a dolgozatnak nem lehet fókuszsa a 3DHISTECH Kft. terméke, anélkül, hogy a virtuális mikroszkóp főbb momentumait tisztáznánk, nem érthetjük meg a cég egészének működését, stratégiáját, jövőképét. Nem kerülhető el, hogy röviden áttekintsük a virtuális mikroszkóp mibenlétét.

A virtuális mikroszkóp célközönsége a patológiai kutatásokat, valamint rutinvizsgálatokat végző tudósok, kutatók, illetve orvosok. Ezen vizsgálatok lényege, hogy egyes betegekből, vagy kísérleti beavatkozást elszennvedett állatokból apró metszeteket vágnak ki. Ezeket aztán kisméretű üveglapon rögzítik, (az ún. tárgylemezen) majd mikroszkóp alatt tüzetesen vizsgálva a sejtszerkezetek elváltozásait figyelik meg.

A kutató a metszeteket (egyszerre akár 300-at) elhelyezi a mikroszkópban, amely digitalizálja azokat. Ezután, a metszeteken, a számítógépen lévő szoftver – a viewer – segítségével különböző műveleteket végezhető el. Ilyenek a nagyítás-kicsinyítés, egyes helyek kijelölése, illetve megmérése.

## Alkalmazási területek

A metszeteket tehát nehéz hagyományos formában kezelni. De miért fontos, hogy digitalizáljuk őket? A válasz egyszerű: a hagyományos mikroszkóp és a 3DHISTECH Kft. virtuális mikroszkópja közti különbség nagyjából megfelel a hagyományos, illetve a digitális fényképezőgép közti különbségnek. A digitalizált mintát korlátlan ideig tárolhatjuk és korlátlan mennyiségben másolhatjuk elektronikus úton. Mindez pedig a következő területeken bizonyul rendkívül hasznosnak.

<sup>2</sup> Az impact factor a tudományos életben egyfajta mérce. Minden évben rangsorolják a szakmai folyóiratokat jelentőségük szerint, és minden egyes folyóirat kap egy-egy impact factor besorolást, természetesen minél fontosabb folyóiratról van szó, annál nagyobbat. A kutatók, tudósok, tudományos szakemberek pedig arra törekednek, hogy minél jelentősebb folyóiratban minél több publikációt jelentessenek meg. Ezzel ugyanis impact factorokat gyűjtenek. Minél többet gyűjtött valaki ezekből, annál nagyobb szak tekintélynek örvend.

- *Telekonzultáció*

A hagyományos módon nem megoldható, hogy egyszerre két ember vizsgálja az adott mintát. Ha mégis arra van szükség, hogy két ember mondjon véleményt ugyanarról a metszetről – és erre rendkívül gyakran szükség van – azt csak úgy lehet megoldani, hogy a mintát levélben elküldik egyik helyről a másikra. Ebben az esetben a mintán lévő „hatalmas” területen viszont nehézkes beazonosítani a kérdéses helyeket.<sup>3</sup>

- *Oktatás*

Bár a telekonzultáció a legfontosabb alkalmazás, az oktatásban is hatalmas könnyebbséget jelent digitalizált mintákat vizsgálni. Mint fentebb említettem, az összes minta egyedi, ezért nem lehet megoldani, hogy egy egyetemi oktatás alatt az összes diák egyszerre vizsgálja azt. Ezt a problémát a virtuális mikroszkóp megoldja, hiszen tetszőleges mennyiségben sokszorosítva az összes diákhoz eljuttatható a metszet képe.

- *Archiválás*

Ez a tevékenység nemcsak azért fontos, mert az érdekebb mintákat az oktatók esetleg meg akarják mutatni a hallgatóiknak. Nagyon jelentős a gyógyszerészeti eljárások folyamán. Ugyanis egy-egy új gyógyszer bevezetésének engedélyeztetéséhez szó szerint teherautónyi mennyiségű dokumentációra van szükség, amelynek lényeges részét képezik a sejtanalitikai vizsgálatok is.

- *Precíz mérés*

A mérés a konkrét kutatások szempontjából fontos. A gyógyszerészeknek, vagy a kutatóknak fontos lehet, hogy egy-egy fajta elváltozásból egy-egy területen milyen mennyiség található. Eddig, a hagyományos mikroszkóppal szinte lehetetlen volt precízen megmérni, hogy pl. hány kórosan elváltozott sejt van átlagosan a mintában. Ezzel szemben a számítógépnek nem okoz problémát egy bejelölt terület nagyságát megmérni.

### A 3DHISTECH Kft. működése a mindennapokban<sup>4</sup>

#### Stratégia

Fontos része a cég stratégiájának, hogy Magyarországon megőrizte jogát a mikroszkópok eladására. Ennek Molnár úr saját bevallása szerint több oka van. Egyrészt a szolidaritás magyar kollégáival szemben: a magyar orvosok, egyetemek, kutatóintézetek vagy kórházak szűkös anyagi forrásaikkal nem engedhetik meg maguknak, hogy túl drága orvosi műszereket szerezzenek be. A doktor úr biztosítani akarja, hogy legalább a Carl Zeiss profitját ne kelljen fedeznie a magyar intézményeknek. Természetesen a virtuális mikroszkóp önköltsége is ha-

talmas, hiszen a kutatás-fejlesztésbe ölt rengeteg pénzt, és energiát meg kell fizetni, de akkor is jelentős megtakarítást jelenthet a Carl Zeiss hasznának elkerülése.

A másik ok, amiért Molnár doktor úgy döntött, hogy Magyarországon megtartja a jogot a virtuális mikroszkóp értékesítésére, a visszajelzés. Azzal, hogy nem adta fel laboratóriumi és orvosi munkáját, egyrészt biztosítja a folyamatos inspirációt, de ezen kívül egy másik nagyon fontos haszna is van: az esetleges magyar vevőktől a vélemények konkrétan hozzá érkeznek. Természetesen a Carl Zeiss vevőitől is kaphat információkat a termékkel kapcsolatban, azonban egészen más, ha már több szűrőn keresztül érkezik el hozzá, mint ha a saját kollégáitól hallja. (a Carl Zeiss-hez befutó észrevételek, igények, esetleg panaszok ugyanis csak közvetve, a Carl Zeiss-en keresztül jutnak el Molnár doktorhoz).

#### Stratégiai partnerek<sup>5</sup>

##### *Carl Zeiss*

A Carl Zeiss német cég több mint 160 éve van jelen a piacon. Fő profilja az optikai termékek, és azok minden válfaja. Mivel hatalmas, ámde tradicionális nagyvállalat, ő maga is keresi modernizálódásának lehetséges módjait. Ennek egyik formája, hogy szakítva a múlt hagyományaival, nyitott a kisvállalkozások felé. Ezért volt lehetséges, hogy egy 11 fős magyar cég egy német óriással szövetkezessen. Először azonban azt kell megvizsgáljunk, hogyan is kerül kapcsolatba a Molnár doktor úr a céggel.

##### **Erősségek**

A 3DHISTECH fő erőssége a szellemi tőke, valamint Molnár doktor, és Varga Sebestyén személye. Molnár doktor az egyre újabb ötletekkel, iránymutatással segíti vállalkozását, Varga úr pedig elsajátítván a cégvezetés fortélyait a napi irányításban jelent felbecsülhetetlen segítséget. Ezekon a humán értékeken kívül fontos erősség maga a termék is.

<sup>3</sup> Képzeld el, hogy 10.000 képkockányi hely közül kell megtalálnunk a kérdéseset, és ha meg is találtuk, azon még mindig rengeteg sejt van, amelyeket csak körülfrással tudunk jellemezni. Hasonló lenne a helyzet, ha egy több tízezres tömegből próbálnánk az alapján beazonosítani valakit, hogy kik veszik körül

<sup>4</sup> A közel 30 oldalas dolgozatot a lényegére tömörítjük, helyenként csak jelölve valamely hosszabban és részletesebben taglalt téma címét. Így a „Telephely”, „Emberi erőforrás menedzsment”, „Marketingmix” fejezeteket csak itt a lábjegyzetben jelöljük.

<sup>5</sup> A dolgozat részletesen elemzi az alábbi stratégiai partnereket: Nexico és ASK-M Kft., Danibia Kft., Versenyársak, Aperio Inc., Olympus, Hamamatsu, Baccus, Interscope, Trestle

## Gyengeségek

Mint minden kis cég, a 3DHISTECH Kft. is elsősorban a tőkehiánnyal szembesül, mint problémával. Kevés bank hajlandó ilyen új területen történő beruházásra pénzt kölcsönözni, a kockázati tőkék túl nagy követelésekkel állnak elő tőkéjükért cserébe, az állam és az EU pedig nem igazán tudja hatékonyan támogatni az innovatív cégeket.

A másik gyengeség a cégépítési tapasztalat hiánya, valamint a kis méret.

A gyengeségeket és erősségeket foglalja össze szemléletesen az 1. ábrán a SWOT analízis (GYELV elemzés). Ez az elemzés a belső tulajdonságokon kívül a külső tényezőkre is felhívja a figyelmet. (A lehetőségeket és fenyegetéseket a 3DHISTECH Kft. jövőképről szóló részben bővebben is kifejttem.)

### 1. ábra

#### A 3DHISTECH Kft. SWOT analízise

	Belső	Külső
Pozitív	<i>Erősségek</i>	<i>Lehetőségek</i>
	Kulcsfontosságú tudás Innovációs készség Időelőny, rugalmasság	Technikai fejlődés-innovációk Olcsóbb termékek Növekvő kereslet
Negatív	<i>Gyengeségek</i>	<i>Fenyegetések</i>
	Tőkehiány Függés a partnertől Drága termék – kevés vevő	Új, tőkeerősebb versenytársak megjelenése

## Jövő és jövőkép

Mint fentebb láttuk, a Carl Zeiss végzi a teljes disztribúciót, ezzel nagy terhet levéve a 3DHISTECH Kft. válláról. Mivel a szerződést két évre kötötték, egyértelműen látszik, hogy a német cég is óvatos, először csak próbaként tekint a 3DHISTECH-el való együttműködésre. Egyelőre azonban úgy néz ki, hogy sikeres az együttműködés. A cég részéről többször is – bár egyelőre csak informálisan – kijelentették, hogy a szerződés lejártakor, 2006 augusztusában új távlatok nyílhatnak meg a két cég kapcsolatában. Ez elől, a jelenlegi állapot szerint, természetesen a 3DHISTECH sem zárkózna el.”

E rövid összefoglaló valójában csak felvillantotta Vastag András 30 oldalas esettanulmányának legfontosabb megállapításait. Nem csak a zsűri értékelte nagyra a teljesítményt – ideértve természetesen a 3DHISTECH Kft. tudományos és piaci teljesítményét is – hanem a

Kft. tulajdonosa is az esettanulmány szerzőjét, és másik oldalról természetesen a dolgozat is azért sikerülhetett kiválóan, mert Vastag András is „beleszeretett” a Kft.-be. Az elnyert pályázati díjnál is fontosabb lehet, hogy a kapcsolat szerző és vizsgált cége között hosszabb távon is fennmarad.

## Péli Gergely: Vet-Nutrition Bt.

### „A Vet-Nutrition Bt. útja az ötlettől a megvalósulásig

1998-ban a Biomedicina Rt. megkereste Dr. Kósa Emmát a Szent István Egyetem Állatorvos-tudományi Karának tudományos főmunkatársát, hogy az általuk kifejlesztett Avemar®-t, amely a rák kutatásának egyik fontos eleme, átalakítva fejlesszen ki egy olyan takarmánykiegészítőt, amely a termelőképeség növelése mellett az állatok immunrendszerét erősíti és védi. Hamar világossá vált azonban, hogy az Avemar® nem teljesen felel meg ennek a célnak. A kutatás során csupán az Avemar® alkotóelemeinek 6-8 százalékát használták fel. A szer előállításának alapja a búzacsíra, amelynek kutatása 60 éves múltra tekint vissza.

Az ötlet kialakulásánál tehát számos motivációs tényező játszott közre. A kutatás a felkérést követően, 1998-ban Kósa Emma vezetésével vette kezdetét. A felkérés oka, amely a kutatás ötletének fő forrása, hogy az elmúlt évtizedben egyre fontosabbá vált az állattartók számára jószágaik termelőképeségének növekedése. Ezért a rendszerváltást követő években jelentős genetikai kutatások indultak meg a haszonállatok termelőképeségének fokozása érdekében. A kutatás eredményeként a haszonállatok egyre nagyobb termelésre voltak képesek, viszont környezetükkel szemben egyre igényesebb fajtákat állítottak a termelésbe. A genetikailag rögzített termelőképeséget a gyakorlat csupán 60-70 százalékban képes kihasználni. A jobb termelési eredmények érdekében a takarmányt különböző készítményekkel egészítették ki, amelynek elsődleges célja a termelőképeség növelése volt, és az állatok egészsége ezért háttérbe szorult. A különböző takarmánykiegészítő termékek azonban tartalmaznak antibiotikumokat, egyéb antibakteriális készítményeket, parazitaellenes szereket és hozamfokozókat. Az antibiotikumokat az állatok egészségének megóvása érdekében alkalmazták eleinte, de rájöttek, hogy a termelőképeség ennek hatására javul, így elterjedten használják. Az antibiotikumoknak azonban káros oldala is van, ugyanis az állat szervezetében nem bomlik le teljesen, így bizonyos maradékanyagok jutnak az ember szervezetébe. A maradékanyagok káros hatásainak egyik megnyilvánulása, hogy az emberi szervezet bi-

zonyos gyógyszerekre – például antibiotikumra – kezd immúnissá válni, így egyre nagyobb mennyiség váltja ki a kívánt hatást.

A kutatásban elsődleges motivációs tényező volt az állatok jólétének megteremtése és ezen keresztül a humán egészség védelme.

A kutatásnak a Szent István Egyetem Állatorvosi Kara biztosított helyszínt. Háromévnyi kutatás után, 2000. november 1.-én megtörtént a készítmény, az Immunovet-HBM® első piaci bevezetése, de nem aratott osztatlan sikert, aminek egyik legfőbb oka a rossz értékesítési stratégia volt. A termék értékesítésével egy külső céget, a Beniker Kft.-t bízták meg. A Beniker Kft. túlértékelte a piac fizetőképességét, így túl magas árat határozott meg – a jelenlegi ár kétszeresét. Továbbá húszmillió forint értékű árut halmozott fel saját raktárában. A magas ár miatt a termék iránt a tényleges kereslet elmaradt a várttól, így a készlet nagy részét nem tudta értékesíteni. A megmaradt mennyiség a rossz tartási körülmények miatt tönkrement és a cég nem fizette ki az áru értékét, ezzel húszmillió forintos kárt okozva a Biomedicina Rt.-nek. Jelenleg is folyik a kártalanítási per. A gyors forgalomba hozás oka a finanszírozhatóság egyre nehezebbé válása volt. Nehezen indult a termék értékesítése, azonban további kutatások után, a Vet-Nutrition Bt. megalapítását követően beindult az üzlet.

A vállalatot 2002. március 6.-án alapította Dr. Kósa Emma (beltag), és fia, Czégány Csaba (kültag). A vállalkozás jogi formáját tekintve betéti társaság. A jogi forma kiválasztásánál számos tényező játszott közre. Spin-off vállalkozásról lévén szó, kezdetben nem rendelkeztek kellő pénzügyi eszközökkel, így nagyobb vállalat alapítására nem volt lehetőségük. A döntések a tulajdonos, vagyis Kósa Emma kezében vannak. A tulajdonos foglalkozik a kutatási kérdésekkel, illetve az ügyfelek beszerzésével. Fia, Czégány Csaba végzi a szállítást, illetve minden kereskedelemmel kapcsolatos tevékenységet.

Az Immunovet-HBM® egy komplex takarmánykiegészítő szer, amely az állat immunrendszerét erősíti, és a termelőképeségét javítja. A takarmánykiegészítőnél három fontos dolog játszik szerepet. Az első az állat egészsége, genetikai adottsága és állategészségügyi státusa. A második a tartás technológiája, és végül a harmadik a takarmányozási hibák és hiányosságok. Ha mindegyik tényező rendben van, vagyis az állat megfelelően tartott, táplált, illetve az egészsége is rendben, akkor az Immunovet-HBM® használatával az állat termelőképesége jelentősen fog javulni. Ha viszont bármely tényezőtől eltérés van – például az állat egészsége nem megfelelő – akkor azt a hibát a szer korrigálja, de a termelőképeség javulása nem lesz annyira látványos.

## A Vet-Nutrition Bt. célstruktúrájának bemutatása<sup>6</sup>

### Operatív működési célok

A megalakulást követően Dr. Kósa Emma felismerte a cég életben maradási esélyeit, és rájött, hogy céljai megvalósításához olyan stratégiát kell kidolgozni, amelynek következtében jelentős előnyre tesz szert a versenytársakkal szemben. Az előnyhöz nem elegendő egy jó termék, amely kiemelkedő mutatókat produkál. Ki kellett alakítani egy olyan ellátási láncot, amely lehetővé teszi a széles körű ismeretséget. Az ellátási lánc a gazdasági tevékenységek vertikálisan összekapcsolódó, vállalati határokon átívelő, adott fogyasztói igény kielégítését célzó sorozata<sup>7</sup>. A Vet-Nutrition Bt. közvetlenül látja el a fogyasztókat, így személyes kontaktus jön létre.

### A vállalkozás elemzése

Dr. Kósa Emma minden tekintetben sikeres vállalkozónak tekinthető. A vállalkozói sikerlépcső mind az öt fokát elérték: a szakmai, az értékesítési, a gazdasági, a társadalmi és az egyéni sikert egyaránt. Vagyis teljesen új termékkel jelentek meg a piacon, amelyet saját maguk fejlesztettek, kutattak ki. Ennek eladása évről-évre rekordokat dönt – az idei évet kivéve az említett okok miatt, ennek köszönhetően a bevétel is követi ezt a tendenciát. A társadalom számára hasznos tevékenységet végeznek, ugyanis olyan termékkel jutottak be a piacra, ami minden fogyasztóvédelmi és élelmiszerhigiéniai előírásnak eleget tesz. Továbbá Kósa Emma teljesen elégedett a cég tevékenységével és teljesítményével, így az egyéni siker is megvalósult. A vállalkozóvá válás során Kósa Emmánál az álomépítő motívum figyelhető meg<sup>8</sup>. Vagyis egy olyan üzleti lehetőséget ismert fel az általa kikutatott termék szellemében, amiről úgy gondolta, hogy nincs értelme másnak átadni, hanem saját vállalatot létrehozva, abból profitálni.

### SWOT-elemzés

A SWOT-elemzés egy vállalat képességeinek elemzése szolgál. Az elemzés célja a vállalat külső és belső környezetelemzésének összefoglalása, illetve stratégiai alternatívák kidolgozása. Fontos, hogy az elemzés nem határozza meg a vállalat stratégiáját, csak stratégiai alternatívákat ad és a vállalatnak ezekből kell kiválasztania azt, amelyet meg tud valósítani. Az elemzés a vállalat erősségeit, gyengeségeit – belső környezet –, illetve a lehetőségeit és veszélyeit – külső környezet – mutatja be.

<sup>6</sup> A dolgozat részletesen bemutatja az alábbi célokat is: Alapvető cél, A vállalat küldetése, Tartós, távlati célok, Közvetlen, irányítási célok

<sup>7</sup> Chikán (2004: 163 o.)

<sup>8</sup> Vecsenyi (2003: 28 o.)

**1. Erősségek:**

- a termék egyedisége, különlegessége – természetes alapanyag,
- rövid idő alatt sikerült elérni a vásárlók bizalmát
- jó vélemény a termékről,
- szakértőgárda alkalmazása vásárlók felé ingyenes,
- pénzügyi források megfelelőek – külső forrás bevonására nem volt szükség,
- a versenytársak által elismert cégnek számít,
- széles vevőkör – további szélesedés lehetősége a külföldi partnereknek köszönhetően,
- termékinnováció, és folyamatos K+F,
- kutató bázissal való rendelkezés.

**2. Gyengeségek:**

- iparág rossz belföldi helyzete,
- vevőkör túlzott szélesedése esetén kevesebb figyelem jut az egyes fogyasztókra,
- külföldi partnerek esetén a protokoll elhúzódnása,
- vevők fizetésképtelensége – agráriumban megfigyelhető tendencia.

**3. Lehetőségek:**

- új vevőkör megjelenése – belföldön és külföldön,
- agráriumban helyzetének javulása – támogatás,
- hosszú távon a piaci pozíció megtartása,
- gazella vállalattá való átalakulás.

**4. Veszélyek:**

- iparág további hanyatlása,
- versenytársak számának további növekedése,
- Biomedicina Rt. 2006-tól kevesebb K+F tevékenységet igényelne – piaci pozíció romlása,
- a növekedés leállása, majd esetleges hanyatlás.

A vállalat ezen képességeiknek függvényében meghatározható stratégiai alternatívák közül a cégnek azt kell kiválasztania a megvalósíthatóság keretében, amellyel a legnagyobb előrelépést képes elérni.

A vállalat számára leginkább releváns megoldás az erősségekre építve a lehetőségek kihasználása lenne, azonban ezenkívül lehetséges megoldás lehetne a veszélyek elkerülése az erősségekre építve is<sup>9</sup>. Úgy gondolom, hogy mindenképp a vállalat erősségeire kellene építeni, mivel rendkívüli versenyelőnyét csakis ezzel tarthatja meg és növelheti, illetve ezeket kihasználva problémáit megoldhatja.<sup>10</sup>

**Stocker Norbert – Szőke Szabolcs: A KPS Biotechnológiai és Egészségügyi Szolgáltató Kft.**

**Ugyancsak második díjat kapott Stocker Norbert és Szőke Szabolcs „A KPS Biotechnológiai és Egészség-**

**ügyi Szolgáltató Kft.” című dolgozata.** E mű szerzői önálló publikáció közzétételéről döntöttek, így ismertetésétől jelen összefoglalóban eltekintünk. (Sz.P.)

**Bódis Livia – Honti Katalin – Lennert Krisztina: A KPS Biotechnológiai és Egészségügyi Szolgáltató Kft.**<sup>11</sup>

„Egy hónappal ezelőtt, a pályázatunk megírása kezdetén, igen egyszerűnek tűnt számunkra a spin-off vállalkozás megfogalmazása. Gondoltuk, hogy bár Magyarország nem a korlátlan lehetőségek hazája, mint az USA vagy Japán, de mégis egyenes út vezet majd a feladat megoldásához, annak ellenére, hogy nincs sok ilyen jellegű cég. Azonban interjúink során egyre inkább úgy éreztük, hogy elég nehezen megfogható a fogalom, még azok számára is, akik minden nap ezzel a témával foglalkoznak. Nemcsak a jogi szakzsargonban voltak eltérések, hanem a tudományos környezetben és a hétköznapi értelmezésben is.

A 80-as és 90-es években az Egyesült Államokban honosodott meg először az a koncepció, amely szorgalmazza és elősegíti, hogy az egyetemeken dolgozó kutatók közvetlenül képesek legyenek felfedezéseik gyakorlati alkalmazásainak kidolgozására. Ennek egyik módja az úgynevezett biotech inkubátorházak rendszere, amely Magyarországon az elkövetkező években-évtizedekben kerül bevezetésre.

**Az európai helyzet**

Szakértők véleménye szerint húzóágazat lesz a biotechnológia, mivel a világon használt gyógyszerek, mintegy fele biotechnológiai módszerekkel készül. A felmérések szerint a biotechnológiai módszerekkel előállított gyógyszerek biztatóan pozitív mértékben befolyásolják a betegek életkilátásait és életminőségét.

Magyarországon nagyjából ötven olyan cég működik, amely biotechnológiával vagy annak határterületével foglalkozik. Ezen ágazatban tevékenykedő hazai cégek jelentős hányada nagy nyugati gyógyszergyárakkal áll kapcsolatban. Itt akár több millió dolláros üzletekről is szó lehet, mindamelllett az árbevétel nem igazán a

<sup>9</sup> Inzelt (1998: 178-179 o.)

<sup>10</sup> A zsűri értékelté azt is, hogy Péli Gergely hallgató a spin off cég esetének leírása, elemzése során igen szakszerűen alkalmazta az egyetemi kurzusok során elsajátított elemzési eszközöket, szakmai nyelvezetet.

<sup>11</sup> Érdekes eredménye a pályázatnak, hogy a harmadik helyezett ugyanarról a cégről szólt, mint az egyik második helyezést elérő jelölt. Új információkkal is szolgált erről a figyelemreméltó spin off vállalkozásról. A szerzők részletes, elméleti, fogalmi és történeti bevezetővel indítják munkájukat.

legjobb mutató. Egy-egy biotech cég értékét sokkal inkább az határozza meg, hogy milyen szabadalmakkal és hosszú távú fejlesztési potenciállal rendelkezik. S ebből a szempontból a magyar vállalatok a régióban igen jól állnak. A biotechnológiai termékek jó részét felhasználó gyógyszeriparban hagyományosan világszínvonalú a magyar szakemberek tudása, s ugyanez mondható el a növényi genetikáról is. Ugyanakkor az üzleti szempontból komoly eredményekkel kecsegtető fejlesztések megfelelő támogatás, illetve a nemzetközi kockázati tőke érdeklődésének hiánya miatt elvesznek, vagy külföldön hasznosulnak.

### Törvényi szabályozás és fogalmak

Az iparág most éli gyermekkorát, ezt jelzi, hogy 2005. január 1-jén lépett életbe az első magyar innovációs törvény. Azonban nemcsak a magyar, hanem az európai jogszabályok hálójában is vannak ellentmondások, átfedések, és hézagok. A pontos spin-off (magyarul hasznosító- vagy kipörgetett vállalkozás) fogalom értelmezése jogi keretek között a következő:

*Hasznosító vállalkozás: költségvetési kutatóhelyen – a 20. § alkalmazásában nonprofit kutatóhelyen is – létrejött szellemi alkotások üzleti hasznosítása céljából az ilyen kutatóhely által alapított, illetve részvételével vagy részesedésével működő gazdasági társaság.<sup>12</sup> Hiába a törvényi megfogalmazás, a spin-off annyira friss fogalom nálunk, hogy nem alakult ki a pontos használat, ezért mindenki eltérően használja. Jogász végzettségűek véleménye szerint a törvény szó szerinti értelmezése alapján csak az spin-off vállalkozás, amiben egy egyetem tulajdonrészrel rendelkezik! Ez a leszűkítése a fogalomnak azonban bizonyos szellemi termékek hasznosítása esetén gazdaságilag nem szerencsés. Továbbá ez a definíció nincs összhangban az OECD korábban említett definícióival, amely kizárólag a szellemi termék gazdasági hasznosítását emeli ki, függetlenül attól hogy a cégbe a szellemi termék apportja az egyetem tulajdonrész szerzése által valósul meg vagy licence szerződés (lásd később) formájában.*

Az egyetem részvétele többféle formában megvalósulhat. Általában a szolgáltatás jellege határozza meg. (Szegedi Tudományegyetem Szellemi Alkotások Szabályzata alapján. Szeged, 2004)

- **Licencia:** valamely szellemi alkotással kapcsolatos iparjogvédelmi vagy szerzői jogok alapján a hasznosítás, illetve használat teljes vagy részleges, időben és/vagy térben korlátozott tartamú átengedésére.

<sup>12</sup> 2004.évi CXXXIV tv. 4§6b

- **Royalty:** szellemi termékek felhasználása után a gyártók által a jogtulajdonosnak fizetett díj. A licencjogot a licencelő nem saját felhasználásra, hanem az általa gyártott termékekbe építve, azok végfelhasználói részére történő továbbadás céljára szerzi meg.

### A vállalkozás története

#### Előzmények és cégalapítás

2002-ben Peták István hazajött az Egyesült Államokból, tele ötletekkel, megvalósítható lehetőségekkel. Pontos számításai szerint évi tízmillió forintra volt szüksége saját kutatásai megvalósításához. Kutatók által ismert módon megpályázott egy OTKA pályázatot. (Az OTKA a tudományos kutatások és a kutatási infrastruktúra független, széles körű támogatása, a fiatal kutatók segítése, nemzetközi színvonalú tudományos eredmények létrehozása érdekében az Országgyűlés által létrehozott Országos Tudományos Kutatási Alapprogram, amit az állami költségvetésből és magánbefizetésekből finanszíroznak.) Sajnos az elnyert pénz ugyan kiindulási alapnak jó volt, de csak hatmillió forintot nyújtott 4 évre. A megvalósításhoz további támogatásra volt szüksége. Akkor került kapcsolatba későbbi üzlettársával, Schwab Richárdal, akinek javaslatára megalapították KPS Biotechnológiai Kft-t.

#### Kezdetek

Saját tőke bevonással és egyéb, vállalatoknak nyújtott támogatások megpályázásával egyengették tovább a kutatás útját a siker felé. Ilyen pályázat volt a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP). A magyar kis- és közepes vállalkozások hazánk EU-csatlakozása után (de már a 2004. januártól 2004. április 30.-ig terjedő időszakban is) az Európai Unió Strukturális Alapjainak forrásaihoz a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében kiírt pályázatokon keresztül férhetnek hozzá. Specifikus célja a gazdasági versenyképesség növelése. Ez a program két évre tízmillió forintot biztosított, önrész nélkül. (2. ábra)

#### GYELV-elemzés

Az egyetemen keresztül intézett beszerzés megnehezíti a kutatás haladását, például az egyetemen keresztül megrendelt műszerek megérkezése előfordul, hogy egy évet vesz igénybe a bonyolult közbeszerzési eljárás miatt.. Az ideális állapot egy kezdeti szimbiózis az egyetem és a spin-off között, majd természetes folyamatként szétválna a két intézmény. Például az egyetem és a cég műszereit és felszereléseit kezdetben kölcsönösen használhatja, de igyekezni kell ezek fokozatos szétválasztá-

2. ábra:  
KPS SWOT analízis

<b>Strengths/Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peták és Schwab együttműködésének hatékonysága.</li> <li>• Versenyképes szakértelem.</li> <li>• Fejlett technológia.</li> <li>• Költségelőny pl. a foglalkoztatásban</li> </ul>	<b>Weaknesses/Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hosszú megtérülési idő.</li> <li>• tőkehiány</li> <li>• magas kockázat</li> <li>• nincs kialakult, határozott imázsa</li> <li>• szűk termelési vonal</li> </ul>
<b>Opportunities/Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• leányvállalatok leszakadása.</li> <li>• szolgáltató részleg önállóvá válása</li> <li>• kutatások önálló fejlődése.</li> <li>• korán indulók előnye.</li> <li>• erős fejlődési nyomás</li> </ul>	<b>Threats/Veszélyek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• befektetés nem térül meg.</li> <li>• kedvezőtlen kormányzati politika</li> <li>• Eu versenytársak előnye</li> </ul>

sára. A KPS két éves fennállása óta folyamatosan erre törekszik, például az egyetemi dolgozók és a KPS alkalmazottak eltérő márkájú és színű számítógépek használatával. Peták István ötlete nyomán a Semmelweis Egyetem I. Patológiai és Kísérleti Rákkutató Intézete épületének padlásterében lévő labort kibérelve kezdte el kutatásait. A korábban állatházként működő, majd használaton kívüli helyiség, nem volt még irodának sem alkalmas. Schwab Richárd is hasonlóképpen kezdte annak idején, amikor a MÁV Kórház alagsori termeit saját erőből irodává alakította. Ahogy a KPS ügyvezető igazgatója tréfásan hozzátette: „Mi nem garázs cég vagyunk, hanem padlás cég.”

A vállalkozás ma már ott tart, hogy két (a cikk megjelenésekor már négy !) főállású, három félállású és további bedolgozó alkalmazottja van.”

A Stocker Norbert és Szőke Szabolcs szerzőpáros dolgozatához képest fontos kiegészítő információ a KPS Kft. hálózatának részletes bemutatása, tekintettel arra, hogy a Kft. egyik alapítója a Szentágothai János Tudásközpontnak.

### „A Szentágothai János Tudásközpont

A Szentágothai János Tudásközpont 2004 januárjában kezdett működni. Mintegy 3 hónap alatt kialakult a négy éves munka fázisterve, amely több mint 270 résztvevőket határoz meg, alapja 14 önálló kutatási program. A témákat a témavezetők önállóan irányítják, az összehangolást az SZJT legfőbb szerve biztosítja. A tevékenység célja nemzetközi színvonalú, koncentrált K+F végzése, ami lendületet ad az ipari szakemberek, poszt-doktorok, a Ph.D. hallgatók valamint az egyetemi kutatók együttműködésének. A Tudásközpontban folyó szakmai munka hatékony elvégzéséhez szükség van a korszerű infrastruktúra létrehozására, integrálására és

koncentrálására. A létrejövő műhely már alkalmas lesz olyan magas szintű kutató-fejlesztő munkára és a vállalkozások által igényelt innovációs szolgáltatások nyújtására, amely a konzorciumi tagokkal, a régió vállalkozásaival és nemzetközi partnerekkel együttműködve nemzetközi színvonalú, világpiacon is versenyképes és hasznosítható találmányokat és szabadalmakat hoz létre. A KPS Kft. a Szentágothai János Tudásközpont alapító tagja. Kiválóan beleillett a Tudásközpont céljaiba, arculattervébe. A vállalatnak, pedig keretet és fórumot biztosít (külön keret van tudományos rendezvények támogatására) ez az együttműködés, valamint hosszú távú tervei megvalósításához is biztosabb talajt nyújt.

### A jövő

A Szentágothai János Tudásközpont 4 éves munkája során elképzeléseink szerint a következő mérhető teljesítmények jönnek létre. A project során mintegy 120 szakember munkája, összesen 250 kutatói évet eredményez. Számításaink szerint 5 új diagnosztikus eljárás, 7 szabadalom, mintegy 40 tudományos közlemény, 15 Ph.D. fokozat, 13 nemzetközi együttműködés, 15 új álláshely és 6-8 start-up cég jön létre. Ennél is fontosabb azonban, hogy reményeink szerint a 4 év során szemléletváltás történhet, amelynek eredményeképpen az egyetemi, az ipari és a pénzügy világ közeledik egymáshoz.”

A pályázat, illetve a pályázat eredményeként született dolgozatok hasznos információkat adtak az új szervezeti forma, a spin off vállalkozások motivációinak, működésének sikeres fejlődésének megértéséhez.

### Idézett nyertes dolgozatok

Vastag András: 3DHISTECH Kft.

Péli Gergely: Vet-Nutrition Bt.

Bódis Lívía – Honti Katalin – Lennert Krisztina: A KPS Biotechnológiai és Egészségügyi Szolgáltató Kft.

### Felhasznált irodalom

1. CHIKÁN ATTILA (2004): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
2. INZELT ANNAMÁRIA (1998): *Bevezetés az innováció-menedzsmentbe*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
3. KLEINHEINCZ FERENC (2000): *Spin-off vállalkozások, avagy: barátkozzunk egy új megnevezéssel*,
4. PAKUCS JÁNOS (2005): *Innováció és a vállalkozások; Polgári Szemle*; november- 1. évf., 10. szám
5. ROTHWELL, R. (1994): *Towards the Fifth-generation Innovation Process – International MarketingReview*, Vol. 11. No. 1,
6. SZIRMAI-CSAPÓ-PETHEŐ (2005): *Bepörög vagy kipörög?* Figyelő, 49. szám; 54.o.
7. VECSENYI JÁNOS (2003): *Vállalkozás, az ötlettől az újra-kezdésig*, Aula Kiadó, Budapest