

## Impact HUB létrehozásának vizsgálata Debrecenben

Horváth Adrienn<sup>1</sup> – Oláh Judit<sup>2</sup>

*Nyugat Európában és más fejlettebb országokban is változó innovációs terek adnak helyet, a különféle trendek kialakulására és megszerzett tudás alkalmazására, amelyek hidat képeznek/képezhetnek a globális, nemzetközi vagy regionális technológia és tudástranszfer kialakulásához, ismereteink megosztásához, a versenyképességünk fejlesztéséhez.*

*A kutatásunk célja, egy Debrecenben működő nyitott innovációs térként működő Impact HUB létrehozásának vizsgálata, Debrecen város vállalkozó ökoszisztémájának fejlesztése érdekében. Debrecennek már vannak hasonló terei, de ez mégis újat és többet adhat a város életében. A kutatás lényegében az igények felmérésére és a megismertetésre irányult. A vizsgálat Delphi eljárással készített Triple Hélix modellel kiválasztott szakértői kérdőívvel készült. A tanulmány eredményeként a város nyitott a tér létrehozására, de az igények kialakításakor, a város már működő hasonló tereit is figyelembe kell venni, s a komparatív előnyöket érvényesíteni. A felmérés végén kialakult egy együttműködő csapat is, akik a jövőbeni tényleges megvalósításban vesznek majd részt. Az Impact HUB megvalósítására alapot adhat az Európai Unió erre irányuló KFI stratégiája, amely Debrecen 2014. évi város gazdaságfejlesztési tervével is összhangba hozható. Egy ilyen innovatív hídképző tér kialakításának gyakorlati szempontból is fontos hatása lehet a régiónk gazdaságának élénkítésében.*

*Kulcsszavak: nyitott innováció, Impact HUB, Delphi kérdőív, Hélix modell*

### 1. Bevezetés

A tudásalapú gazdaságok korában különös jelentőségűvé vált a nemzetköziesedésben és a kutatás-fejlesztési és innovációs együttműködésekben való részvétel, hiszen ezek fontos forrásai a versenyképességet alapvetően meghatározó tudásnak, tapasztalatoknak és tanulásnak.

Az innovációs folyamat, illetve ennek tudományos megközelítése is alapvető átalakuláson ment keresztül az elmúlt években. A Chesbrough 2003-ban megjelent

---

<sup>1</sup> Horváth Adrienn, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (Debrecen).

<sup>2</sup> Oláh Judit, PhD, habil, egyetemi docens, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet Logisztika Menedzsment Tanszék (Debrecen).

könyvét követően általánosan elfogadottá vált, egy új fogalom, az úgynevezett nyílt innováció (Open Innovation). A koncepciója olyan nagyvállalatoktól ered, amelyek sikeresen tudják saját kutatási tevékenységüket külső fejlesztési ötletekkel és technológiákkal integrálni annak érdekében, hogy minél magasabb gazdasági hasznot realizáljanak. Sok vállalat a nyílt innováció tevékenysége során: belső és külső forrásokat összevonva arra törekszik, hogy a szellemi tulajdonban rejlő gazdasági értéket minél jobban kihasználja. Egy mondattal, a nyílt innováció a tudás be- és kiáramlásának célzott felhasználása a belső innováció felgyorsítására, és a piacok kibővítése az innováció külső alkalmazására (Molnár–Németh 2009). Füzi 2013-as tanulmányának középpontjában is a vállalati innovációs folyamat egy új értelmezése, a Chesbrough (2003) nyomán elterjedté vált „nyílt innovációs paradigma” áll. Ennek lényege, hogy a korábbi szemlélettel ellentétben a vállalatnak általános érdeke a tudás-túlcsordulás elősegítése (még akkor is, ha ennek részeként az ő – esetleg jogilag egyébként védhető – tudásának egy része is „közkinccsé” válik). A nyílt innovációs közegben a felhasználó valódi részesévé válik az innovációs folyamatnak. A szakirodalomban megoszlanak a vélemények arról, hogy a nyílt innováció mennyiben több mint a Lundvall (1988) által leírt termelő-felhasználó közti interaktív tanulás, és mennyiben jelent valóban új paradigmát. A szerző érvelése szerint a vállalati innovációs folyamatok menedzselésében mindenképpen újdonságértékkel bír a koncepció. Az ún. „élő laboratóriumok” (living lab) kapcsán mutat gyakorlati példát a nyílt innovációs megközelítésre. Svéd esettanulmányon keresztül illusztrálja, hogy (az egyébként nagyvállalat-orientált) megközelítésből miként profitálhatnak a kis- és középvállalkozások is. A nyílt innovációs paradigma szemben a hagyományos lineáris innovációs modellel a kutatás-fejlesztési folyamatot mintegy nyílt rendszerként értelmezi, melynek során a vállalat az innovációs folyamatok generálásához, valamint az értékteremtéshez szükséges tudáshoz nemcsak belső, hanem külső környezetéből egyaránt hozzá tud jutni. Tehát az innováció attól nyílt, mert az a vállalkozás „környezetével” interaktív módon valósul meg egy olyan ökoszisztémában, melynek szereplői sűrű és intenzív kapcsolatokat ápolnak egymással (Vanhaverbeke 2012).

A nyílt innovációban a külső tudás egyenértékű a belsővel, azaz a külső forrásokból megszerzett tudás, információ összegyűjtése, és annak hasznosítása azonos szintre kell, hogy kerüljön a belső fejlesztésekkel, a tudás vállalaton belüli kezelésével. Egy mondattal úgy jellemezhető, mint a tudás be- és kiáramlásának célzott felhasználása a belső innováció felgyorsítása érdekében.

A nyílt innovációs tér ennek értelmében, egy olyan tér, ahol a tudás be- és kiáramlásának célzott felhasználása történik, a belső innováció felgyorsítására, és a külső innováció felhasználására, ahol elkötelezett tenni akaró emberek, tudásukat és ötleteiket bővíthetik, kicserélhetik. Mára már az innováció nem csak a technológiával köthető össze, annál több. Az innovációt az emberek igényei, ambíciói, álmiai

vezérlik. A különböző társadalmi pozíciókban lévő emberek feladata, hogy megváltoztassák az utat, ahogyan élünk és dolgozunk (Klerkx et al. 2012). A jelenlegi gazdasági helyzetben, valamint az oktatás és a munka világa közötti kapcsolat miatt nagyon fontos, hogy milyen ismeretekkel rendelkeznek a végzett diákok a szakmájukkal, az elhelyezkedéssel kapcsolatban (Oláh–Hutóczki 2012). Az innováció folyamatában a külső forrásból, környezetből szerzett tudás felértékelődik, így egy interaktív kapcsolatokkal átszőtt, sokszereplős nyílt rendszer alakul ki, melyben különféle fejlesztők, beszállítók, fogyasztók, valamint egyéb szereplők vesznek részt, horizontális és vertikális kapcsolataik révén pedig interaktív értékteremtés valósul meg (Füzi 2013).

Az Impact HUB (továbbiakban HUB) egy fajtája, a nyitott innovációs tereknek. A kutatásunk célja egy nyitott innovációs térként működő HUB létrehozásának vizsgálatára irányult Debrecenben, mely a már meglévő létező innovációs tereken túl valami újat adhat. A HUB egy globális platform, ahol elkötelezett, együttműködésre nyitott emberek a Föld minden részéről összegyűlnek, hogy vállalkozói ötleteket valósítsanak meg egy jobb világért (HUB GmbH 2012).<sup>3</sup> Jelen esetben a tér a régiónk gazdaságának élénkítésében játszana fontos szerepet (főként a regisztrált vállalkozások számának növelésében).

## 2. Téma felvetése

Az innováció értelmezésében ma meghatározó erővel bír a rendszer megközelítése. Az innováció rendszerszerű elfogadásának kialakulásában a Kline–Rosenberg (1986) modell jelentette az egyik kiindulópontot, amely hangsúlyozza az innovációs folyamatban résztvevők közötti interakciók és kölcsönös függések fontosságát.

A Nemzeti Innovációs Rendszer (NIR) komplex összefüggései, a nemzetgazdaságoknak a tudományos–műszaki haladást előmozdító, az innovációk terjedési sebességét determináló jellemzői állnak. A NIR magában foglalja az összes lényeges gazdasági, társadalmi, politikai, szervezeti, intézményi és egyéb tényezőket, amelyek hatással vannak az innovációk fejlődésére, terjedésére és alkalmazására. (Edquist 2000) különböző típusú szervezeteket (a szereplőket) és intézményeket (normákat, szabályokat, társadalmi szokásokat) tekintünk a nemzeti innovációs rendszer fő elemeinek.

---

<sup>3</sup> A kutatás 2013-ban készült. HUB eredeti fogalma: „is a global platform, where people from all corners of the planet and engage in collaborative action to realize enterprising ideas for a better world” (HUB GmbH 2012).

A XX. század vége óta a NIR ismét jelentős kihívásokkal néznek szembe, a jelen kor sikeres gazdaságai a tudásra épülnek, az olyan új technológiák, mint az informatika, a biotechnológia, a nanotechnológia megkívánják az innovációs rendszert alkotó elemek és a közöttük lévő kapcsolatok, együttműködési formák változását, a tanulás módjának átalakulását.

Az OECD különösen nagy erőket fordított e rendszerek megismerésére is. A vizsgálatok szerint az innovációs folyamatokban elsősorban a tudományos szféra, a vállalatok, valamint, a két intézmény-csoport közt közvetítő tanácsadó intézmények tevékenysége jelentős, de számos további intézmény is szerepet kaphat (OECD 2007). A társadalomtudomány sokféle területének kutatói járultak hozzá ahhoz, hogy az innovációs rendszerek dimenziója szerint ma már megkülönböztethetők a globális, a nemzeti, a regionális, a szektorális, és a technológiai innovációs rendszerek (Inzelt–Bajmócy 2013).

A NIR működésében, az innovációs tudás létrehozása, alkalmazása és terjedése a legfontosabb folyamatok. A Nemzeti Innovációs Rendszer működési koncepcióját mára már tovább finomították, s az úgy nevezett Triple Hélix (Állam-Egyetem-Ipari/Üzleti) vagy a Nyugaton már működő Quadro Hélix (Állam-Egyetem-Ipari/Üzleti-Civil szektor) modellek alkalmazásának fontosságára hívják fel a figyelmet (Etkowitz 2002, Pakucs–Papanek 2006). Már a legújabb Pentagonal Hélix modell is napvilágot látott melyben az én, mint emberek és felhasználók is szerepet kaptak (TACTICS 2012). A kutatás a Triple Hélix modellre épült főként a kutatáshoz szükséges szakértők kiválasztásakor.

### **3. Impact HUB vizsgálata Debrecenben**

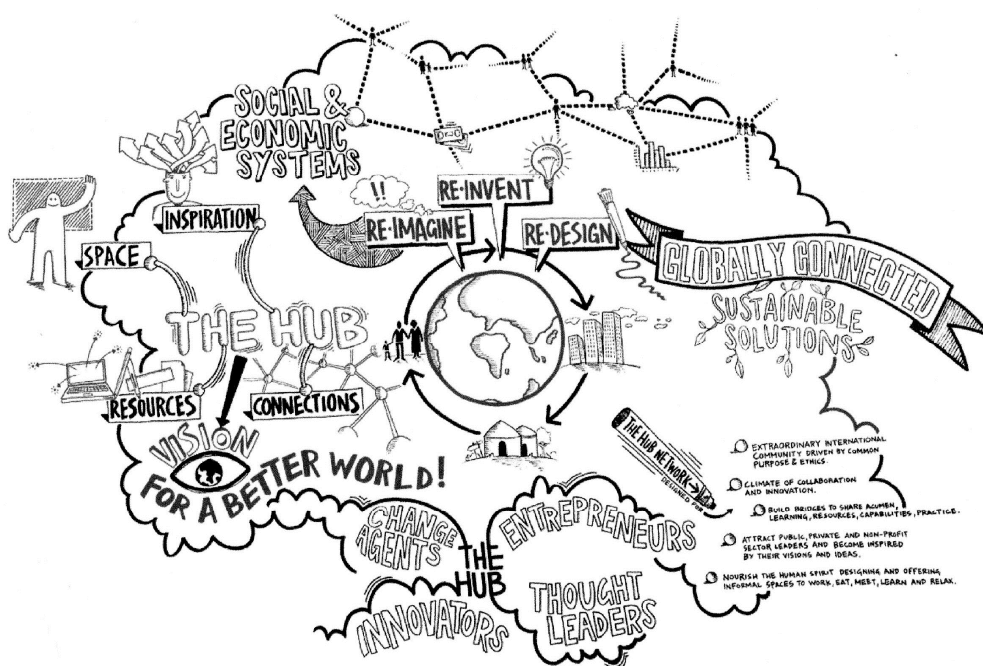
A HUB-ot 2005-ben alapították Londonban, azzal a céllal, hogy kialakítsanak egy ösztönzésre teret adó helyet, melynek célja, hogy összekösse és képessé tegye, azon embereket, akik vállalkozói ötleteket akarnak véghezvinni, a fenntartható befolyás érdekében. Az ötlet egyszerű, hiszen van elegendő olyan ember, aki rendelkezik egy jó ötlettel, egy jobb viláért.

A HUB, megalkotása előtt az alapítók, ötleteket kölcsönöztek a legjobb laborkból, start-up inkubátoroktól, azért, hogy egy olyan tanuló és tudásközpontú helyet alkossanak, ahol egyedi társadalmi innovációs ökoszisztémát építhetnek. Egy hely, ahol minden szükséges eszköz, és körítés megvan, ami kell ahhoz, hogy nőjön és fejlődjön egy új vállalkozás a fenntartható fejlődésért, azzal a feltétellel, hogy, az alapítók gondoskodnak átadni, a jó tapasztalatokat, a megfelelő tudást, a kapcsolatokat, pénzt, és információkat a piacról. Mindezek mellett, a hely alkalmas legyen találkozókra, inspirálódásra és különböző emberek, különböző ötleteinek cserélésére

is. Ezt a működési elvet szemlélteti az 1. ábra, melyet a teljes HUB Network minden tagja elfogad, és betart (HUB GmbH 2012).

Az 1. ábra lényegében szemlélteti azt a fogalmat, amellyel az Impact HUB kifejezhető. Azaz egy olyan globális platform, ahol a világ minden részéről találkozhatunk emberekkel (change agents = változtatókkal, entrepreneurs = vállalkozókkal, innovators = innovátorokkal, újtókkal, és thought leaders = kemény vezetőikkel). Akiknek a víziójuk egy jobbító szándék egy jobb világért való törekvés. Ami ehhez kell: források, kapcsolatok, – globális, nemzetközi kapcsolat – kell a megfelelő inspiráció és, ami a legfontosabb a space, a hely, ahol mindez a jobbító, újragondoló, innováló erők hasznosulni tudnak majd.

1. ábra A HUB működési elve



Forrás: HUB GmbH (2012)

A HUB alakításának ötlete futótűzként terjedt szerte a világon, felbukkanása 5 kontinensen átívelő globális mozgalmat eredményezett. 2012 októberéig, több mint 30 HUB-ot nyitottak, és mára már talán sokkal többet is számlál, egészen Londontól Melbourne-ig, Johannesburg-tól Sao Paulo-ig és San Francisco-tól Szingapúrig találkozhatunk HUB-al. Lehetőséget ad, hogy egy adott városban megfelelő, gyarapo-

dó „impact creatorok” (hatást kreálók) közössége alakuljon ki. Alapítása, egy hosszú távú (legalább 5-10 év), megegyezően nyugvó folyamat. Ezen idő alatt a HUB Network teljesen elköteleződést vár el a rendszer tagjaitól.

Tulajdonképpen egy fizikai, virtuális vagy szociális hely, annak érdekében, hogy rálássunk a világ változásaira. Az újdonság varázsa talán abban rejlik, hogy mindenki igényeit képes kiszolgálni és globális hálózatot teremteni. Hiszen aki irodát bérelne és dolgozna, vagy aki csak egy-egy alkalommal egy asztalt, vagy a céges iratait tárolná, vagy virtuálisan néhány információ megszerzés erejéig használná a rendszert, annak is van lehetősége, mindezt úgy, hogy 5 kontinens bárhol a HUB Networkön belül megteheti, aki a HUB Network tagja.

A hely és a közösség is azért van, hogy segítse materializálni a világ változásait, azáltal, hogy felajánl egy egyedi infrastruktúra, kapcsolatok, inspiráció, és tanulás együttest.

A HUB 3 eltérő elemből áll össze:

- *Vibráló közösség:* szenvedélyes, vállalkozó szellemű emberek, akik megosztják az alaptörekvést, s előidéznek pozitív változást.
- *Inspiráció forrása:* ez biztosítja a tartalmat, azáltal, hogy gondolat előremozdító eseményeket, innovációs laborokat, tanuló helyeket, inkubációt és téma-beszélgetéseket nyújt.
- *Inspiráló hely:* ami rugalmas és magasan funkcionáló infrastruktúrát ad a munkához, találkozáshoz, tanuláshoz és a kapcsolatépítéshez.

Ezért is gondoltunk, hogy Debrecenben is kialakulhat egy HUB, hiszen minden, ami szükséges lehet az adott városban, így a Network által kiadott vízióknak mi is eleget tudunk tenni, s aktív részesei lehetünk a közösségnek. Ami elsődlegesen szükséges volt az az igények felmérése, és a közönséggel való megismertetés, amelyhez a kutatásunk segítséget adott.

### 3.1. A vizsgálat módszere

A vizsgálatunk célja, egy Debrecenben működő Impact HUB létrehozása. A nemzetközi HUB Network által előírt létrehozási menete egyik pontja, egy város potenciálját felmérő megvalósíthatósági tanulmány készítése. A kutatásunk tulajdonképpen ennek a megvalósíthatósági tanulmánynak egy elő fázisa volt.

A nyitott innovációs térre vonatkozó, primer kutatás Delphi kérdőíves módszerrel zajlott. A módszer lényege: az adott témában jártas szakemberek többszörös megkérdezése, a szakértői csoport átlagvéleményének illetve az eltérő véleményeknek az elemzése. Kutatásunk során kérdőíves megkérdezési formával dolgoztunk (Turoff–Linstone 2002). A Delphi kérdőív kitöltéséhez a szakértők kiválasztása a Hélix modellre épült. A szakértők a kormányzati, egyetemi, vállalkozói és civil

szektorból kerültek ki. Főként azért mert ezek a szektorok befolyásolhatják és segítségünkre lehetnek a kialakításában és működtetésében is.

A kérdőív összeállításakor 2 nagyobb témában került sor a szakértők megkérdezésére.

- HUB-ról általánosságban. Ebben a kérdéscsoportban többek között a szakértők ismereteit, véleményét akartuk megtudni a témával kapcsolatosan.
- HUB Debrecen szemszögéből. Itt célzottan Debrecenre irányultak a kérdéseink, hogy a Network által előírt feltételeket hogyan és miként látják a szakértők. Azaz megvalósítható-e a HUB vagy sem? Illetve, hogy mennyire keltette fel az érdeklődésüket a HUB?

Az 1. táblázat a 2 témakör kérdéssorából néhány kérdést mutat be.

1. táblázat A Delphi szakértői kérdőív kérdéssorának vázlatos bemutatása

<b>HUB-ról általánosságban</b>	<b>HUB Debrecen szemszögéből</b>
<p>Ebben a kérdéscsoportban többek között a szakértők ismereteit, véleményét akartuk megtudni a témával kapcsolatosan. Illetve a figyelmet felkelteni a kutatási témánkra. Ilyen kérdésekre kerestük a választ, mint például:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit jelent számukra a HUB?</li> <li>- Hogyan értelmezik?</li> <li>- Milyen befolyásoló tényezőket tartanak fontosnak a HUB kialakulásakor?</li> <li>- Elfogadják-e a kialakult véleményeket?</li> <li>- Egyetértenek-e a HUB Network által állított szabályokkal?</li> </ul>	<p>Itt célzottan Debrecenre irányultak a kérdések, hogy a Network által előírt feltételeket hogyan és miként látják a szakértők. Megvalósítható-e a HUB vagy sem? Illetve, hogy mennyire keltette fel az érdeklődésüket a HUB? Például:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha lehetősége lenne nyitna-e HUB-ot?</li> <li>- Csatlakozna-e a közösséghez, ha létrejönne?</li> <li>- Van-e valamilyen veszélye, hogy létrejön?</li> <li>- Milyen elvárásokat támasztani az alapítókkal és használókkal szemben?</li> <li>- Milyen szektorok számára tenné nyitottá a HUB-ot?</li> </ul>

*Forrás:* Saját szerkesztés (2013)

### 3.2. A vizsgálat eredményei

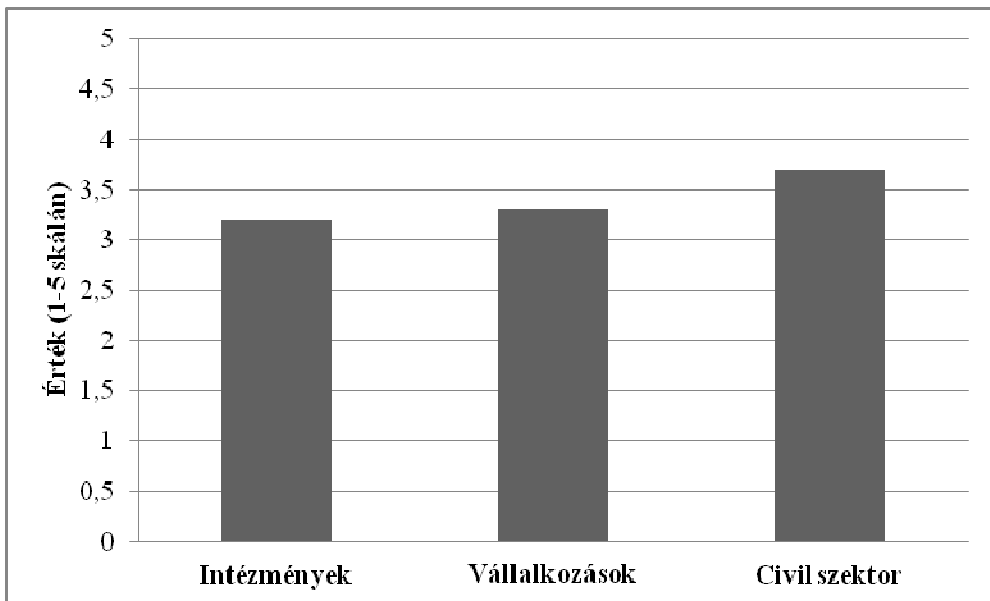
#### 3.2.1. A HUB létrejöttének befolyásoló tényezői

A megvalósítás szempontjából fontosnak tartottuk megvizsgálni azokat a tényezőket, hogy kik vagy mik lehetnek a legfontosabb befolyásoló tényezők a létrejöttékor, hiszen a cél a jövőbeni megvalósítás. A kérdések megalkotásakor figyelembe vettük a különféle innovációs intézmények, ökoszisztémák befolyásoló tényezőit is, illetve a HUB Network által felállított elvárásokat is.

A következőkben az ezekre a kérdésekre adott válaszok kerülnek bemutatásra. A befolyásoló tényezőkön belül 3 nagy csoportot különböztettünk meg: intézmények, vállalkozások, civil szektor. Ennek eredmény mutatja be az alábbi 2. ábra.

A válaszadók szerint a legmegfontosabb befolyásoló tényező a HUB megalakításakor a civil szektor volt. Az eredmény meglepő, de talán annak köszönhető mindez, hogy a civil szektor tartalmazta az alapító/alapítók személyeit, a használókat és a vásárlókat is, a civil szervezetek képviselői és a közösségi helyiségek üzemeltetői mellett. S egy közösségi munkatér kialakításakor a civil szféra szerepe igen fontos és befolyásoló.

2. ábra HUB létrejöttének befolyásoló tényezői a HUB alkotásakor Debrecenben



Forrás: Saját szerkesztés (2013)

### 3.2.2. Az eredmények értékelése

A szakértői kérdőívet, – a kérdőív célja a vélemények összegyűjtése a lehetséges döntéshozó, és megvalósító személyektől az ötlet megvalósításáról – kiegészítette követte, egy a piac igényeinek szűkebb felmérése. Hiszen az alapítók és működtetők személye után a legfontosabb a használók, a tagok, és az ő igényeik kielégítése.

A piac szűkebb igény felmérése egy néhány már meglévő civil alkotó közösség (kb. 20-30 fő) tagjai előtt tartott ismertető előadásból és egy rövid kreatív workshop módszer megvalósításából állt. Ennek célja kettős volt, egyrészt az ötlet



megismertetése, és véleményezése bővebb körben, másrészt az igények felmérése és ezeknek megvalósítási lehetőségei.

Összességében, a megvalósíthatósági tanulmány készítésének elő fázisa sikeresen zárult. Az ötlet a megvalósításhoz pozitív visszajelzés kapott mindkét esetben, mindkét esetben egyértelműen elmondható, hogy az Impact HUB adta lehetőségek kihasználása Debrecen vállalkozói piaca számára szükséges, és jelentős pozitív eredményeket hozhat a vállalkozások működése és a város gazdaságának élénkítés szempontjából. Habár Debrecennek már vannak hasonló helyei, vagy közel azonosan működő terei (inkubátorházak), de mégis a piac véleménye, az hogy ez a rendszer alapvetően mást adhat számukra, mint a már meglévők. Egyrészt ez köszönhető talán a HUB újszerűségének, vagy annak, hogy ez a rendszer megengedheti azt, amit sokan keresnek, a nemzetközi jelenlét a cég működésében, hiszen a networknek köszönhetően könnyebben elérhetővé válik számukra.

Bár véleményünk szerint a szakértők és a piac pozitív válaszai sem biztosítják egyértelműen azt, hogy az Impact HUB működése sikeres lenne 5-10 éven át tartóan. Ehhez szükséges további átfogóbb vizsgálatok és minél több információ megszerzése is elengedhetetlen.

Ami a kutatásunk eredményeként elmondható, hogy Debrecen felkészült lehet egy HUB létrehozásához, megvan az elegendő tudása, hiszen a Debreceni Egyetem megfelelő tudásbázist biztosítana, s van jó néhány tenni akaró nagyobb, illetve kisebb cég is, akikkel lehetne működtetni egy ilyen rendszert. Ami veszélyt jelenthet, hogy ez, az országban első számú ilyen jellegű kezdeményezése lenne, s újdonsága miatt illetve a lokalitása miatt (vidéki térség), a más nagyobb lobbierővel rendelkező kezdeményezés kapna támogatási keretet, illetve hírnevet. Illetve a network által felállított működési keretrendszer, talán túlzott korlátokba szorítaná a működést, kevesebb szabad teret adna a város és az alapítók ötleteinek megvalósításához. Amíg a megvalósítási folyamat el nem kezdődik, addig nehéz tényleges veszélyeit/korlátait előre látnunk, hiszen ez egy élő, állandóan formálódó, több évig fennálló rendszer, melyet manapság előre megtervezni nem igazán lehetséges, jóslatokba meg nem érdekes bocsátkoznunk.

Az eredmények és információk alapján a megvalósítást szem előtt tartva a jövőre vonatkozóan, érdemes lépésről-lépésre vizsgálnunk a HUB kialakításának szempontjait. Vizsgálnunk szükséges még a város potenciálját, a network által készített megvalósíthatósági tanulmány szemszögéből. Az információk beszerzésére, illetve a piac tesztelésére a végleges prototípus megalkotásához, jó alapot adhat egy Delphi konferencia megszervezése, a piac véleményeinek, összegyűjtéséhez, rendszerezéséhez és értékeléséhez. Illetve egy hasonló szemléletű, co-working (Coworking Közösség és Közösségi Tér 2009), közösségi munkatér kialakítása, hi-

szen ezzel tesztelhető lenne a piac, és felkészülést adhatna az alapítók számára, és akár a kezdeti alapítási nehézségek és érdektelenségek is áthidalhatóak lennének.

#### 4. Összegzés

Összességében a várost képesnek tartjuk egy HUB létrehozásához és működtetéséhez, ha ennek feltételrendszere, célja megegyezik a város vezetésével, a városi gazdálkodási szerveivel, illetve az alapítókkal is. Hiszen ez egy társadalomfejlesztésre irányuló kezdeményezés, és mint társadalomnak számos szereplője van, s ezek egyikét sem lehet kihagyni, inkább érdekelté kell tenni mindenkit. Az ebből származó előnyöket kell hangsúlyozni, és azt hogy ez megerősítő, összefogó kezdeményezés lenne, nem pedig egy mindent megszüntetni akaró. Továbbiakban fontos szem előtt tartani, hogy a jelenlegi 2014–2020-as innovációs stratégiai tervezés megfelelő alapot adhat, a hasonló kezdeményezések megvalósítására is.

#### *Felhasznált irodalom:*

- Chesbrough, H. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Coworking Közösség és Közösségi Tér (2009): *Múlt*. [http://coworking.blog.hu/2009/04/02/mult\\_19](http://coworking.blog.hu/2009/04/02/mult_19) 2013.07.
- Edquist, C. (2000): Systems of Innovation approaches – Their emergence and characteristics. In Edquist, C. – McKelvey, M (eds): *Systems of innovation: Growth, competitiveness and employment*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 38. o.
- Etkowitz, H. (2002): *The Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation*. [http://www.sister.nu/pdf/wp\\_11.pdf](http://www.sister.nu/pdf/wp_11.pdf) 2013.07.
- Füzi A. (2013): A nyílt innováció egyik eszköze: Living Lab? In Inzelt A. – Bajmócy Z. (szerk.): *Innovációs rendszerek. Szereplők, kapcsolatok és intézmények*. JATEPress, Szeged, 180-195. o.
- HUB GmbH (2012): *Impact HUB kézikönyv*. Letöltés dátuma: 2014.02. <http://www.impacthub.net/>.
- Inzelt A. – Bajmócy Z. (2013): Az innovációs rendszer építőkövei. In Inzelt A. – Bajmócy Z. (szerk.): *Innovációs rendszerek. Szereplők, kapcsolatok és intézmények*, JATEPress, Szeged, 9-18. o.
- Kline, S – Rosenberg, N. (1986): An Overview of Innovation. In Landau, R. – Rosenberg, N. (eds): *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. National Academy Press, Washington D.C.
- Klerkx, L. – van Mierlo, B. – Leeuwis, C. (2012): Evolution of systems approaches to agricultural innovation: concepts, analysis and interventions. [http://www.academia.edu/1569316/Evolution\\_of\\_systems\\_approaches\\_to\\_agricultura](http://www.academia.edu/1569316/Evolution_of_systems_approaches_to_agricultura)

1 innovation Concepts analysis and interventions 2014.01.

- Lundvall, B. A. (1988): Innovation as an Interactive Process: From User-Producer interaction to the National System of Innovation. In Dosi, G. – Freeman, C. – Nelson, R. – Silverberg, G. – Soete, L. (eds): *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, London–New York, 349-369. o.
- Molnár I. – Németh G. (2009): Egyetemi szellemi tulajdon-védelem és ipari kapcsolatok a nyílt innovációs közegben: Open Access vagy monopoljogok? *Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle*, 4(114), 5, 5-26. o.
- OECD (2007): *National system of innovation in Hungary. Background Report for the OECD Country Review 2007/2008*. Letöltés dátuma: 2013.09. <http://www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oecd/oecd-background-report>.
- Oláh J. – Hutóczki R. (2012): A Debreceni Egyetem emberi erőforrás tanácsadó szakán végzett hallgatók pályakezdők munkaerőpiaci esélyei Magyarországon. *Közgazdász Fórum* (Romániai Magyar Közgazdász Társaság – Babes Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar közös szakmai közlönye), XV. évf., 107, 27-40. o.
- Pakucs J. – Papanek G. (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.
- TACTICS Internationalisation Handbook (2012): *Final Final Consultation Draft – Cluster Internationalisation Handbook “The Printed Version”*. <http://www.reglab.se/klusterutveckling/wp-content/uploads/2012/03/Cluster-Internationalization-handbook-the-printed-version.pdf>.
- Turoff, M. – Linstone, H. A. (2002): *The Delphi Method: Techniques and Applications*. New Jersey Institute of Technology Department of Information Systems, letöltés dátuma: 2014.02. <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/ch1.html>.
- Vanhaverbeke, W. (2012): *Open Innovation in SMEs: How can small companies and startups benefit from open innovation strategies? Research Report*, Vlerick Leuven Gent Management School, Flanders District of Creativity, Leuven.