

CLUSTERIX INTERREG 4C projekt keretében kidolgozott

Térségi Intézkedési Terv

Javaslat a Nyugat-dunántúli Régióra



Nyugat-Pannon Nonprofit Kft

Pannon Novum Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség

MAG Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt.

Szombathely, 2014. november

1 TARTALOM

2	A tanulmány célja, felépítése.....	3
3	Klaszterek a Nyugat-Dunántúlon	4
4	Helyzetelemzés	6
4.1	A klaszterfejlesztés elméleti megközelítése Magyarországon	6
4.1.1	A klaszterfejlesztés lépései az elmúlt 15 évben	7
4.1.2	2014-20-as tervezési időszak	8
4.2	Klaszterfejlesztési modell	12
4.3	EU-s kitekintés	12
4.4	Klaszter helyzetkép Magyarországon	14
4.5	Akkreditált Innovációs Klaszterek.....	17
4.6	Klaszterfejlesztés a Nyugat-dunántúli Régióban	19
4.7	Fejlesztési lehetőségek a nyugat-dunántúli klaszterek számára.....	25
	ClusteriX Legjobb gyakorlatok	27
5	27	
5.1	Enertour.....	28
5.2	Klaszterek nemzetköziesítésének támogatása a francia Rhône-Alpes régió jó gyakorlata alapján	34
	Klaszterek kompetencia térképének fejlesztése az alsó ausztrikai mechatronikai klaszter példája alapján	40
5.3		40
5.4	Klaszterek közötti koordinációs és kompetenciafejlesztő intézkedések megvalósítása – javaslat egy nemzeti klaszterszövetség létrehozására	45
5.5	Klaszter ökoszisztéma elemzési módszertan bemutatása, alkalmazhatósága a magyarországi viszonyok között.....	49
6	A TIT illeszkedése a régió gazdaságfejlesztési koncepcióihoz	57
7	Következtetések és javaslatok	61
8	Mellékletek	63
1.1.	Klaszterprofilok	63
1.2.	A projekt partnerek részéről átvehető legjobb gyakorlatok	70

2 A TANULMÁNY CÉLJA, FELÉPÍTÉSE

A tanulmányt a Nyugat-Pannon Nonprofit Kft. megbízásából a Pannon Novum Regionális Innovációs Ügynökség, illetve a Nemzetgazdasági Minisztérium Nemzetközi és Klaszter Osztálya (korábban MAG – Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt., Klaszterfejlesztési Iroda) készítette, melynek célja a Nyugat-dunántúli régióban tevékenykedő klaszterek feltérképezése, és felhasználható Térségi Intézkedési Terv előkészítése.

Minden ClusteriX partnerrégió elkészíti saját testreszabott Térségi Intézkedési Tervét (TIT), amely konkrét, megvalósítható lépések során keresztül jelöli ki a klaszterek összekapcsolásának, illetve fenntartható fejlesztésének útját. A TIT az adott terület érintettjeinek minél teljesebb bevonásával készül, és a legteljesebb formában adja a két fent részletezett megközelítésmód szintézisét, hiszen egyszerre indul ki a szélesebb kontextus elemzéséből és a helyi lehetőségek, fejlesztési gyakorlatok vizsgálatából. A TIT megvizsgálja és feltárja a konkrét klaszterláncolási lehetőségeket úgy a régióon belül, mint a partnerrégiók között és javaslatot tesz ezek megvalósítására.

A TIT készítése a két másik tervvel párhuzamosan zajlik. A Nyugat-dunántúli régió TIT-jének célja a háromszintű támogatási rendszer továbbfejlesztése, a régió gazdaságfejlesztési koncepciójának beágyazása a 2014-20-as tervezési (határon átnyúló, nemzeti, S3) folyamatokba, és nem utolsósorban a határon átnyúló klaszterkezdemenyvezések támogatása, a lehetőségek optimális formájának kidolgozása. A munka folyamatosan, közelítőleg egyenletes intenzitással zajlott 2013 szeptembere és 2014 nyara közt. A TIT felülvizsgálatára 2014. novemberben került sor.

A Térségi intézkedési Terv elkészítésének legfontosabb állomásai:

- Az intézkedési tervet meghatározó helyzetelemzés regionális fejezetének elkészítése angol nyelven, összhangban a nemzeti szakértő munkájával. A régió klaszterfejlődési történetének kulcspontjai, az aktuális helyzet feltárása és beavatkozás nélkül várható fejlődési pályák felvázolása.
- A ClusteriX projekt és kiemelten a Térségi Intézkedési Terv pozicionálása a regionális gazdaságfejlesztési aktorok és kiemelten a klaszterek felé, illetve a régió szempontrendszerének megjelenítése a TIT-ben.
- Egyeztetett időpontok alapján a regionális reflexiós műhelyek megszervezése a ClusteriX projekttalálkozókhöz igazítva, szakmai konzultáció azok tematikájának kidolgozására

Első lépésként a nyugat-dunántúli regionális klaszterek főbb jellemzőinek áttekintésére került sor, kiemelt figyelemmel tevékenységükre és szolgáltatásaikra. Az adatok összegyűjtésére a klaszterekről nyilvánosan elérhető információk alapján került sor.

A tanulmány elkészítéséhez hozzájárultak a Szombathelyen 2013. december 05-én, 2014. március 06-án és 2014. április 15-én megrendezett klaszterfejlesztési workshopok tapasztalatai is. A klasztermenedzserekkel történet személyes találkozókból levonható tapasztalatok összegzésére került sor. A tanulmány készítői azonosították a szolgáltatások iránti klaszterigényt, valamint javaslatokat fogalmaztak meg aszpolitikára számára.

3 KLASZTEREK A NYUGAT-DUNÁNTÚLON

ANemzetgazdasági Minisztérium Nemzetközi és Klaszter Osztálynyilvántartását kiegészítve – a Nyugat-dunántúli régióban a következő táblázatba foglalt klaszterek létét, működését azonosítottuk:

1. TÁBLÁZAT: A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN AZONOSÍTOTT KLASZTEREK

Győr-Moson-Sopron megye	
1	Nyugat-dunántúli Borászati és Borturisztikai Klaszter
2	Magyar Bútoripari Klaszter
3	Magyar Járműfejlesztési Klaszter
4	Pannon Autóipari Klaszter
5	Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter
6	Sopron Régió Informatikai Klaszter
7	Sopron Régió Logisztikai Klaszter
8	InnoDentál Klaszter
9	Biogáz és Biofinomító Klaszter
10	Nyugat-dunántúli Információ-technológiai és Oktatási Klaszter
11	Innovatív nyugat-dunántúli klaszter a haszongépjármű felépítmények piacán
12	Szigetköz Egészség Turizmus Klaszter
13	SZHG Termékfejlesztő és Gyártó Konzorcium
Vas megye	
1	West Pannon Audiovizuális Klaszter
2	Nyugat-dunántúli Tartalom és Tudásipari Klaszter
3	Nyugat-Pannon Ökoklaszter
4	Pannon Helyi Termék Klaszter
5	Pannon IT Klaszter
6	Pannon Logisztikai Klaszter
7	Pannon Megújuló Energia Klaszter
8	Pannon Termál Klaszter
9	Pannon Textil-Ruhaipari Klaszter
10	Pannon Innovációs és Keativipari Klaszter
11	REKOTECH Regionális Környezeti Technológiák Klaszter
12	PANBAU Regionális Építőipari Klaszter
13	Nyugat-dunántúli Felépítmény- és Utánfutó Fejlesztő Klaszter

14	Környezettudatos Technológiai Innovációs Klaszter
Zala megye	
1	Regionális Pellet Klaszter
2	Nyugat-Dunántúli Felnőttképzési Klaszter
3	Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter
4	Pannon Mechatronikai Klaszter
5	I3CT klaszter
6	Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
7	Pannon Gépipari Kutatás-fejlesztési Klaszter
8	Dél-Zalai Logisztikai Klaszter
9	Nyugat-Dunántúli Pellet Alapú Hőszolgáltatási Hálózat

4 HELYZETELEMZÉS

4.1 A klaszterfejlesztés elméleti megközelítése Magyarországon²

A klaszterek alapdefinícióját Michael Porter (1990) nevéhez kötjük, ő a klasztereket a versenyképességet növelő szereplőként jellemzi és széles körű kutatásokat végzett az alulról szerveződő, önmaguktól létrejövő együttműködések területén. Ő alakította ki a klaszter-alapú gazdaságfejlesztés koncepcióját.

„Porter álláspontjában erősen támadja a kormányzati beavatkozás minden formáját a gazdaságba. Véleménye szerint a kormányzat egyetlen gazdaságfejlesztési feladata a klaszter vállalatainak versenyképességét elősegíteni üzleti környezetük megfelelő alakításával, tehát mindent a klaszter fejlesztésének, mint közbülső célnak rendel alá.” (Lengyel-Deák 2002). A gyakorlatban viszont inkább klaszter-politikáról beszélhetünk (Deák 2002), amely szintén a klaszterek fejlesztését célozza, de nem ezt tartja a gazdaságfejlesztés egyetlen lehetséges eszközének. Ezen megközelítés alapján a klasztereket csak fejleszteni lehetséges, létrehozni nem. Egy gazdaságpolitikai program nem képes létrehozni klasztereket, maximum befolyásolni tudja őket, mivel egy nagyon komplex, sokoldalú együttműködésen alapuló rendszerről beszélünk.

Magyarországon a bizalmi tőke nagyon sérülékeny, hazánkban az együttműködéseknek még nincs erős kultúrája, gyökere. Így a gazdaságpolitika szerepe egy stabil, kiszámítható környezet kialakítása a vállalkozások számára, amely kedvező környezetben a vállalkozások egymásba és a környezetbe vetett bizalma megerősödik és ezáltal felülről befolyásolva, de mégis spontán módon kialakulhatnak a vállalkozások közötti együttműködések, hálózatok, klaszterek. Magyarországon Lengyel Imre szerint 2003-ban hiányoztak az alapfeltételek ahhoz, hogy az alulról szerveződő gazdaságfejlesztési stratégiák könnyen kialakulhassanak és ennek eredményeként az elmaradott régiók versenyképessége javuljon.

Három hiányzó feltételt azonosított:

- decentralizáció;
- a piacgazdasági szemlélet elterjesztése;
- a helyi érdekek felismerése és képviselete (Lengyel 2003).

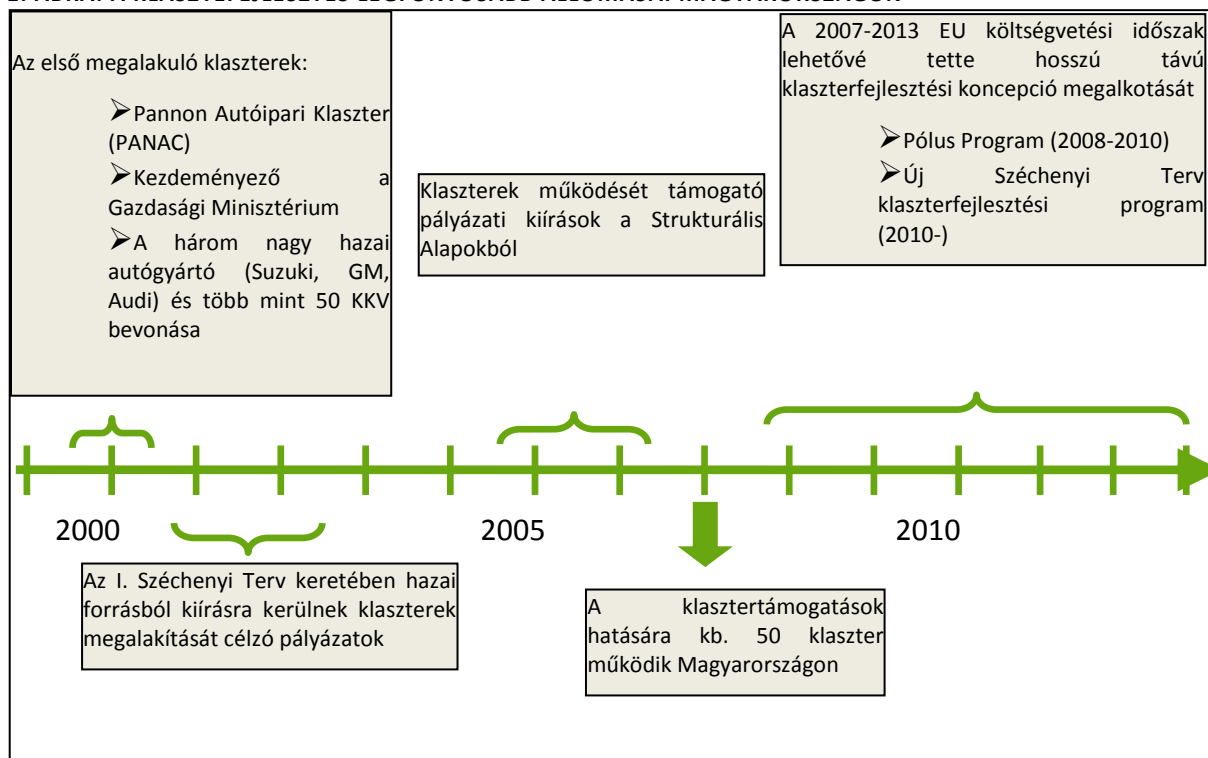
Ezek közül a 2004-ben lezajlott uniós csatlakozással a szubszidiaritás és a decentralizáció bekerült a regionális politika alapelvei közé.

A jelenlegi helyzet Magyarországon azt mutatja, hogy többféleképpen jöhetnek létre klaszterek, de a legtöbb esetben nem csak a kezdeti lépésekhez, de a későbbi fejlődési pályához, közös beruházásokhoz is szükség van a fejlesztéspolitika támogatására. A támogatási rendszer által indukált vállalati együttműködéseknek egy része biztosan nem éli túl a kezdeti, induló fázist, mégsem szabad elfelejteni, hogy bármilyen kezdeményezés, ami a vállalkozások közötti együttműködést serkenti, az üdvözlendő és mindenképpen valamilyen lenyomatot hagy az egyedi szereplők életében és gazdálkodásában is.

² HBF Hungaricum: Elemzés a magyar klaszterfejlesztés elmúlt 4 évéről (tények és tanulságok)

4.1.1 A klaszterfejlesztés lépései az elmúlt 15 évben³

1. ÁBRA: A KLASZTERFEJLESZTÉS LEGFONTOSABB ÁLLOMÁSAI MAGYARORSZÁGON



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

Klasztertámogatási rendszer 1998 és 2004 között: (Szanyi 2008)

A klasztertámogatási politika első lépései, a beszállítói programok az 1990-es évek második felében jelentek meg, előbb regionális szinten, majd 1998-tól kormányzati szinten is.

Az első formális klaszterszervezetek 2000-től jelentek meg Magyarországon, leginkább az ország fejlettebb régióiban, valamint azokban az iparágakban, ahová további befektetéseket kívántak vonzani. A klaszterszervezés alapvetően főlülről lefelé történt, régiós szinten erőteljes politikai szerepvállalás mellett.

Nemzeti Fejlesztési Terv (2004-2006):

A Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) célul tűzte ki a vállalati együttműködések és a beszállítói tevékenységek támogatását, mivel a KKV-k sikeres piaci helytállását az egymás közötti szoros együttműködés kialakításával, valamint a multinacionális és a regionális vállalatokkal való beszállítói kapcsolataik fejlesztésével kívánta elősegíteni. Így a GVOP beruházás-ösztönzési prioritásában célként megjelent a klaszterek létrehozásának elősegítése, melynek érdekében a program a vállalkozások, non-profit szervezetek, innovatív szolgáltatást nyújtó intézmények, szervezetek közötti hálózatépítést támogatta.

Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013):

Mivel a KKV-k együttműködési képessége és hajlandósága nem bizonyult elég fejlettnak, így az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) már hangsúlyos szerepet ad a

³HBF Hungaricum: Elemzés a magyar klaszterfejlesztés elmúlt 4 évéről (tények és tanulságok)

klaszterfejlesztésnek, a KKV-k közötti együttműködések, különösen a regionális ágazati klasztereken és a beszállítói hálózatok kialakításán keresztül.

A több prioritást és operatív programot komplexen átfogó Pólusprogramban az innováció erősítése, az innovatív klaszterek fejlesztése és a tudásalapú helyi gazdaság és a vállalkozások fejlesztése volt a fókusz. A kialakítandó regionális klaszterekkel egy jól definiált iparág vagy üzletág nemzetközi versenyképességének megerősítése volt a cél.

Új Széchenyi Terv (2011-2013):

Az Új Széchenyi Terv (ÚSZT) vállalkozásfejlesztési programja fontos elemként jeleníti meg a kisvállalkozások összefogását, integrált termelési rendszerbe szerveződését, a hazai beszállító vállalatok klaszterének kialakítását és ezáltal az ide települt multik jobb gazdasági beágyazódását. A tudomány-innováció kitörési pontjának programja kimondja, hogy az innovatív magyar klaszterek dedikált támogatást kell, hogy kapjanak az együttműködések katalizálásához, a közös termék- és szolgáltatás-fejlesztések megvalósításához.

A bemutatott folyamat alapján látható, hogy a klaszterfejlesztés egyre hangsúlyosabb szerepet kap a fejlesztéspolitikában, országos szinten megindult a klaszterizáció és a támogatási rendszer igyekszik a klaszterek fejlesztését különböző szinten, a klaszterek fejlettségi szintjének leginkább megfelelő módon támogatni.

4.1.2 2014-20-as tervezési időszak⁴

A 2014-ben kezdődött 7 éves pénzügyi időszakban elérhető támogatások tervezése jelen munkaanyag zárásakor is zajlik.

A tervezési folyamat során szem előtt tartott legfontosabb prioritások:

1. A gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása
2. A foglalkoztatás növelése
3. Az energia- és erőforrás hatékonyság növelése
4. Társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezelése és Jó Állam
5. A gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása

A fent meghatározott célkitűzések elérése érdekében, a Kormány által hozott határozat értelmében, a tervezés során alkalmazott egyik legfontosabb alapelv, hogy a 2014-20 között rendelkezésre álló teljes fejlesztési keretösszeg legalább 60%-át a gazdaságfejlesztésre kell fordítani.

Ennek megfelelően a két legnagyobb forrást összefogó operatív program a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) és a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP).

A GINOP keretében rendelkezésre álló keretösszeg eléri a 9,2milliárd eurót,⁵ mely az alábbi prioritás tengelyek mentén kerülhet felhasználásra:

⁴ GINOP – 2014.11.07-én társadalmi egyeztetésre bocsátott verziója

⁵295,1 HUF/EUR árfolyamon számolva

1. Prioritás: Vállalkozások versenyképességének javítása és foglalkoztatásának ösztönzése
2. Prioritás: Tudásgazdaság fejlesztése
3. Prioritás: Infokommunikációs fejlesztések
4. Prioritás: Energia
5. Prioritás: Foglalkoztatás
6. Prioritás: Versenyképes munkaerő
7. Prioritás: Turizmus
8. Prioritás: Pénzügyi eszközök és szolgáltatások fejlesztése

A 2014. november 7-én társadalmi egyeztetésre bocsátott operatív program tervekből világosan kirajzolódik, hogy a klaszterek tevékenységének ösztönzése továbbra is fontos részét fogja képezni a gazdaságfejlesztés eszköztárának, melynek megvalósítását elsősorban a GINOP egyes intézkedései hivatottak szolgálni az alábbiak szerint:

- Az 1. prioritáson belül *A kkv-k növekedési lehetőségeinek megteremtése* beavatkozás során „Különösen fontos az együttműködésben megvalósuló beruházások ösztönzése, beleértve a klasztertag vállalkozások együttműködésben megvalósított projektjeit.”
- Az 1. prioritáson belül a Vállalkozások hálózatosodásának és piacra jutásának elősegítése beavatkozás során a klaszterfejlesztés a KKV-k piacbővítését szolgáló eszközként kerül nevesítésre. „Magyarországon az elmúlt öt-tíz évben erős hálózatosodás indult meg a gazdasági élet szereplői között. Közép-európai szinten egyedülálló, policy szempontú (együttműködés, innovációs tevékenység) klaszter minősítési rendszert működtet a Kormány a Pólus Program továbbfejlesztéseként. A program nemzeti szinten egységes elvek mentén zajlik. Látható, hogy a klaszterek a tudáscentrumok és nagyobb ipari kapacitások mentén aktívak. Az alulról szervezethezüknek köszönhetően a klaszterek megfelelnek a komparatív előnyöknek és képesek ellensúlyozni a nagyvállalatokkal összevetésben méretgazdaságosságból fakadó hátrányokat. A klaszterek támogatásának célja a kkv-klasztertagok számára nyújtott szolgáltatások minőségi színvonalának javítása.”
- „Az eredményes hálózatok, klaszterek a közös érdekek mentén hatékonyan kapcsolják össze a vállalkozásokat, az oktatási intézményeket, a kutató helyeket (kutató-ismeretterjesztő szervezeteket), az önkormányzatokat és a további érintett szereplőket (triple helix). A szereplők közös érdekein alapuló, alulról építkező, szervezett keretek között zajló együttműködések jelentősen képesek növelni az abban résztvevők hatékonyságát, versenyképességét, mely később helyi és nemzetgazdasági szinten is megjelenik. Magyarországon a vállalkozások hálózatosodásának és közös tevékenységeinek szintje még így is jócskán elmarad a nemzetközi versenyképességhez szükséges szinttől. Emiatt szükséges a klasztermenedzsment szolgáltatások fejlesztése annak érdekében, hogy a klaszterek eredményesen járuljanak hozzá a vállalkozások közötti technológia transzferhez és tudásmegosztáshoz.” Továbbá: „A tervezett akciók során a hálózatok és klaszterek támogatását a működési múlttal rendelkező és/vagy Akkreditált Innovációs Klaszter címmel rendelkező klaszterekre célszerű fókuszálni. Támogatni kívánjuk a klaszterek és egyéb hálózatok szervezeti működésének javulását (menedzser szervezeten keresztül), a nyújtott szolgáltatások bővítését és azok színvonalának emelését. Másrészt célunk az előzetes minősítésen átesett Akkreditált (Innovációs) Klaszterek

és tagvállalatainak kiemelt segítése az új nemzetközi piacokra történő eredményes belépés érdekében. A nemzetközi piacokon történő megjelenéshez szükséges célzottan a nagyvállalat-kkv együttműködésben megvalósuló beruházások támogatása, hiszen ezek teremtik meg a piacot és a technológiai „spillover” hatást a kkv számára.”

- A 2. prioritáson belül a K+I beruházások támogatása – együttműködés és hálózatosodás beavatkozás keretében kiemelt cél a vállalkozások és a nonprofit kutatói szféra közötti együttműködés erősítése. „Az Európai Unió újabb, integrált innováció-politikai és kohéziós politikai elképzeléseinek megfelelően a regionális versenyképesség növelése érdekében elengedhetetlennek tartjuk – az intelligens szakosodás irányába mutató –, K+I alapú egyedi technológiai ökoszisztéma (individual ecosystem) fejlesztését, stratégiai K+I hálózatok kiépülését és elmélyülését. Ezek jelentős bázisát képezik a közfinanszírozású, illetve nonprofit kutatóhelyek (kutató-ismeretterjesztő szervezetek) és a vállalati szféra közötti együttműködések és a tudástranszfer, valamint az iparági együttműködő hálózatok (klaszteresedés).”

Emellett a TOP (Területfejlesztési Operatív Program) is foglalkozik a hálózatos együttműködések fejlesztésével, azonban ezek nem üzleti, iparági klaszterek fejlesztését, hanem elsősorban helyi, térségi gazdaságfejlesztési hálózatok kialakítását célozzák.

A különböző pénzügyi ösztönzőkön felül, természetesen célként jelenik meg a klaszterek egyéb szakmai támogatása, fejlesztése is. Ezen jövőbeni szakpolitikai célok meghatározásához a **Nemzetgazdasági Minisztérium Nemzetközi és Klaszter Osztály** 2013 első félévében átfogó kérdőíves felmérést végzett mintegy 200 klaszter körében. A kérdőíves felmérés célja a jelenlegi klaszterfejlesztési rendszer erősségeinek-gyengeségeinek felmérése illetve a jövőre vonatkozó javaslatok begyűjtése a kedvezményezettek oldaláról.

A felmérés legfontosabb megállapításai:

1. A kérdőívet kitöltő klaszterek több mint 90%-a szükségesnek tartja a klaszter menedzsment szervezet támogatását, ugyanis álláspontjuk szerint a menedzsment szervezetek finanszírozása támogatás nélkül igen nehezen biztosítható, mert a tagdíjakból, illetve az egyéb forrásokból származó bevételeik az esetek többségében nem fedezik a szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódó kiadásait.
2. Több válaszadó fontosnak tartaná, ha a pénzügyi támogatás mellett nagyobb hangsúlyt kapna a menedzser szervezeteknek biztosított szakmai segítségnyújtás, képzés, fejlesztés is.
3. A válaszadók kétharmada azon a véleményen van, hogy szükség van a klaszterek minőségi szűrésére, 55%-uk pedig szükségesnek tartja az akkreditáció jelenlegihez hasonló rendszerének megtartását.
4. A rendszer legnagyobb előnyének egyértelműen az akkreditált klaszterek számára elérhető dedikált pályázatokat tartják a megkérdezettek. Hasonlóan fontosnak értékelik a válaszadók azt is, hogy egyes gazdaságfejlesztési pályázatoknál az akkreditációs cím jelentős pályázati előnyököt (magasabb elérhető támogatási összeg, magasabb támogatási intenzitás) biztosít a pályázó tagvállalatoknak.
5. A kérdőívet kitöltők több mint 65%-a a klaszter fejlődésének útjában álló legjelentősebb akadálnak a nem tervezhető állami forrásokat, valamint a válság következtében kialakult kedvezőtlen piaci környezetet tartja.

6. A válaszadók mintegy 50%-a gondolja úgy, hogy az előbbi okok mellett a szabályozási, jogi környezet (nehéz klaszterként működni) és a tagvállalatok tőkehiánya is a fejlődés útjában álló legjelentősebb akadályok közé tartozik.

Ezen megállapítások és az előző időszak tapasztalatainak fényében kerültek meghatározásra a hazai klaszterfejlesztési politika következő, 2020-ig tartó időszakának célkitűzései, melyeket a Széchenyi 2020 programon belül tehát a Gazdaságfejlesztési és Innovációs OperatívProgram (GINOP) határoz meg, az alábbi főbb irányok mentén:

- A jövőbeli klaszterfejlesztést illetően az induló klaszterek nagyszámú támogatása helyett a stabil gazdálkodási múlttal rendelkező, fejlődőképes klaszterek továbbfejlesztésén lesz a hangsúly.
- Cél továbbá, hogy ezen ún. „érett” klaszterek professzionális klaszter menedzsmenttel rendelkezzenek, így a klasztermenedzsment szervezetek képességének fejlesztése is kiemelt jelentőségű.
- Továbbra is a klaszterfejlesztési politika része a klaszterek közötti együttműködés elősegítése mind hazai, mind pedig nemzetközi szintén, valamint a klaszterek nemzetközi szerepének erősítése a nemzetközi piacra jutásuk elősegítésével.

4.2 Klaszterfejlesztési modell

2007-től kezdődően a támogatási rendszerben egy 4, majd később 3 szintű egymásra épülő, többlépcsős fejlesztési elképzelés alakult ki. (Részletesen a jelen anyag készítésekor is működő háromlépcsős rendszert tárgyaljuk.)

Az első lépcsőt jelentő induló együttműködések, klasztereket a Regionális Operatív Programok (ROP) támogatták a vállalkozások közötti együttműködés segítségével. A második lépcső – fejlődő klaszterek – szintén a ROP-ok keretében, a vállalkozások közötti együttműködésre, a nem K+F célú eszközbeszerzésekre és közös beruházásokra irányult.

A harmadik lépcsőt jelentő Akkreditált Innovációs Klaszterek (AIK) a korábbi MAG Zrt. (jelenleg Nemzetgazdasági Minisztérium, Nemzetközi és Klaszter Osztály) által kezelt akkreditációs címpályázaton nyerhették el ezt a címet, és a Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) keretében a klaszterek és a tagvállalkozások közös K+F projektekre, kutatási infrastrukturális beruházásokra pályázhattak.

2. ÁBRA: A TÖBBLÉPCSŐS KLASZTERFEJLESZTÉSI MODELL FELÉPÍTÉSE



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

A hazai klaszterek támogatása alapvetően két tevékenység típus mentén zajlik 2008-tól kezdve:

1. Pénzügyi jellegű közvetlen ösztönzők (különböző együttműködést ösztönző támogatások)
2. Szakmai segítségnyújtás a klaszterfejlesztéssel, mint dedikált feladattal foglalkozó szervezeten keresztül (Pólus Programiroda, majd MAG - Klaszterfejlesztési Iroda, jelenleg Nemzetgazdasági Minisztérium, Nemzetközi és Klaszter Osztály).

4.3 EU-s kitekintés

Az Európai Unió fejlett országaiban, elsősorban Franciaországban, Németországban, Olaszországban a vállalkozások klaszterszerű együttműködése hosszú múltra tekint vissza.

Kifejezetten klaszter szervezetek működését, fejlesztését célzó programok azonban ezekben az országokban is csak kb. 10-15 éve kezdődtek meg.

A két talán legismertebb ilyen fejlesztési elképzelés - a későbbi magyar klaszter program kialakítása során „jó gyakorlatként” tanulmányozott - francia Pole de Competitivité és a német Spitzenklastern programok voltak.

Az Európai Bizottság felismerve a klaszterekben rejlő versenyképességi előnyöket, az elmúlt 7 év során jelentős támogatói eszközrendszert hívott életre. Hangsúlyozandó azonban, hogy európai klaszterpolitika, mint olyan nem létezik; az Európai Unió szerepe a tagállamok és régiók klaszterpolitikáinak kiegészítése és a nyílt koordinációs mechanizmus megteremtése.

Kiemelt célja a Bizottságnak az európai klaszterek kiválóságának növelése, a világviszonylatban is versenyképes nemzetközi klaszterek elérése.

A klaszterfejlesztést támogató EU-s fejlesztéspolitikai eszközöket mutatja be az alábbi ábra:

3. ÁBRA: A KLASZTERFEJLESZTÉST TÁMOGATÓ EU-S FEJLESZTÉSPOLITIKAI ESZKÖZÖK



Forrás: saját szerkesztés

Az utóbbi években a fenti eszközök közül kiemelt szerepet kapott a klaszter kiválósági kezdeményezés az ún. ECEI (European Cluster Excellence Initiative), melynek lényege, hogy a Bizottság által elfogadott, egységes benchmark módszertan alapján kerüljenek értékelésre a klasztereket irányító menedzsment szervezetek Európa szerte. A rendszer három szint (bronz, ezüst, arany) megkülönböztetésével rangsorolja a működés sikeressége, szorossága

alapján a klasztereket. Magyarországon jelenleg 24 klaszter⁸ rendelkezik az első lépcsőt jelentő bronz fokozattal, míg egy ezüst fokozattal. Arany szintű értékeléssel jelenleg egy klaszter sem rendelkezik Magyarországon.

A 2014-20-as időszakra vonatkozóan elmondható, hogy a korábbiakhoz képest jelentősebb forrásokat kíván mozgósítani az Európai Bizottság a klaszterek fejlesztése érdekében. Ezek a korábbi Versenyképességi és Innovációs Program (CIP) utódjának tekinthető Vállalkozások és KKV-k Versenyképessége (COSME), a Horizon 2020, illetve a különböző területi együttműködési programokban kerültek allokálásra.

A programok által támogatni kívánt intézkedéscsoportok:

1. COSME

- Klaszter Kiválóság Program
 - 8,25 millió euró támogatás a teljes időszak alatt
 - Pályázati felhívás 2014 év végén 6 konzorcium támogatására
- Klaszterek közötti együttműködések erősítése
 - 19 millió euró támogatás a teljes időszak alatt
 - Európai Stratégiai Klaszter Partneségek kialakítása
 - Európai Klaszter Együttműködési Platform továbbfejlesztése
 - Újabb nemzetközi Együttműködési Megállapodások megkötésének támogatása
- Klaszterelemzések
- Európai Klaszter Panoráma
- Európai Klaszter Trendriportok
- Regionális ökoszisztémák értékelése
- Európai klaszterpolitikák elemzése
- Model régiók bemutatása új klaszter stratégiák kialakítása érdekében

2. Horizon2020 (klasztereket érintő intézkedései)

- Új ipari értékláncok kialakítása
- Feltörekvő iparágak fejlesztésének támogatása
- A regionális Inteligens Szakosodási Stratégiák támogatása

3. Duna Régió Stratégia

- 8. prioritás tengely: Vállalkozások versenyképességének támogatása

4. Közép-Európa 2020 Együttműködési Program

- 1. prioritás: Együttműködés az innovációban Közép-Európa versenyképesebbé tételéért

4.4 Klaszter helyzetkép Magyarországon

Induló és fejlődő klaszterek:

A Magyarországon működő klaszterek jelenlegi helyzetképének felvázolásánál a Regionális Operatív Programok klaszterfejlesztést támogató kiírásain 2008-ban és 2011-ben nyertes pályázókat mutatjuk be.

⁸www.cluster-analysis.org, 2014.11.26-i státusz

2. TÁBLÁZAT: A 2008-AS ÉS 2011-ES ROP-BÓL TÁMOGATOTT KLASZTERPÁLYÁZATOK FŐBB ADATAI

Mutató	2008	2011
Rendelkezésre álló forrás (millió Ft)	6187	6050
Igényelt támogatás (millió Ft)	6188	6438
Megítélt támogatás (millió Ft)	3288	4821
Megítélt támogatás az érvényben lévő pályázatok esetében (millió Ft)	3056	4585
Beérkezett pályázatok száma (db)	193	189
Támogatott pályázatok száma (db)	98	139
Érvényben lévő pályázatok száma (db) (elállásokkal, visszalépésekkel csökkentve)	93	134
Átlagos igényelt támogatás pályázónként (millió Ft)	32,1	34,1
Átlagos megítélt támogatási összeg nyertes pályázatok esetében (millió Ft)	33,6	34,7
Átlagos megítélt támogatási összeg az érvényben lévő nyertes pályázatok esetében (millió Ft)	32,9	34,2

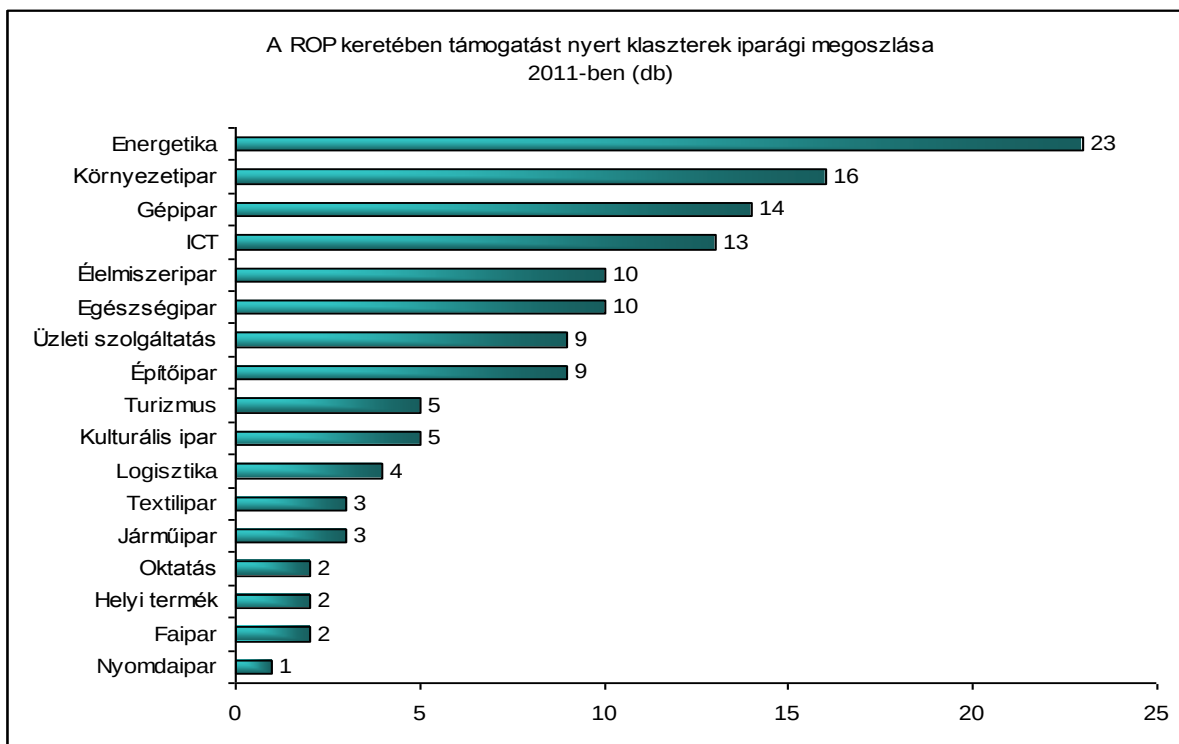
Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

Látható, hogy mindkét évben hasonló nagyságrendben álltak rendelkezésre források a klasztermenedzsment szervezet és közös beruházások támogatására. A beérkezett pályázatok száma is hasonló mértékű volt, azonban 2011-ben jóval több klaszter részesült támogatásban.

A negatív tapasztalatok között említhető, hogy mindössze 10 olyan klaszter található, amely mindkét esztendőben sikeresen tudott pályázni. Ez alapján elmondható, hogy a 2008-as klaszterek közül kevés volt képes továbbfejlődni, illetve 2011-ben újabb nagyszámú induló együttműködés került támogatásra, mely hosszú távon nem kívánatos fejlesztéspolitikai célkitűzés.

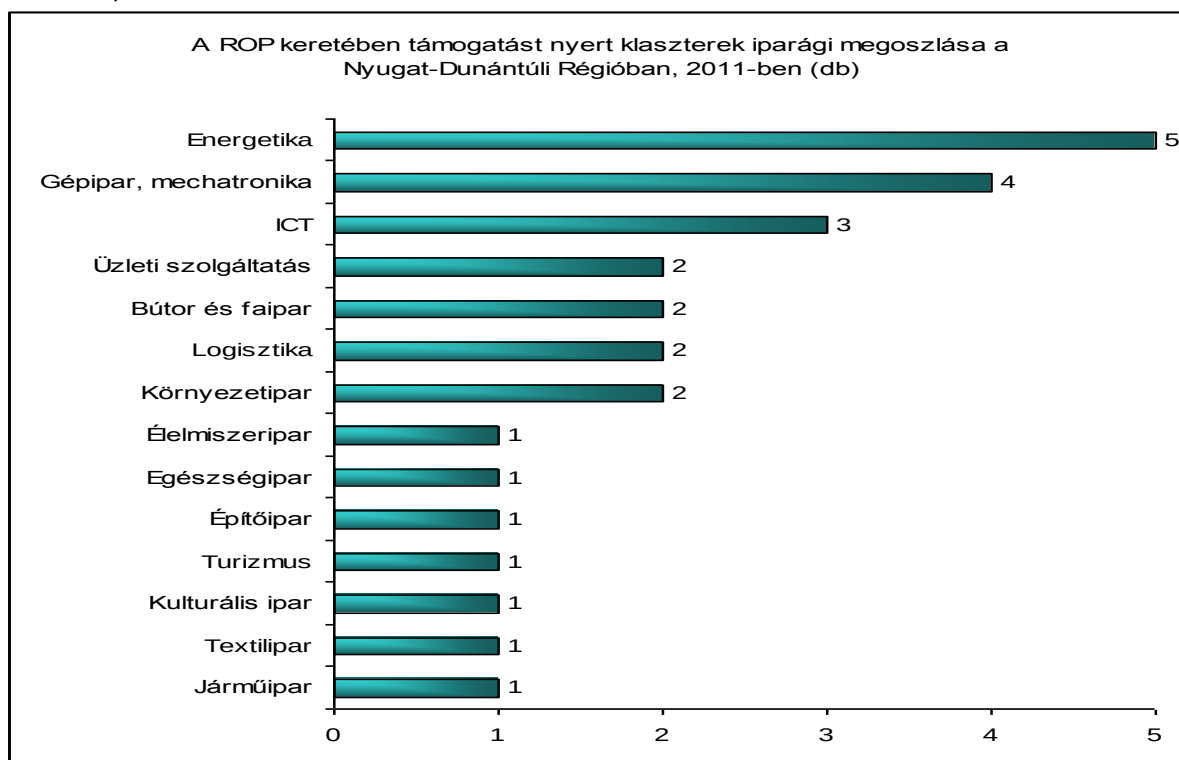
A 2011-ben támogatásban részesült klaszterek országos iparági megoszlását, illetve a Nyugat-dunántúli régióban 2008-ban és 2011-ben támogatásban részesült klaszterek iparági megoszlását mutatja be az alábbi két ábra.

4. ÁBRA: A ROP KERETÉBEN TÁMOGATÁST NYERT KLASZTEREK IPARÁGI MEGOSZTLÁSA ORSZÁGOSAN, 2011



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

5. ÁBRA: A ROP KERETÉBEN TÁMOGATÁST NYERT KLASZTEREK IPARÁGI MEGOSZTLÁSA A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN, 2011-BEN



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

4.5 Akkreditált Innovációs Klaszterek

Az Akkreditált Innovációs Klaszterek a többlépcsős klaszterfejlesztési modell harmadik lépcsőjét jelentik. Az akkreditált együttműködések számára a Gazdaságfejlesztési Operatív Program az együttműködések nemzetközi versenyképességét fokozni képes innovációs célú, magas hozzáadott érték teremtését ösztönző támogatásokat indított.

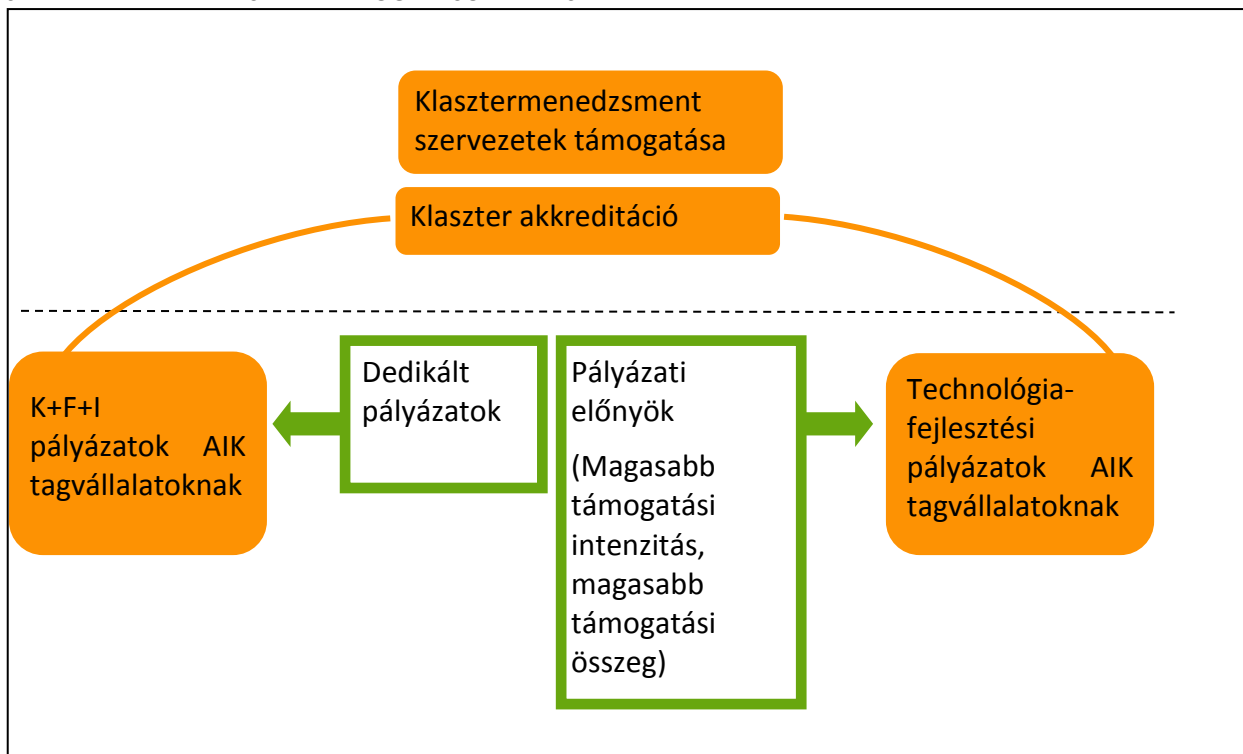
Ezen jelentős gazdasági háttérrel rendelkező klaszterek számára kiírt dedikált források, indokoltá tettek egy szigorú minősítési kritériumokra épülő előzetes szűrési rendszer – akkreditáció – kialakítását. Ezzel elérhetővé vált, hogy bizonyos támogatási forrásokban csak az akkreditációs rendszeren túljutott, annak megfelelő klaszterek részesülhessenek. Az akkreditációval a támogató ki kívánta szűrni az olyan potenciális pályázókat, amelyek együttműködése piacilag nem igazolt, későbbi projektjeik megvalósítása és fenntartása túlzottan kockázatos, és amelyek valós eredmények és megalapozott fejlődési célok nélkül, a források lehívása érdekében vennének csak részt a programban. Az akkreditáció tehát egy olyan szelekciós módszer, amellyel a klaszterfejlesztési pályázatok megvalósításának kockázatait csökkentette a rendszer.

2007-13 között az Akkreditált Innovációs Klaszter cím megszerzésével a klaszterek két éven keresztül jogosulttá váltak a dedikált (kiemelten kutatás-fejlesztési és innovációs) pályázatokon elindulni, valamint emellett egyes –innovációs és technológiafejlesztési célú– pályázatokon egyéb előnyökhöz, többletpontokhoz juthattak. A két év leteltével a cím megújítására újabb akkreditációs pályázat benyújtása szükséges. 2011-től az AIK címpályázat némileg átalakult, az értékelést kevesebb szempont alapján végzik és a címet igénylő klasztereknek egy minimum három évre szóló stratégiai tervet is be kell nyújtaniuk.

Az akkreditációs pályázatok az alábbi fő szempontcsoportok szerint kerülnek értékelésre:

1. Foglalkoztatás
2. KKV jelleg
3. Exportorientáltság
4. Együttműködés
5. Innováció

6. ÁBRA: A HAZAI KLASZTER TÁMOGATÁSOK RENDSZERE

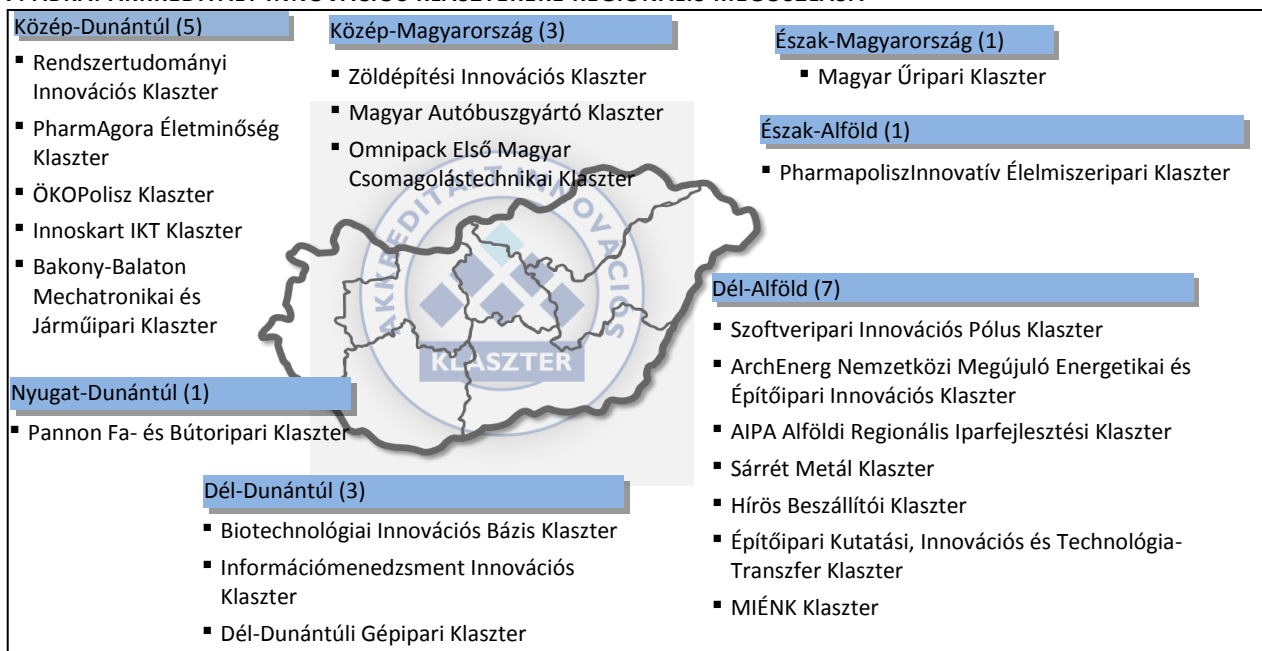


Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

Jelenleg⁹ 21 klaszter rendelkezik Akkreditált Innovációs Klaszter (AIK) címmel.

Ezen klaszterek regionális és iparági megoszlását szemlélteti az alábbi két ábra:

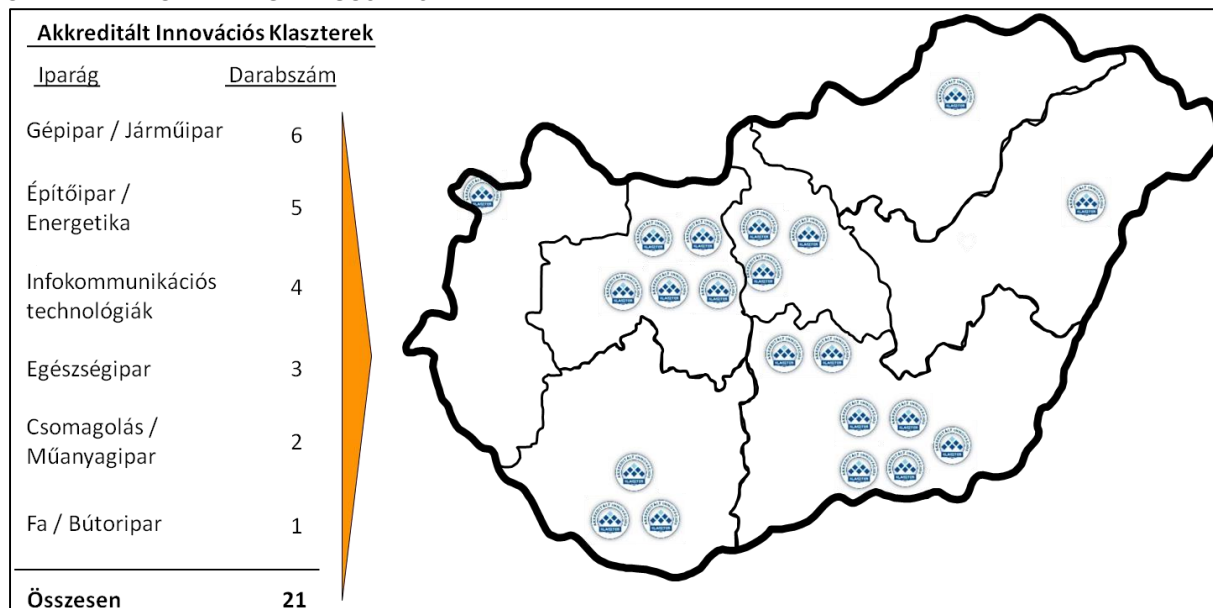
7. ÁBRA: AKKREDITÁLT INNOVÁCIÓS KLASZTEREKE REGIONÁLIS MEGOSZLÁSA



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

⁹ 2014.11.24-i állapot

8. ÁBRA: AIK-OK IPARÁGI MEGOSZLÁSA



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

Jelenleg a Nyugat-dunántúli régióban egyetlen klaszter - a **Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter** - rendelkezik akkreditációval.

4.6 Klaszterfejlesztés a Nyugat-dunántúli Régióban

A Nyugat-dunántúli régió az egyik legeredményesebb régió a klaszteralapú gazdaságfejlesztés terén. 2000 vége óta folyamatosan alakulnak klaszterkezdeményezések, melyek az adott ágazaton belül segítik elő a klaszterizációs folyamatokat a korábban hiányzó feladatok, szolgáltatások nyújtásával. A klaszterizációs folyamatok hozzájárulnak a régió innovációs környezetének fejlesztéséhez a klasztertagok közötti együttműködés által, valamint a legjobb gyakorlatok terjesztésével. Jelenleg már 36 működő klaszter található a régióban a mechatronika, IKT, fa-és bútortipar, termál, helyi termelők, textilipar, logisztika, borászat, nyomdaipar, média és oktatás területén.

2001-ben a klaszterszervezetek, és a régióban gazdaság,- vállalkozás,- és területfejlesztéssel foglalkozó intézmények, szervezetek létrehozták a *Pannon Gazdasági Kezdeményezést*, amelynek a feladata az innovatív gazdasági környezet kialakítása, gazdasági kohézió erősítése, innovációs képesség javítása, szervezetek közötti hatékony együttműködés biztosítása, valamint szervezeti rendszer kialakítása volt. 2006-ban öt működő klaszter szervezet létrehozta a *Pannon Gazdasági Hálózatot (PGH)*, amelyhez az alapítást követően a régió 24 ipari parkja is csatlakozott. A PGH célja, hogy egy olyan hatékony hálózatot hozzon létre, amely a regionális gazdasági ágazatok, cégek régió belüli elhelyezkedése, vállalkozások mérete szempontjából reprezentatívnek számít.

A régió innovációs rendszerének alapintézményeként a Pannon Novum Nonprofit Kft. 2008-tól önálló jogi személyként segíti az innovációs ötletek felkarolását teljeskörű innovációmenedzsment szolgáltatásával. Tanácsadási és projektmenedzsment tevékenységével több klaszter alapításában, szolgáltatásának kiépítésében vállalt szerepet.

A klaszterek szakmai és iparági kompetenciájukkal nagyban hozzájárulnak az innovációs rendszer még hiányzó elemeinek megteremtéséhez. Megfelelő információkkal rendelkeznek az egyes ágazatokhoz kapcsolódó fejlesztési igényekről, ezeket továbbítani tudják a fejlesztő szervezetek felé, valamint a vállalkozásokat is aktivizálni tudják a cél elérése érdekében.

A klaszteresedési folyamatoknak köszönhető az állandósuló kutatás-fejlesztési együttműködések, és az azokat kiszolgáló infrastruktúrák is. Ezek az egyetemek és vállalkozások közötti együttműködésen alapulnak (pl.: Autóipari, Elektronikai és Logisztikai Kooperációs Kutató Központ - KKK; Erdő és Fahasznosítási Regionális egyetemi Tudásközpont – ERFARET).

Fenti szereplők mellett a régió innovációs szereplőinek legfontosabb összefogói a vállalkozásfejlesztési alapítványok és a kereskedelmi és iparkamarák, *melyek bemutatását a melléklet 5.pontja tartalmazza.*

Összességében elmondható, hogy az elmúlt években jelentősen erősödött a régió innovációt érintő szereplőinek beágyazottsága és együttműködése (a régió belüli és kívüli viszonylatban egyaránt), ugyanakkor az üzleti élet szereplői irányában kiépült kapcsolatok tovább erősíthetők, mind mennyiségi, mind minőségi tekintetben. A régióban tehát kialakult és folyamatosan formálódik egy innovációt támogató intézmény- és szervezetrendszer, amely jó alapot teremthet a következő időszak fejlesztéseihez.

A stratégia készítésének időszakában az innovációs célú fejlesztések számára alapvetően a Széchenyi 2020 keretében megnyíló, EU-forrás felhasználásával működő konstrukciók kínálnak lehetőséget. A hazai innovációs források keretében 2009 óta nem került meghirdetésre új konstrukció, főként az elhúzódó gazdasági válság és az ebből fakadóan kényszerűen szűkülő költségvetési keretek következtében.

A térségben országos viszonylatban az elsők között alakultak meg a speciális feladatokat felvállaló klaszterkezdeményezések, önálló menedzsmenttel rendelkező szervezetek, amelyek a régió egy-egy kiemelt iparágában próbálják elősegíteni a klaszterizációs folyamatokat. A klaszterek a vállalkozások egymás közti, illetve a vállalkozások és a nem gazdasági szereplők (felsőoktatás, kutatási szféra, szolgáltatók, stb.) közötti együttműködési kapcsolatok elmélyítésével igyekeznek tagjaik, illetve az adott ágazat és térség versenyképességét fokozni. Jelenleg több mint 30 kezdeményezés indult útjára, némelyik már 7-8 éves múltra tekint vissza, míg van, amelyik épp, hogy csak megalakult.

A *Pannon Autóipari Klaszter* 10 éves története az alulról jövő, önszerveződő kezdeményezések jellemző példája lehet a régióban a klaszterizációs folyamatok beindítására. Az együttműködés hozzájárulhatott az ágazathoz kapcsolódó kis-és közepes vállalkozások megerősítéséhez, a tudományos és gazdasági szféra közötti kapcsolat elmélyüléséhez (megalakult tudásközpont, kooperációs centrum és kompetencia központ), napjainkra azonban, stabil finanszírozási háttér és elkötelezettség híján működése jelentősen vesztett intenzitásából.

A kezdeményezések jellemzően horizontális irányban szerveződnek, azaz egy-egy ágazat, szakterület tevékenységüket tekintve hasonló szereplőit fogják össze. A meglévő klaszterek vertikális irányú együttműködései viszonylag korlátozottak, az egymásra épülő (pl. kutatás-fejlesztés-termelés-piacutatás-értékesítés) láncolatok mentén történő szerveződésekben, még komoly potenciál lehet.

A régió tágabban értelmezett versenyképessége szempontjából ugyanakkor ezek hozzáadott értéke jóval komolyabb lehet, mint ahogy az az egyébként egymás konkurenciáját jelentő szereplők horizontális irányú együttműködései esetében tapasztalható. Ezzel együtt elmondható, hogy a régióban működő klaszterek esetében nem elsősorban mennyiségi, hanem minőségi értelemben kell előrelépni, hiszen – döntően a Nyugat-dunántúli Operatív Program támogatási konstrukciójának köszönhetően – a régió legfontosabb iparágában már létrejöttek azok a hálózati együttműködések, melyek képesek lehetnek a legfontosabb szereplők összefogására, azonban ezek minősége, az együttműködések fenntarthatósága és hozzáadott értéke szempontjából még javítható a klaszterek teljesítménye.

3. TÁBLÁZAT: A ROP-OK KERETÉBEN TÁMOGATOTT KLASZTEREK MEGOSZTLÁSA

	Mutató	KMOP	DAOP	DDOP	ÉAOP	ÉMOP	KDOP	NYDOP	Összesen (6 konvergencia régió)	Összesen KMOP-val együtt
2008	Támogatott (és érvényes szerződéssel bíró) klaszterek száma	20	18	5	12	17	10	11	73	93
	ebből induló	17	11	4	9	13	9	10	56	73
	ebből fejlődő	3	7	1	3	4	1	1	17	20
	Ebből AIK lett	3	5	0	1	2	3	0	11	14
	Jelenleg is AIK	2	4	0	1	1	1	0	7	9
2011	Támogatott (és érvényes szerződéssel bíró) klaszterek száma	24	24	18	9	22	19	18	110	134
	ebből induló	20	19	16	9	18	16	15	93	113
	ebből fejlődő	4	5	2	0	4	3	3	17	21
	Ebből AIK	3	2	2	0	1	2	0	7	10
	Jelenleg is AIK	1	1	2	0	1	2	0	6	7
Összesen (2008+2011)	Támogatott (és érvényes szerződéssel bíró) klaszterek száma	44	42	23	21	39	29	29	183	227
	ebből induló	37	30	20	18	31	25	25	149	186
	ebből fejlődő	7	12	3	3	8	4	4	34	41
Átfedések, összesítés	Mindkét évben nyertes klaszterek száma	0	2	1	0	4	1	2	10	10
	Támogatott klaszterek száma összesen (átfedések nélkül)	44	40	22	21	35	28	27	173	217

Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

Régiós összehasonlításban elmondható, hogy a Nyugat-dunántúli régióban átlagos aktivitás volt megfigyelhető a pályázatok számát illetően. A két kiírás alatt összesen 27 klaszter részesült támogatásban (figyelembe véve az átfedéseket), ebből mindössze 4 klaszter minősül fejlődő besorolásúnak.

Ezek:

- Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter
- Nyugat-Dunántúli Borászati és Borturisztikai Klaszter
- Pannon Megújuló Energia Klaszter
- Pannon Textil Klaszter

A klaszter tagok számosságát illetően elmondható, hogy a nyugat-dunántúli klaszterek az átlaghoz képest magas taglétszámmal rendelkeznek.

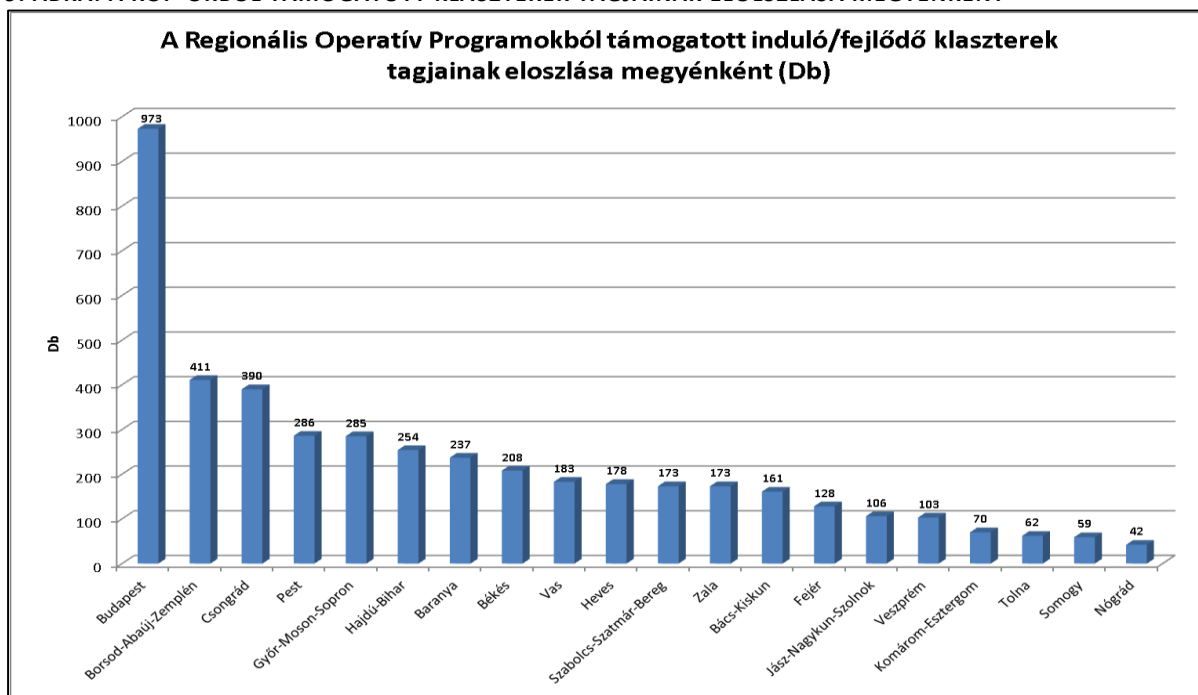
4. TÁBLÁZAT: KLASZTERTAGOK SZÁMOSSÁGA RÉGIÓK SZERINT

Régió	Klasztertagok száma (db)	
	Összesen	Ebből KKV

Közép-Magyarország	1259	1034
Dél-Alföld	759	620
Nyugat-Dunántúl	641	524
Észak-Magyarország	631	479
Észak-Alföld	533	405
Dél-Dunántúl	358	305
Közép-Dunántúl	301	236
Összesen	4482	3603

Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

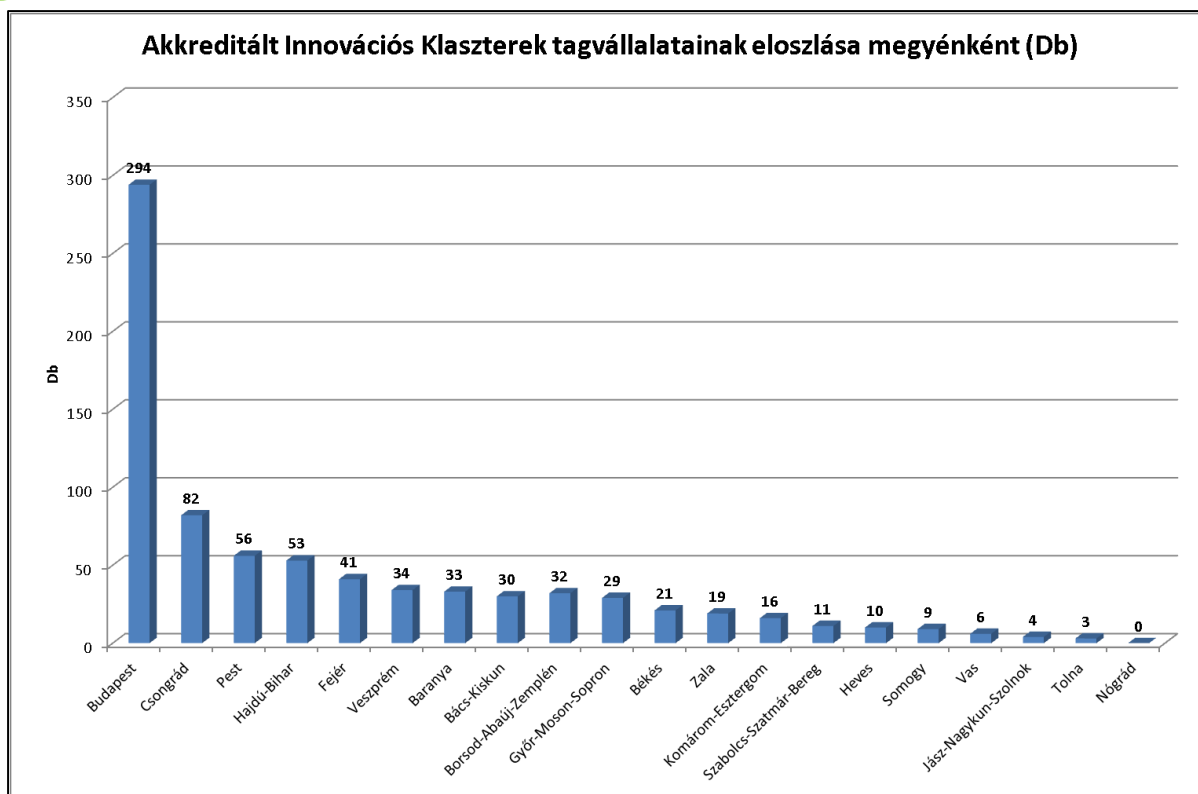
9. ÁBRA: A ROP-OKBÓL TÁMOGATOTT KLASZTEREK TAGJAINAK ELOLSZLÁSA MEGYÉNKÉNT



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

A 2011-ben támogatásban részesült klaszterek összesen mintegy 4.500 tagvállalatot tömörítenek. Ezeknek 14,3%-a tevékenykedik a NYD-i régióban. Budapestet és Pest megyét nem számolva ez az arány 20%-ra javul, ez átlagosnak tekinthető a többi régióval összevetve.

10. ÁBRA: AKKREDITÁLT INNOVÁCIÓS KLASZTEREK TAGVÁLLALATAINAK ELOSZLÁSA MEGYÉNKÉNT

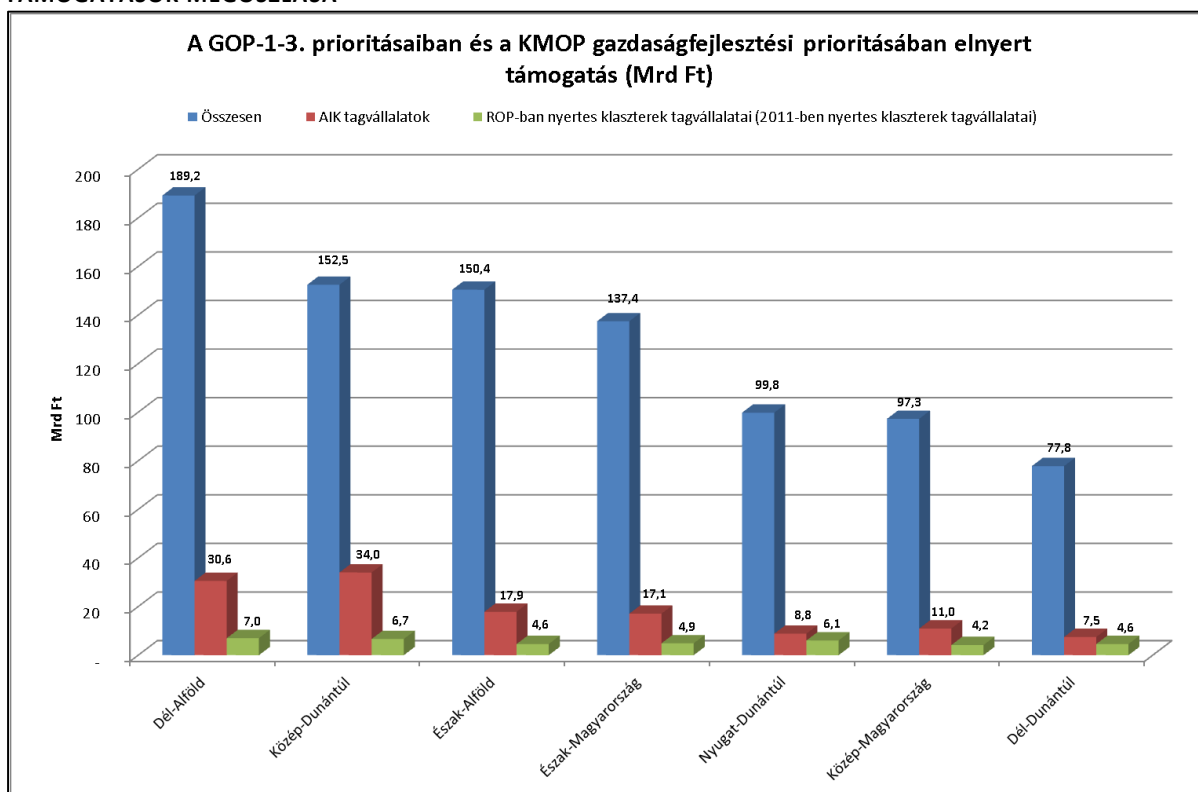


Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

Az akkreditált klaszterek tagjainak eloszlását vizsgálva Budapest dominanciája még szembetűnőbb. A NYD-i megyékben működő klaszter tagvállalatok aránya alacsony, köszönhető ez főként annak, hogy csak egy akkreditált klaszter működik elsődlegesen a régióban.

A következőkben a klaszterek tagvállalatai által elnyert gazdaságfejlesztési és kutatás-fejlesztési támogatások alakulását vizsgáljuk.

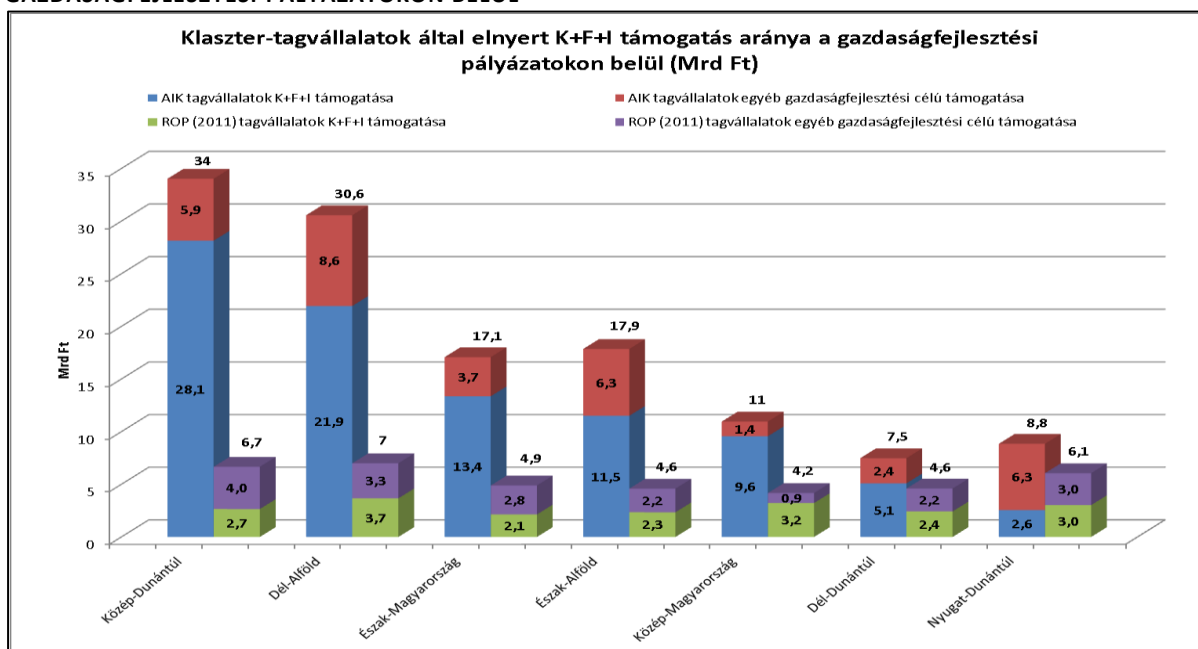
11. ÁBRA: A GOP 1-3. PRIORITÁSBAN ÉS A KMOP GAZDASÁGFEJLESZTÉSI PRIORITÁSBAN ELYNVERT TÁMOGATÁSOK MEGOSZTLÁSA



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

A Gazdaságfejlesztési Operatív Program keretében elnyert támogatások mértékét vizsgálva megállapítható, hogy a NYD-i régióba az átlagostól alacsonyabb összegű támogatás áramlott, mely igaz mind a teljes támogatás volumenre, mind a klaszter tagvállalatok által lekötött források volumenére. Ennek fő oka, hogy a régióban csupán egy akkreditált innovációs klaszter működik.

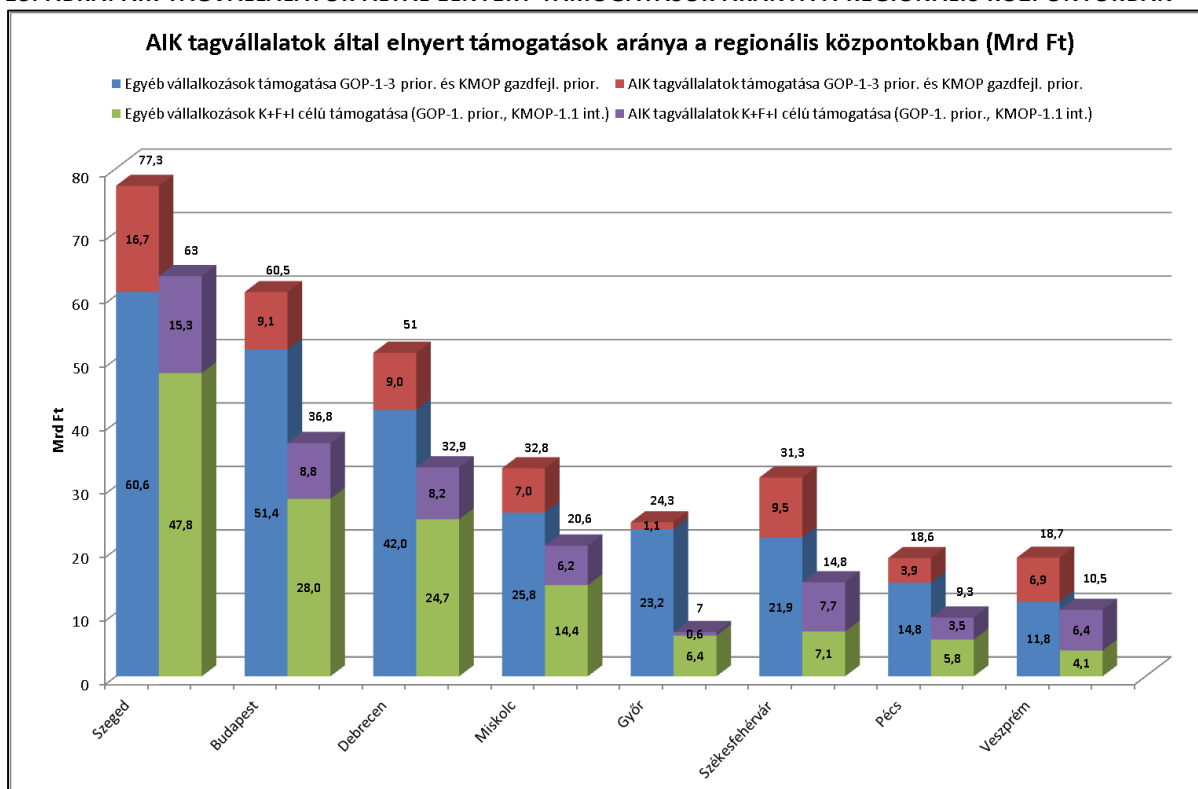
12. ÁBRA: KLASZTER TAGVÁLLALATOK ÁLTAL ELYNVERT K+F+I TÁMOGATÁSOK ARÁNYA A GAZDASÁGFEJLESZTÉSI PÁLYÁZATOKON BELÜL



Látható, hogy az akkreditált klaszter tagok által elnyert támogatások mértéke jelentős szórást mutat regionálisan. A NYD-i régióban 8,8 Mrd Ft támogatást hívtak le az AIK tagok, ennek jelentős része nem K+F célú fejlesztést szolgált, mely trend eltér valamennyi másik régiótól.

Az induló-fejlődő klasztertagok által lehívott források mértéke alapján a NYD-i régió a harmadik helyen áll, itt a K+F és egyéb gazdaságfejlesztési célú támogatások aránya 50-50%.

13. ÁBRA: AIK TAGVÁLLALATOK ÁLTAL ELYNERT TÁMOGATÁSOK ARÁNYA A REGIONÁLIS KÖZPONTOKBAN



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

Ha a regionális fejlesztési központokat vizsgáljuk, úgy megállapítható, hogy a Győrben koncentrálódó fejlesztési források csak elenyésző részét kötötték le az AIK tagvállalatok, mind a K+F+I, mind az általános gazdaságfejlesztési források tekintetében.

4.7 Fejlesztési lehetőségek a nyugat-dunántúli klaszterek számára

A magyar kkv-szektor részesedése az exportból egyelőre még elég alacsony, alig 11 százalék, amely még a közép-kelet-európai régiókhoz képest is szerénynek mondható. Egy globális felmérés szerint a külpiacra lépő vállalkozások harmadával nagyobb valószínűséggel képesek növelni nyereségüket.

A kis- és középvállalkozások vezetőinek többsége általában a külpiaci ismeretek és a szükséges kapcsolatrendszer hiányát, az export tevékenység beindításához szükséges kezdeti lépésekkel kapcsolatos bizonytalanságot, az üzleti terv elkészítésében szerzett kevés

tapasztalatot, illetve a külföldi üzleti folyamatok finanszírozásához szükséges tőkeerő hiányát emelik ki, mint fő visszatartó erőt.

A nyugat-dunántúli klaszterek kapcsolati rendszere és tevékenysége jelenleg elsődlegesen regionális és kisebb részben nemzeti szintű. Csak néhány klaszter vett részt külföldi tanulmányúton, kiállításon, szakvásáron és még kevesebb nemzetközi üzletember találkozón, ugyanígy határon átnyúló, multinacionális projekt-együttműködés előkészítésében és megvalósításában. Utóbbira leginkább csak a Pannon Autóipari Klaszter, valamint a Pannon Fa és Bútoripari Klaszter menedzsment szervezete vállalkozott.

A térségi intézkedési terv részeként ezért fontosnak tartjuk külön akcióként kidolgozni a *klaszterek nemzetköziesedésének támogatását*.

Ezen felül már korábban is felmerült az igény egy a klasztertag vállalkozások innovációs potenciálján alapuló kompetenciafejlesztésre, amely a versenyképességüket javítja. Ugyanakkor most a szintén már igényként felmerült Klaszterszövetség létrehozásával megvalósulni látszik az a szervezeti keret is, amely nem csak a kompetenciák feltérképezését és fejlesztését, hanem a Szövetség tagjai között egyfajta benchmarkot is fel tud mutatni. A klasztermenedzsment fontos feladata a klaszterek fejlesztése közben az is, hogy új, innovatív utat mutasson a vállalatok részére, valamint dolgozzon ki egy szisztematikus megközelítést annak érdekében, hogy meghatározza a vállalkozások stratégiaileg jelentős innováció lehetőségeit és kezdeményezze a K + F együttműködések is. Ehhez adhat segítséget az alsó-ausztriai jó gyakorlat alapul vételével egy *Kompetencia Térkép* kifejlesztése és összeállítása a klaszter tagok számára a partnerek lehetséges együttműködési lehetőségeinek támogatására, valamint egy „technológiai radar” kifejlesztése, a jövőbeli és a kulcsfontosságú technológiák azonosítása érdekében. Ezek a vállalkozások potenciális továbblépési lehetőségeit kiaknázó projektkoncepciókhoz szolgálhatnak megalapozásul.

Harmadrészt a klaszterekről általánosságban elmondható, hogy míg alapvetően a klasztertagok közötti együttműködés kívánatos egy klaszter keretein belül, addig a klaszterek egymás között külső szervező erő nélkül nehezen működnek együtt. Pedig sok esetben a problémáik hasonlóak, megoldásmódokat, módszereket tanulhatnak egymástól, jelentős kompetenciafejlesztő hatása lenne a klaszterek közötti folyamatos együttműködésnek. Ehhez azonban szükséges egy platform, amely szervezeten segíti a kooperációs folyamatot. Ennek megalapozására léteznek európai jó példák, és ezek megismerése után javasoljuk a szűk keresztmetszetnek tekintett klaszterközi együttműködések hiányának feloldását a régióban és országos szinten egyaránt.

5 ClusteriX Legjobb gyakorlatok

A ClusteriX projekt egyik célja a Projekt partnerek által kidolgozott átvehető jó gyakorlatok bemutatása, ezek közül a régióban adaptálható gyakorlatok kiválasztása és ez alapján a regionális klaszterek részére egy foratókönyv készítése az érintettklaszterek részére a regionális stakeholderek bevonásával.

Az előzetes elemzések alapján ötfő gyakorlat került kiválasztásra a regionális/hazai gyakorlatba való beillesztésre vonatkozóan. A legjobb gyakorlatok átvételének bemutatása a következő elemek alapján történik:

- Az átveendő jó gyakorlat bemutatása
- A klaszterek részére egy foratókönyv készítése
- Bevonni kívánt stakeholderek bemutatása
- Beillesztés a regionális/hazai gyakorlatba
- Hatásvizsgálat
- Időtáv
- Forrásbecslés

5.1 Enertour

Az adaptálandó jó gyakorlat bemutatása

Az ENERTOUR a hazai klaszterek szempontjából kifejezetten releváns jó gyakorlat, hiszen az az energiahatékony, (aktív és) passzív ház technológiák, a megújuló energiaforrásokkal táplált erőművek és ezek hasznosításával foglalkozó közösségekkel kapcsolatos ismeretek minél szélesebb körű elterjesztése és az eredmények hazai adaptációja a fosszilis energiahordozó függőség csökkentésének egyik leghatásosabb módja.

Az ENERTOUR egy olyan klaszterkezdemenyezés, ami szakmai jellegű látogatásokat jelent a passzívépületek, berendezések és a megújulóenergetikai- és az önkormányzatirendszerek területén. Az ENERTOUR célcsoportjai a rendszerek és az épületek tervezői és felhasználói; célja megismertetni a felhasználók részére az műszaki és gazdasági szempontokat.

Ezen a célon túlmutatóan a hazai adaptációnál javasoljuk a konkrét intézkedéscsomagok kidolgozását is, amely az érdeklődők számára konkrét megvalósításra vonatkozó költségvetési példákat nyújt. Ezzel a klaszter a lehetőséget és a követendő példát bemutatva képes a folyamatot a konkrét megvalósításig végigkísérni.

Kiemelkedő jelentősége lehet azonban abban a tekintetben, hogy példát mutat a kimondottan klaszterszintű termékek és szolgáltatások kidolgozására, amely jelenleg igen kevés kiaknázott útja a klaszterek fenntarthatósága iránti törekvéseknek.

Beillesztés a regionális/hazai gyakorlatba

Hazai felmérések és statisztikák arra utalnak, hogy az energiahatékony építési módok, a meglévő épületek energiahatékony felújítása, a megújuló energiaforrások hasznosítása terén Magyarország komoly lemaradásban van az EU vezető tagállamaival szemben. Ennek ellentételezésére érdemes ezen a területen tevékenykedő klasztereket és tagcégeiket olyan népszerűsítő tevékenységre ösztönözni, amely konkrét eredményeket képes produkálni, néhány hónapos, illetve éves időtávon belül is.

Az ENERTOUR mintájára javasolt akció a megújuló energiaforrásokból történő energiatermeléssel, ezen berendezések telepítésével, üzemeltetésével foglalkozó cégek számára előnyös. Továbbá előnyös lehet azoknak a cégeknek, amelyek passzív vagy aktív ház technológia alkalmazásával építenek, illetőleg újítanak fel épületeket, létesítményeket.

A javasolt akciót érdemes regionális szinten kezdeni, majd fokozatosan a távolabbi régiókra is kiterjesztve országos méretekben végezni. Bizonyos esetekben, egyedi, más országokban ismeretlen fejlesztési eredmények alkalmazásával, akár az országhatáron túlra is kiterjeszthető az akció (pl.: biofinomító).

A ROP keretében támogatást nyert klaszterek közül az energetikai ágazat szerepel a legnagyobb súllyal (lásd 4. ábra és 5), tehát a legjobb gyakorlat bevezetése nemcsak regionális szinten jelentős, hanem hazai és ágazati viszonylatban is.

A fent leírtak és az akció jellege, tartalma alapján elsősorban két klasztert javasolunk az akció végrehajtásába bevonni: a Pannon Megújuló Energia Klasztert és a Biogáz és Biofinomító Klasztert.

A **Pannon Megújuló Energia Klaszter** szervezése már 2005-ben elkezdődött. Célja a megújuló energia ágazat fejlesztése, a Nyugat-dunántúli Régió megújuló energetikai

szereplőinek aktív együttműködésével. A klaszter 20 megújuló energetikai ágazatban érdekelt taggal működik.

Pannon Megújuló Energia Egyesület

Menedzsment iroda: Szombathely, Semmelweis utca 4-6. I./1.

Bozzay Balázs ügyvezető

Tel.: 94/501-380, Fax: 94/501-381

E-mail: info@panenerg.hu

<http://www.panenerg.hu>

A **Biogáz és Biofinomító Klaszter** (BIBIK, kezdetben Biogáz és Fermentációs Termékklaszter) 6 alapító taggal jött létre 2008-ban. A klaszter hosszútávú céljai – többek között: a régió vidéki térségeiben, fermentációs eljárásokon alapuló decentralizált energiatermelő bázisok minél nagyobb számban történő létrehozása; a decentralizált energiatermelő bázisokat ellátó új energianövények termelésén alapuló fenntartható növénytermesztési rendszerek kidolgozása és elterjesztése. A taglétszám 12, folyamatosan nő.

A BIBIK gesztorszervezete a Sokoró Natúrövid Nonprofit Kft.

Enyingi Tibor ügyvezető igazgató

Székhely: 9012 Győr, Tenkes u. 26.

Postacím: 9012 Győr Pf: 9.

E-mail: naturzona@naturzona.hu

Mindkét klaszter érdekelt a tervezés, végrehajtás és üzemeltetés területén egyaránt, professzionális tagságuknak köszönhetően képesek végrehajtani az akciótervben javasolt tevékenységeket.

Az átvett jó gyakorlat hatására a Pannon Megújuló Energia Klaszter olyan ismert, hatékonyan működő erős szervezetté válhat, amely képes bemutatni a megújuló energiák felhasználási lehetőségeit, a szükséges szakmai szabályozásokat. A jó gyakorlat használatának segítségével emelheti a régió megújuló energetikai lehetőségeinek kiaknázását, a megújuló energiák felhasználási szintjének növelését, az energia hatékonyság, és energiatakarékosság széles körű megvalósítását, a fenntartható fejlődés elveinek érvényesítése segítségével.

A hazai tematikus megújuló energia útvonalak segítségével növekszik a Pannon Megújuló Energia Klaszter szervezetének és szolgáltatásainak ismertsége, a klaszter és annak szolgáltatásai egyfajta „minőségi védjegyet” jelenthetnek a felhasználók számára.

A legjobb gyakorlat hozzájárul:

- a fosszilis energiahordozók megújuló energiaforrásokkal való kiváltásához, az energiahatékonyságelősegítéséhez a lakossági, intézményi és a KKV szektor piacán;
- a klaszter tagjai számára a piaci lehetőségek a növeléséhez mind a bel-, mind az export piacokon;
- a zöld munkahelyteremtés, a kistérségek és régiók gazdaságának megerősítéséhez;
- a hatékony és környezettudatos energiagazdálkodási lehetőségek propagálásához, tudatformáláshoz és a képzésekben való közreműködéshez az alapfokú képzéstől az élethosszon át való tanuláshoz;
- a helyi gazdaságok, közösségek, kistérségek fenntartható fejlődésének támogatásához elemzői, fejlesztői, tervezői, forrásszervezői szolgáltatásokkal.

A Biogáz és Biofinomító Klaszter az első, saját technológiájára épülő felpéci biogáz üzemben tudja népszerűsíteni a jó gyakorlatot, a biofinomítás technológiáját, a biomassza e sajátos

hasznosítását. Ezek a demonstrációk a szakemberek esetében további kutatásokat is indukálhatnak. Itt elsősorban a biofinomítás lehetséges folyamatainak, alapanyagainak és produktumainak megismertetése lehet a cél a biogáz termelés mellett.

A klaszter a technológiája megismertetése által egy új szemléletet képes meghonosítani a hazai – elsősorban német típusú – biogáz előállításban, kiszélesítve a perspektívákat, bemutatva a biofinomításban rejlő munkahelyteremtési- és együttműködési lehetőségeket. Maga a technológia és annak hasznosítása túlmutat az országhatárokon, a környező országokból is vonzhat szakembereket, érdeklődőket.

A lakosság, a kistelepülések, a termelő cégek, az ingatlanfejlesztők szempontjából releváns látogatói programokat kell összeállítani, amelyen való részvételt követően saját területükön a résztvevők hasznosítható ötleteket, megoldáscsomagokat „vihetnek haza”. Ezt megfelelő pénzügyi forrásokkal meg is valósíthatják.

A magyar „Enertour” (nevezhetjük ösztönző workshopnak) lehetőséget biztosít a releváns ismeretek kellő mélységű interaktív elsajátítására és indíttatást ad a látottak adaptálására, saját területen történő megvalósítására. Eredményeképpen Passzív/aktív házak épülnek, régi épületek olyan felújításokon esnek túl, amelyek eredményeképpen legalább részlegesen megújuló energiaforrásokat hasznosítanak a működtetésükben, mindezt lényegesen kisebb energiafelhasználás mellett. A kisebb települések részben vagy egészben megújuló energiaforrásokat hasznosítva maguk, helyben termelik meg és helyben is használják fel a szükséges hő és villamos energiát. Az eddig esetleg nem hasznosított mezőgazdasági (mellék)termékek energiát termelve, további növények termesztését, jól eladható termények/termékek előállítását teszik lehetővé helyben, helyi munkaerő bevonása mellett (biofinomítás).

Javaslatunkat erre az elvre építjük fel, a javasolt két klaszter – de akár más, ezeken a területeken tevékenykedő klaszter is – képes megvalósítani ezeket az akciókat és a saját javára fordítani a benne rejlő lehetőségeket.

De az egyén mellett jól jár a település, a kapcsolt tevékenységet végző cégek, klaszterek egyaránt.

A tevékenységek leírása:

Interaktív workshopok előkészítése és megtartása

A workshopok időtartamukat tekintve 2-3 órák és 10-15 résztvevősek (1 demonstrátorral számolva). Végeredményét tekintve több célja lehet:

- Résztvevők ösztönzése energiatakarékos épületek építésére, hagyományos épületek energiatakarékosá történő felújítására
- Megújuló energiaforrások használatára való ösztönzés
- Biofinomításban rejlő lehetőségek megismertetése

A workshopok előkészítésekor az érdeklődőket, érdekelt feleket kell megtalálni úgy, hogy a megfelelő, bemutatásra alkalmas helyszínt már kiválasztottuk (passzív építésű családi ház, aktív energiamérlegű építmény, biogáz erőmű, biofinomító, stb.).

A workshopokon minimális elméleti ismeretek mellett, a gyakorlati megvalósításra, a realizálható, hasznos eredményekre kell koncentrálni. Mindezt élvezetes előadásba foglalt formában, amelyet a hallgatók kérdéseikkel bármikor félbeszakíthatnak. A cél a résztvevők

meggyőzése és fellelkesítése az adott témában. A korrekt tájékoztatás érdekében be kell mutatni a negatívumokat is a pozitívumok mellett.

Az adott helyszínek alkalmasnak kell lennie a demonstrációra (pl. 3kW-os napelemes háztartási kiserőmű egy családi házon, amely hűtő-fűtő hőszivattyús klímával egész évben biztosítja a komfortos hőmérsékletet az épületben), a demonstrátornak pedig ismernie kell a telepített rendszereket, azok összefüggéseit, hogy a felmerülő kérdéseket megfelelően képes legyen megválaszolni.

A workshopok végén a résztvevők számára „megoldáscsomagokat” kell felkínálni. Ezeket (pl. PDF dokumentum formájában) elérhetővé kell tenni például az interneten vagy ajándék CD/Pendrive formájában. Érdemes ún. kalkulátorokat (változtatható bemeneti adatokkal, testreszabható eredményeket produkáló excel táblákat) is kínálni az érdeklődőknek, amellyel saját rendszerüket – ha nem is pontosan – de összeállíthatják, annak költségét és előnyeit (pl. éves szinten megtermelhető villamos energia mennyisége) általa megismerhetik. Ezzel a helyszínen megismert technológiát saját adottságaikhoz, ingatlanukhoz igazíthatják és hozzávetőleges bekerülési költségét is megtudhatják.

A workshopokon a regisztrációs lap segítségével megkapjuk a résztvevők elérhetőségét és rákérdezhetünk az érdeklődése hátterére is. Így a mindenkor előadó „rákészenlhet” azokra a résztvevőkre, akik eleve konkrét rendszerek kiépítését tervezik és ügyféllé tehetik a klaszter számára. Érdemes a rendezvényt egy előadó és egy hozzáértő segítővel megvalósítani, hogy minél jobb kapcsolatot lehessen a potenciális ügyfelekkel már itt kiépíteni.

A klaszterek együttműködése a helyszínek kiválasztásában, a megfelelően karizmatikus előadó kiválasztásában, a workshopok többé-kevésbé rendszeres megtartásában és a „megoldáscsomagok” összeállításában, elérhetővé tételében realizálódik.

A felmerülő egyéni igényekre történő ajánlatok elkészítése

A workshopok célja tehát a minél nagyobb érdeklődés felkeltése, az érdeklődők megvalósítás felé történő orientálása.

Jól kialakított regisztrációs lapon szereplő adatokból tehát az előadók már előzetesen felkészülhetnek az érdeklődők igényeire és célzottan adhatnak tájékoztatást a workshop idején. Az igényeket pontosíthatják és a standard megoldáscsomagokat pontosítva, könnyen adhatnak ajánlatot (helyszíni kiszállásra szükség lehet).

A cél, hogy minden workshop résztvevő megtalálja a saját elképzeléséhez közel álló megoldáscsomagot illetve a kalkulátorral ki tudja számolni közelítően a szükséges forrásigényt. Aki pedig konkrét megoldást keresett a saját problémájára, az pedig néhány napon belül konkrét megoldást kapjon ajánlat formájában.

Magyarországon fontos a finanszírozás kérdésének kezelése is. Elsődlegesen a beruházók a pályázati támogatás lehetőségét keresik - ha ez nincs, akkor lehet, hogy meg sem valósítják vagy elhalasztják a tervezett beruházást. Érdemes tehát ebben is segítséget nyújtani a workshop résztvevőinek. Amennyiben pályázati támogatás nem érhető el, akkor érdemes a beruházással részben vagy egészen kitermelhető, kedvező kamatozású hitelt ajánlani. Itt a beruházást követő várható megtakarítások és/vagy többletbevételek ellensúlyozhatják a beruházással járó költségeket.

Utógondozás, klub (klaszter) tagság fejlesztése

Egy workshop után nem fog minden résztvevő azonnal beruházásba kezdeni. Lesz, aki pályázatra vár, és lesz, aki árcsökkenésre játszik vagy egyébként csak információkat gyűjtött egy későbbi még nem pontosan ismert tartalmú beruházásához.

A workshop résztvevőket, akár konkrét megrendelővé váltak, akár csak érdeklődők maradtak érdemes tovább is tájékoztatni az új megoldáscsomagokról, pályázati/finanszírozási lehetőségekről, módosult kalkulátorokról vagy a workshop témájához kapcsolódó és a piacon már elérhető újdonságokról. Erre alkalmas lehet egy hírlevél, amelyet havonta megkapnak a workshop résztvevői, de pl. egy pályázati lehetőség megnyílásakor SMS értesítés lehet a leggyorsabb jelzés, amelyet ebben a formában általában nem vesznek zokon azok, akik kifejezték korábban ezirányú érdeklődésüket, várakozásukat.

Több azonos szakterületi workshop résztvevőit így klubokba szervezhetjük, a workshop eredményeképpen indított beruházásokat jó példaként a többi résztvevőnek bemutathatjuk (ár, műszaki tartalom, felmerült problémák, finanszírozás, megtérülés, stb.). Ezek ösztönzően hathatnak a többi, beruházást még el nem kezdett résztvevőre.

Amennyiben a workshop résztvevői cégképviselők, akkor fel lehet számukra ajánlani a klaszter tagságot (amennyiben a klaszter érdekei is ezt kívánják). A klaszter ezáltal a nyújtott szolgáltatási spektrumban vagy éppen a megvalósítási kapacitásban bővíthet.

A klasztertagokat érdemes tájékoztatni a workshopokról (résztvevők száma, konverziós ráta – azaz hány résztvevő vált konkrét megrendelővé), ezzel esetleg másoknak is kedvet csinálni megoldáscsomagok, kalkulátorok készítésére, saját bevételeik növelésére.

Szükséges források, időtávok

Az előkészítő tevékenység szakterületenként várhatóan 3-3 mérnökhónapot igényel (helyszínválasztás, előadás tartalmának összeállítása, megtanulása, helyszín esetleges optimalizálása [minimális átalakítás – pl.: megfelelő világítás kialakítása, létra biztosítása a helyszínen, tájékoztató táblák elhelyezése, stb.], megoldáscsomagok kidolgozása). Hozzávetőleges költsége 1,5 Mft szakterületenként. Pályázati finanszírozás javasolt.

A workshopok megtartása ezek alapján esetenként 1-2 nap adminisztratív előkészítést (konkrét meghívók, regisztrációs lapok, értékelőlapok elkészítése, kiküldése, visszajelzés a jelentkezőknek) és 1 vagy 2 mérnök 2-3 óráját igényli. Így egy-egy workshop költsége 30-40 eFt-ot tesz ki az útiköltségen felül. Kellő számú érdeklődő esetén érdemes havonta workshopot tartani. Amennyiben megoldható érdemes a klaszter költségvetéséből vagy a haszonélvező klasztertagok által finanszírozni a felmerülő költségeket.

Az utógondozásra hozzávetőlegesen havonta 1 mérnöknapot és 2 projekt asszisztensi napot kell szánni. Fontos, hogy a korábbi workshop résztvevőkkel fenntartsa a klaszter a kapcsolatot – bizonyos esetekben akár személyesen is – főként addig, amíg a résztvevő elvárásának megfelelő beruházás nem valósul meg. Ezt követően a hírlevélen keresztül a kapcsolat passzívan, de fenntartható.

Célcsoportok

Az akció célcsoportja meglehetősen összetett: az energetikai hatékonyságjavítás szóba jöhet a családi házaktól kezdve, az intézményeken (kormányzat, önkormányzat, kórházak, oktatási intézmények, stb.), bevásárlóközpontokon át, egészen a nagy ipari csarnokokig bezárólag szinte mindenhol. Éppígy a megújuló energiaforrások felhasználásával megtermelt hő vagy

villamos energia hasznosítása is lehetséges az előbb felsorolt helyszínek szinte bármelyikénél.

A BIBIK klaszter célcsoportja pedig a biogáz, biofinomító egységek (leendő) tulajdonosai, hasznosítói, üzemeltetői. Itt a növénytermesztőktől és állattenyésztőktől kezdve, az önkormányzatokon, távhőcégeken át az energetikai rendszerek finanszírozását végző bankokig szintén szélesebb kör érintett.

Várható előnyök

- A workshopok eredményeképpen egyrészt nő a résztvevők környezettudatossága, fenntartható rendszerek iránti igénye, mind szűkebb, mind tágabb környezetükben. Szélesedik a látókörük a környezetszennyezéssel nem, vagy alig járó technológiák alkalmazási lehetőségeit tekintve.
- A helyben elérhető biomassa, megújuló energiaforrások kiaknázásával és a megtermelt energia helyi hasznosításával a külső energiaforrásokra utaltság és a kőolajfüggőség csökken, és csökken az energiaszállítással együttjáró veszteség is.
- A klaszterek megerősödnek, rendelésállományuk fokozatosan növekedésnek indul. A növekvő bevételeik egy részét alkalmazott kutatásba, innovatív megoldások piacra vitelébe visszaforgatva tovább erősödhetnek.
- Az akcióban résztvevő klaszterek közötti tapasztalatcsere fokozódik.
- Az önkormányzatok közműfüggősége, rezsidíjai az alkalmazott technológiai megoldásoknak és a hatékonyságnövekedésnek köszönhetően csökkennek.
- A klaszterek érintett cégeinél a bevételek 15-20%-kal növekednek éves szinten és a növekedés eredményeképpen nő a foglalkoztatottság is.
- Elindul az energiahatékony (passzív és aktív kategóriájú) épületek építése.
- A bemutatók eredményeképpen a megújuló energiaforrások hasznosítása nő.
- A távfűtő rendszerek „zöldítése” beindulhat.

5.2 Klaszterek nemzetköziesítésének támogatása francia Rhône-Alpes régió jó gyakorlata alapján

Az adaptálandó jó gyakorlat bemutatása

A ClusteriX projekt szakmai tanulmányútja során megismert ERAI – „Enterprise Rhône-Alpes International” szervezetet 1987-ben a Rhône-Alpes Regionális Tanács kezdeményezésére alapították, mint a régió fő nemzetköziesedési eszközét a térség minden gazdasági szereplője számára. Az ERAI több mint 20 országban elérhető üzleti inkubátorhálózatot működtet.

Az ERAI fő küldetesei:

- *Nemzetközi üzleti támogatás:* egy sor testreszabott szolgáltatás az exportpiaci részesedésnövelés, fenntartható struktúrák kialakítása és a lehető legjobb finanszírozási megoldások feltárása érdekében.
- *Régiómarketing:* testreszabott megoldások a Rhône-Alpes régióban letelepedő külföldi befektetőknek.
- *Klaszterek és Versenyképességi Klaszterek:* az iparági kulcsszereplők hálózatosodása nemzetközi fejlődésük támogatása érdekében.
- *Együttműködés és nemzetközi kapcsolatok:* a Rhône-Alpes régió nemzetközi gazdasági befolyását növelő megoldások világszerte.

Az ERAI szolgáltatáskínálata a klaszterek számára:

1. klaszterek nemzetközi stratégiájának megtervezése, támogatása és tanácsadás
2. interfész-szerep betöltése a régió és a klaszterek között (klaszter-mobilitási program, interclustering & európai programok)

Beillesztés a regionális/hazai gyakorlatba

Magyarországon és a Nyugat-Dunántúlon jelenleg, ilyen komplex szolgáltatást nyújtó és tudatos nemzetköziesítési tevékenységet végző szervezet nincs. A régióban működő vállalkozások külpiacra jutását az alábbi szervezetek segítik:

- Nemzeti Befektetési Ügynökség(www.hipa.hu)
- Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, valamint Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, mint Enterprise Europe Network (EEN) tagok (www.enterprise-europe.eu)
- Regionális klaszterek, jelenleg még alacsony szinten

5. TÁBLÁZAT: NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN ELÉRHETŐ NEMZETKÖZIESÍTÉST TÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁSI PORTFÓLIÓ

Szervezet/ Tevékenység	Információ- szolgáltatás	Cég- látogatás/ Tanulmányút	Üzleti partnerkeresés	Üzlet- ember találkozó	Külföldi kiállítás	Képzés	Tanácsadás
HIPA	x	x	x	x	x	x	x
EEN (ZMVA, GYMSKIK)	nr	x	x	x	nr	x	x

Klaszter	x	x	nr	nr	x	nr	x
----------	---	---	----	----	---	----	---

*üzletfejlesztési, innovációs, K+F pályázati, egyéni, stb.

A fent ismertetett szolgáltatásokat elsősorban külön vállalkozások vehetik igénybe, kevésbé vállalati csoportosulásokra, klaszterekre szabott szolgáltatások. A szolgáltatások egy része díjmentesen vehető igénybe, közpénzből finanszírozott tevékenység.

Magyarországi, azon belül is a nyugat-dunántúli klasztereknek nincs külkapcsolati, nemzetköziesedést támogató stratégiája, cselekvési terve. Nincs olyan országos vagy regionális hatáskörű intézmény sem, amely több klaszter vagy üzleti hálózat esetében készített volna ilyet. A vizsgált térségben a Nyugat-Pannon Nonprofit Kft. és a Pannon Novum Nonprofit Kft. munkatársai rendelkeznek hasonló referenciákkal nemzetközi klaszter akciótervek kidolgozásában, klaszter tanulmányutak, nemzetközi B2B események szervezésében, multinacionális klaszterfejlesztési projektek előkészítésében és végrehajtásában.

Fejlesztési javaslat nyugat-dunántúli klaszterek nemzetköziesedésének támogatására

A Rhône-Alpes régióban tapasztaltak alapján és figyelembe véve a hazai viszonyokat, rövid és középtávon az alábbi fejlesztési intézkedések megtétele szükséges a klaszterek hatékony nemzetköziesedésének támogatására:

1. A klaszterek és rajtuk keresztül a vállalkozások figyelmének felhívása a nemzetköziesedésben rejlő lehetőségekre és előnyökre

Bevonni kívánt stakeholderek: HIPA, megyei területi kamarák és vállalkozásfejlesztési alapítványok

Akciók: ágazati jelentések, előrejelzések, prognózisok készítése, roadshow, képzés, információs nap, PR anyagok: tájékoztató kiadványok, PR videók, stb.

Időtáv: 1,5 év

Forrásigény: 12 M Ft (három megyére vonatkozóan).

2. A klaszterek nemzetközi fejlesztési tervének kidolgozása

14. ÁBRA: NEMZETKÖZI FEJLESZTÉSI TERV KÉSZÍTÉS MÓDSZERTANI FOLYAMAT ÁBRÁJA



Forrás: saját szerkesztés

15. ÁBRA: NEMZETKÖZI FEJLESZTÉSI TERV KIDOLGOZÁSÁNAK FÁZISAI

1. Módszertan kidolgozása	2. Nemzetközi Fejlesztési Terv kidolgozása	3. Költségvetés kialakítása	4. Tervek benyújtása a támogató felé	5. Megvalósítás
- Nemzetközi Fejlesztési Terv elkészítését meghatározó módszertan megalkotása a létrehozandó Klaszterszövetség által - Javasolt akciók, pályázati lehetőségek, támogatásintenzitás sok hozzárendelése	- A klaszterek munkaszervezetei a módszertan alapján kidolgozzák a fejlesztési terveiket - Folyamatos mentor szolgáltatás biztosítása a kidolgozás során - A klaszter irányító testületének jóváhagyása a nevesített akciókról és a végrehajtásért felelős személyekről	Költségvetés hozzárendelése a jóváhagyott akciókhoz a klaszter munkaszervezete által	- Tervek benyújtása a Global Grant Alapkezelő felé - Döntéshozatal a támogató által - Folyamatos mentor szolgáltatás biztosítása	- Az elfogadott és támogatott akciók megvalósítása - Max. 24 hónap megvalósítási időszak

Forrás: ERAI alapján saját szerkesztés

Nemzetköziesedést támogató, a nemzetközi fejlesztési tervekbe beépíteni javasolt akciók, új klaszter szolgáltatások a francia jó gyakorlat alapján:

- **Klaszter mobilitási program:** A program célja olyan nemzetközi szakértők felkutatása és toborzása, aki az adott regionális klaszter specializációjának megfelelő hálózat élén áll Európában vagy a világ más részén. A meghívott szakértő, legyen az klasztermenedzser vagy vállalati vezető előre meghatározott program alapján 3-5 napot tölt el a régióban, üzleti kapcsolatot épít, információt és tapasztalatot cserél, közös együttműködési területeket határoz meg, együttműködési megállapodást köt, közös projekteket készít elő adott szektor szereplőivel (vállalkozásokkal, egyetemekkel, kutatási intézetekkel).

- **Interclustering:** Külföldi klaszterek felkutatása és hálózatosodási lehetőségek megteremtése nyugat-dunántúli régióbeli megfelelőikkel. Közös K+F-hangsúlyos projektek fejlesztése.
- **Nemzetközi vásárokon** való részvétel/szervezés.
- **Nemzetközi üzletember találkozókon** való részvétel/szervezés.
- **Technológia transzfert** támogató intézkedések.
- **Piackutatás, piacelemzés, üzleti tervezés.**
- **Exportnövekedést támogató képzések,** klasztermenedzsment kompetenciafejlesztések (interkulturális, tárgyalástechnika, új szervezési technikák és módszerek, stb.).

Bevonni kívánt stakeholderek: Nyugat-Pannon Nonprofit Kft., Pannon Novum Nonprofit Kft., Klaszter Szövetség, megyei önkormányzatok, illetékes minisztériumok

Támogatandó terület: egyedi nemzetközi fejlesztési terv kidolgozása szakmai mentorálási tevékenység igénybevétele mellett

Időtáv: 1 év

Forrásigény: 1,5 M Ft/ nemzetközi fejlesztési terv

3. A klaszterek és vállalkozások nemzetköziesedését segítő, átlátható és hatékony támogatási modell kidolgozása és a rendszer felállítása

- Rhône-Alpes minta alapján decentralizáció irányába való elmozdulás, Global grant regionális támogatási alapkezelő szervezet felállítása révén, amely kiszámítható (tervezhető és ütemezhető), átlátható és ezáltal az eredménye és a hatása könnyen mérhető, az állami és EU-s pénzügyi támogatásokhoz rugalmasabb és gyorsabb hozzáférést biztosít, valamint lehetővé teszi kisebb költségvetésű projektek finanszírozását is.
- Kapcsolódási lehetőség megyei OP-ban tervezett klaszter irodák felállításához, mint lehetséges megbízott operatív munkaszervezetekhez. Javasolt továbbá regionális vagy országos ernyőszervezet létrehozása (ld. Klaszter Szövetség intézkedés) érdekképviselési funkció betöltésére.

Bevonni kívánt stakeholderek: Klaszter Szövetség, Pannon Novum Nonprofit Kft., megyei önkormányzatok, illetékes minisztériumok, HITA.

Időtáv: 0,5 év

Forrásigény: 300 M Ft fejlesztési alap és 25 M Ft működési költség 2014-2020 időszakra

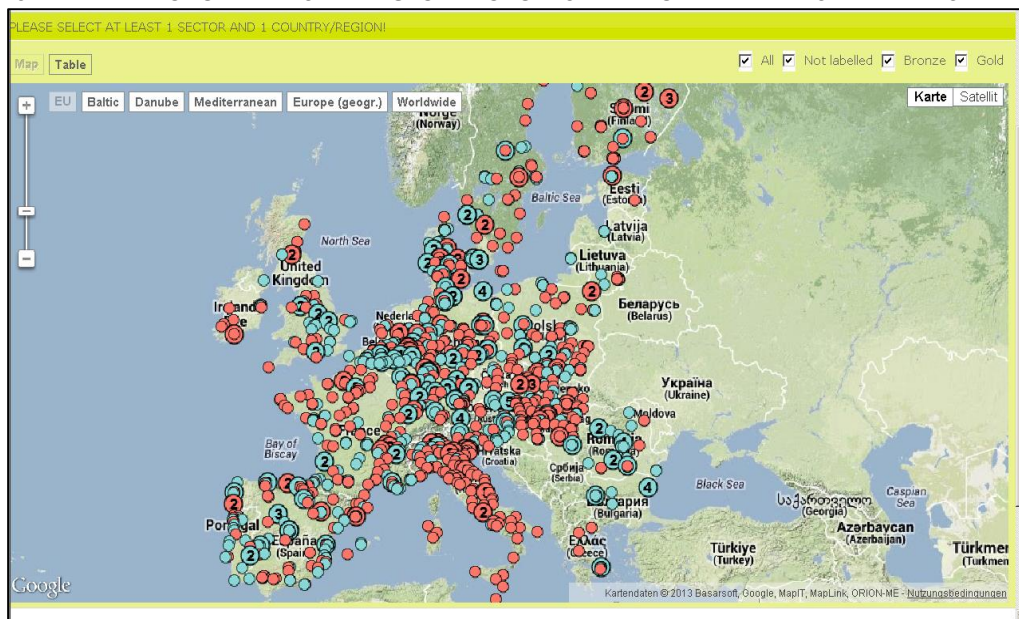
4. Egyéb EU-s nemzetköziesedést támogató eszközök népszerűsítése - Európai klaszter kiválósági címek (bronz fokozat)

- „European Cluster Excellence Initiative” EU által finanszírozott 12 tagú projekt konzorcium egységes európai klaszterminősítési címeket, fokozatokat (bronz, ezüst, arany) dolgozott ki, amelyeket 2012-től a klaszter menedzsment szervezetek igényelhetnek a Berlinben működő Európai Klaszterelemzési Titkárságnál (ESCA – European Secretariat for Cluster Analyses).
- A bronz fokozat igénylésével a klaszter menedzsment egy európai benchmark elemzésben való részvételt vállal.
- Minősített külső szakértő mélyinterjút készít a klasztermenedzsment vezetővel a klaszter székhelyén, és a klaszter teljesítményét 31 indikátor

figyelembe vételével értékeli más klaszter adataival összehasonlításban. Az ESCA gondozásában működő, benchmark alapot képező adatbázisba eddig 555 klaszter 35 európai országból szolgáltatott adatot (<http://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters>).

- A teljesítménymutatók vizsgálják a klaszter (tagi) szerkezetét, a menedzsment szervezetet és az együttműködések formáját, a klaszter szervezet finanszírozási modelljét, a meglévő stratégiát, a célkitűzéseket és szolgáltatásokat, valamint az eredményeket.
- A benchmark eredményeként a külső szakértő fejlesztési javaslatot készít és ad át a klaszter menedzsment szervezetnek, amely segíti a klaszter további fejlődését, és támogatja a klaszter nemzetköziesedését azáltal, hogy felkerül „Európa térképére”, egy egységes európai klaszter adatbázisba.

16. ÁBRA: AZ EURÓPAI KLASZTER EGYÜTTMŰKÖDÉSI PLATFORM TÉRKÉPES ADATBÁZISA



Forrás: <http://www.clustercollaboration.eu>

- Első alkalommal a Nyugat-dunántúli régióban 2014-ben két klaszter (Pannon Fa és Bútoripari Klaszter, Pannon Mechatronikai Klaszter) nyerte el a két évre szóló kiválóság bronz fokozatú minősítési címet.
- A bronz fokozatú minősítést az Európai Klaszterelemzési Titkárságnál lehet igényelni.

Bevonni kívánt stakeholderek: Nyugat-Pannon Nonprofit Kft., Pannon Novum Nonprofit Kft., ESCA tanácsadók és benchmark szakértők

Időtáv: folyamatos

Forrásigény: 2000 EUR (bronz fokozat megszerzésének díja)

Várható előnyök

- Az iparág és a régió nemzetközi jelenléte megerősödik
- A regionális klaszterek és vállalatok versenyképessége nő
- Tudatos külpiacra lépés a növekvő számú nemzetközi fejlesztési tervek elkészítése és megvalósítása által
- Nő a magyar KKV-szektor exportpiaci részesedése
- Nő a vállalatok és egyúttal az ország gazdasági teljesítménye
- Nő a klaszter és a tagok üzleti kapcsolatainak száma
- Klaszterek és tagvállalatok növekvő számú nemzetközi projekt-együttműködése és együttműködési megállapodása

5.3 Klaszterek kompetencia térképének fejlesztése az alsó ausztriai mechatronikai klaszter példája alapján

Az adaptálandó jó gyakorlat bemutatása

Az Ecoplus GmbH. részvételével zajló, az INTERREG IVB program keretében támogatott ASVILOC+ elnevezésű projekt részét képezte az alsó-ausztriai mechatronikai klaszter fejlesztése. A projekt keretében más klaszter képződményekkel foglalkozó szervezetek is profitálhattak a tapasztalatokból, és használhatják saját tevékenységükben azokat.

Az alsó-ausztriai mechatronikai klaszter egyik fő célja a projektekkel kapcsolatos innováció és a technológiai fejlesztések kezdeményezése és az együttműködések létrehozása.

A klaszter menedzsment fontos feladata a klaszterek fejlesztése során az volt, hogy új, innovatív utat mutasson a vállalatok részére, valamint dolgozzon ki egy szisztematikus megközelítést annak érdekében, hogy meghatározza a vállalkozások stratégiai jelentős innovációs lehetőségeit és kezdeményezze a K + F együttműködéseket.

A klaszter menedzsment, a fókuszcsoport tagjai, a mechatronikai klaszter tanácsadói és a projekt menedzsment között tartott megbeszélések után két olyan téma merült fel, amelyeket alkalmasnak tartottak a célok eléréséhez:

- o Kompetencia Térkép kifejlesztése és összeállítása a klaszter tagok számára a partnerek lehetséges együttműködési lehetőségeinek támogatására;
- o technológiai radar kifejlesztése, a jövőbeli és a kulcsfontosságú technológiák azonosítása érdekében, meghatározva a vállalkozások potenciális lehetőségeit.

A klaszter menedzsment és a tanácsadók tapasztalatai bevonásra kerültek a projekt koncepció és a tevékenységek kifejlesztésébe. A projekt előkészítés során a kapcsolati adatok rögzítésre kerültek egyrészről a vállalati workshopok rendezése és kiértékelése, másrészről a részt vevő partnerek és vállalkozások visszajelzései érdekében.

A jó gyakorlat gazdája:

Név: Dipl.-Ing. Benjamin Losert

Szervezet: ecoplus (The Business Agency of Lower Austria Ltd.)

E-mail: b.losert@ecoplus.at

Website: www.ecoplus.at

Beillesztés a regionális/hazai gyakorlatba

Az ASVILOC+ projekt mintájára javasolt akció a klaszter kompetencia térképezéssel foglalkozó jó megoldás átvétele és adaptálása, hiszen az nemcsak a tagvállalatok, hanem a szakpolitika számára is előnyös a 2014-20-as források felhasználását rögzítő OP-khoz kapcsolódó program-kiegészítő dokumentumok klasztereket érintő tervezett fejlesztéseinek kidolgozása során.

A javasolt akciót érdemes regionális szinten kezdeni, majd fokozatosan a távolabbi régiókra is kiterjesztve országos méretekben végezni.

Fontos, hogy az adaptálandó jó gyakorlat esetében a klaszter tevékenységek potenciális használatával kapcsolatosan a visszajelzések nagyfokú újdonság tartalmat mutattak, így

jobban meg lehetett becsülni a lehetséges kockázatokat, az elfogadási hajlandóságot és azonosítani lehetett a relevánskérdéseket. A visszajelzések nagyon hasznosak voltak a klasztermenedzsment számára, hogy jobban tudják becsülni a Kompetencia Térkép használatának jelentőségét. Öt vállalat, amely visszajelzést adott, aktívan részt kívánt venni a kísérleti szakaszban is, ezt a hazai beillesztés során célszerű hasonló módon tervezni.

A koncepció kidolgozásakor az alkalmazandó módszert illetően az intenzív tárgyalások nagyon fontosak voltak azért, hogy megfelelően tisztázzák a lehetőségeket és a hátrányokat a különböző érdekcsoportok között. Annak ellenére, hogy a döntés meghozatala nagyon időigényes volt, a választott módszer minden résztvevő részéről elfogadásra és követésre került. A klaszter értéklánca alapján a cég erősségével kapcsolatos javaslatot csak néhány cég használta komolyan, így a vállalatok erősségeik szerinti minőségleírása nagyon változatos és/vagy több erősség is nagyon általánosan került leírásra. A szakmai ismeretek mögött ezek az erősségek csak később váltak láthatóvá a workshopok alatt. Akulcs kompetenciák szerinti értékelés a fentebb leírt portfóliót használva nagy sikerrel zajlott, és szintén jó alapot adott a műhelyvitáknak. A hazai gyakorlatba történő adaptáláskor erőteljesebb promóciót kell indítani a tagvállalatok irányában, hogy a kapott javaslatok megfontolása és beépítése milyen piaci előnyökkel járhat vállalkozásuk számára.

A pilot workshop vitáját nagyban befolyásolta a termékek és a szolgáltatások akkori portfóliója. Az "ássunk mélyre" egy nagyon időigényes folyamat volt, amely sokat követelt a külső tanácsadóktól az interjúk során: azaz egy erős technikai háttér szükséges megvalósítani ezeket a workshopokat. A pilot workshopok eredményezték a cégek kompetenciáinak bemutatását Kompetencia Térkép formájában. A Kompetencia Térkép egy rövid leírást tartalmaz a kompetenciákról, megjeleníti a képességeket grafikus formában.

A további workshop résztvevői pozitívan kommentálták a Kompetencia Térkép költség-haszon arányait, bár az eltöltött idő tekintetében az előkészítő elemzések, valamint a workshop részvétel egy teljes munkanap volt (3-5 vállalat képviselői), ami nem jelentéktelen. Kiderült, hogy sok vállalat még nem elég intenzíven érintett a kompetenciák területén. Nyolc vállalkozásból összesen csak kettő esetében voltak egyértelműen azonosíthatóak az erősségeik a műhely előkészítés során. Sok vállalat esetében nagyon szűk terület lett meghatározva a saját termékek és/vagy szolgáltatások tekintetében az alapvető piacokon, ami csak akkor szélesedett ki, miután heves vitákat folytattak külső résztvevőkkel (mechatronikai klasztermenedzsment és a tanácsadók) a workshop alatt. Megállapítható, hogy a társaság belső kompetencia elemzése akkor vezet megfelelő eredményre és/vagy a kompetenciák összeállítása akkor sikerül, ha képzett és tapasztalt személyek találhatók a műszaki háttérben.

A hazai adaptáláskor érdemes a workshop felosztásakor két fél munkanapos ülést tervezni. Az első workshop összpontosíthat a kompetenciák elemzésére. A második workshop 1-2 héttel később hatékonyabban fókuszálhat az innováció lehetőségeire és a technológia fejlesztés eredményeire. A második, technológiai területeken rendezett workshopon aktívabban szerepeltek a résztvevő vállalatok a heterogenitás ellenére. A workshop kurzusok alatt a klasztermenedzsmentnek nagyon mély betekintést sikerült szereznie a vállalatok kompetenciáiról, amit nem igazán lehet megtenni a "normál" üzletmenet során (interjúk, vállalati látogatások, céges dokumentumok, kérdőívek). Az egyes vállalatok által kidolgozott anyagok a kompetenciák és az innovációs potenciál területén a stratégiai tervezéshez is használhatók. Ezen felül két vállalat a honlapján is megjelentette a műhelyek eredményeit.

Ezeket a megoldásokat célszerű lesz már előre ajánlani a hazai workshopok folyamán, bemutatva a korábbi osztrák jó példákat ezen a területen.

A tervezett tevékenységek leírása

A részletes koncepció fázis

Fontos, hogy a fókuszcsoporthoz tagjainak pozitív visszajelzései ösztönözzék a klaszter menedzsmentet a *Kompetencia Térkép* eszközeinek továbbfejlesztésében. A részletes koncepció fázisban az alsó-ausztriai esetben a tanácsadók két különböző lehetőséget dolgoztak ki az eszközök kifejlesztése témakörében.

- Az *1. lehetőség* nagyszámú vállalkozás gyors bevonása volt, telefonos interjú segítségével, hogy rögzítsék a kompetenciákat; azután workshopok rendezése, amelyek mélyebben részletezik a kiválasztott cégekkel kapcsolatos lehetőségeket (először széleskörű, aztán mély).
- A *2. lehetőség* a kiválasztott cégekkel történő speciális műhelyek megszervezése módszerének kifejlesztése volt, finomítva azt, majd betekintést szerezve, hogyan lehet számos céget bevonni (vagyis először mély, majd széleskörű).

Miután megtárgyalták a két lehetőséget a *2. lehetőség* mellett döntöttek, tekintettel a módszer nagyfokú újdonság tartalmára. Így több értelme van először alaposabban megvizsgálni és megvitatni a megvalósítandó módszert és a prezentációkat, mint először gyorsan bevonni számos vállalatot.

A hazai adaptáció során a Klaszter Szövetség tagklaszttereit célszerű bevonni a fókuszcsoporthoz. A klasztertag vállalkozások esetében a hasonló profillal rendelkezők esetén a kompetencia térképezés mellett egyfajta benchmarkra is lehetőség nyílik, természetesen csak ha igénylik és hozzájárulnak ehhez.

Eszközfejlesztési szakasz

Ki kell fejleszteni egy kompetencia térképezési eszközt, amely az összes dokumentum összeállítását tartalmazza, tekintettel a workshopok megszervezésére is. Ennek első lépéseként és a workshopra történő felkészülésként, összeállításra került az iránymutatást és a résztvevő vállalatok technológiai és szervezeti erősségeit tartalmazó önértékelés, amely a szakirodalom, valamint a tanácsadók tapasztalataira épültek.

Első lépésként a *Kompetencia Térkép* átfogó leírása kerülhet összeállításra, hogy a részt vevő vállalatok iránymutatásként használhassák.

Az iránymutatás a teljes koncepció leírása mellett, a következő szempontokat is tartalmazhatja:

- a workshopra történő felkészülés folyamata
- a workshopok leírása
- a legfontosabb kulcsszavak/fogalmak meghatározása
- az elemzés leírása a vállalat erősségei azonosítása érdekében
- segítségnyújtás az értékelő eszköz összeállítása tekintetében
- segítségnyújtás a kompetenciák portfólió értelmezését illetően

A workshopok előtti kompetencia orientált területek erősségeivel kapcsolatos előadás az egyéni erősségek alapján a megadott sablon alapján készülhet, a porteri értéklánc alapján

orientálva. A vállalatokat fel kell kérni arra, hogy mind a technológiai, mind a nem technológiai erősségeiket nevezzék meg. Továbbá, egyrészt értékeljék a kritériumokat figyelembe véve a vonatkozó irodalom szerinti kulcs kompetenciákat (magas ügyfél relevancia, a fenntartható különbségek, cég sajátosságok, az új termékek/piacok/szolgáltatások eladhatósága), valamint másrésztől értékeljék kompetenciájukat az iparág tekintetében is.

Ahhoz, hogy láthatóvá tegyük a kompetenciák erősségét, a piaci hatást és a piacra jutási lehetőségeket, az ausztriai gyakorlatban a portfólió előadását választották minden olyan résztvevő vállalat esetében, amelyek kitöltötték ezeket a dokumentumokat. Ily módon lehetséges volt annak biztosítása, hogy a vállalatok már foglalkozzanak előzetesen is a témával, legalább minimálisan, a kompetenciákkal foglalkozó workshopok előtt.

A pilot workshop

A pilot workshopon a beazonosított erősségek kapcsán, mélyreható megbeszéléseket kell folytatnia mögöttes kompetenciák tényleges meglétével kapcsolatban. Ezekről a megbeszélésekről a workshop alatt emlékeztetőt kell készíteni, amely a jövőben majd használni lehet a kompetenciák bemutatásával kapcsolatban. Ugyancsak megvitatásra kerülhetnek az azonosított kompetenciák első elképzeléseinek további használatai, a potenciális jövőbeli technológiai és piac szemszögéből vett minták vizsgálatához.

Összefoglalásként a kompetenciákra, a C.K. Prahalad és Gary Hamel által létrehozott fa-modell alapvető kompetencia ábrája kerülhet felrajzolásra, és az új lehetőségek, mint a kompetenciák használata kerülhet a fa koronájának kiterjesztésére.

Workshopfázis

A 2014. szeptember és 2015. áprilisközötti hónapokban a cégek meglátogatásakor kompetenciák kerülhetnek meghatározásra.

A résztvevők az alábbi programot vigyék végig a workshopokon:

- Bevezetés és módszertani bevezető
- Az alapvető üzleti és a legutóbbi nagy jelentőségű újítások bemutatása
- 1. lépés: kompetenciák elemzése profil / kompetencia rendszer meghatározása
- 2. lépés: technológiák és a jövő potenciális alkalmazási területei
- 3. lépés: új üzleti lehetőségek ötletei, K + F és/vagy projekt kompetenciák fejlesztése, együttműködések, témák szondázása, stb.
- Összefoglaló és visszacsatolás

A résztvevők tekintetében 3-5 vállalat részéről az 1. és 2. szintű menedzsment alkalmazottak vehetnek részt. A workshop részei a flipchart, tanácsadói előadások, térképek és fényképek, amik utólag elküldhetők a workshop résztvevői számára is. Ezek alapján a tanácsadók összeállítják a második lépésben az eredmények értelmezését is.

Ez többek között az alábbi részekből áll:

- a kompetenciák bemutatása és az alapul szolgáló képességek bemutatása (*Kompetencia Térkép*)

- az új üzleti fejlesztési lehetőségek ötletei / technológiafejlesztés lehetőségei, beleértve az innovációs lehetőségeket
- az innovációs potenciálon alapuló kompetencia alapú összefoglaló.

Szükséges források, időtávok

A Kompetencia Térkép pilot akciójának költségei Alsó-Ausztriában 10 vállalkozás bevonásával 30.000 EUR nagyságrendet tettek ki. A költségek egyharmada Alsó-Ausztria tartománya, egyharmad része az INTERREG IVC ASVILOC nevezetű projektje, míg az utolsó egyharmad része nemzeti alapok segítségével került finanszírozásra.

A hazai adaptáláskor célszerű a Klaszterszövetséget alapító 9-10 szervezet legalább 50 tagvállalatára vonatkozóan elkészíteni a kompetencia térképet, ennek a becsült költsége a menedzsmenttel és a kommunikációs akciókkal együtt mintegy 25 mFt lehet. A teljes tagsági körre vonatkozó költségbecsléshez szükség lesz majd az alapító klaszterek taglétszámának ismeretéhez.

Célcsoportok

Az akció célcsoportja a Klaszter Szövetségbe tömörült klaszterek tagvállalatai, később pedig fizetős szolgáltatásként a többi, nem Szövetségi tagként működő klaszterek tagvállalatai.

Várható előnyök

- Hatás vállalati szinten: A résztvevő cégek világos képet kapnak a kompetenciáikról és ennek eredményeként megváltoztatják a potenciális ügyfelek és partnerek részére készített prezentációikat. Új betekintést nyernek a lehetséges új alkalmazások és piacok területén kompetenciáik felmérésével.
- Hatásregionális szinten: Az alsó-ausztriai példában két további téma fejlesztését azonosították: e-mobilitási megoldások és LED technológiai alkalmazások, amelyet tovább kell fejleszteni annak érdekében, hogy a térségben kritikus tömeget érjenek el a klaszter menedzsment segítségével.
- Szembenézni a kihívásokkal: Az első cégek motiválása - vegyenek részt a műhelyekben. Ha az előnyök láthatóvá válnak, könnyebb bevonni több vállalatot is.
- Kihívás a jövőben: meghatározni a többi lean workshop koncepcióját, az erőfeszítések csökkentése érdekében.

5.4 Klaszterek közötti koordinációs és kompetenciafejlesztő intézkedések megvalósítása – javaslat egy nemzeti klaszterszövetség létrehozására

Az átveendő jó gyakorlat bemutatása

A ClusteriX projektben a legjobb gyakorlatok között került azonosításra a „Klaszterek hálózata”, amelynek hazai gyakorlatba történő átültetése – vagy legalábbis az elvek alkalmazása – a jelen TIT helyzetelemzésének megállapításai alapján nagyon sok területen eredményezne fejlődési lehetőséget a magyarországi klasztereknek.

A jó gyakorlatot Svédország két régiójának – Värmland és Östergötland – nemzeti ügynökségei, a Tillväxtverket és a Vinnova működtetik 2009 óta.

A jó gyakorlat megvalósítása során nagyon fontos volt az együttműködés kimenetele szempontjából az, hogy a résztvevő klaszterek egymás komplementerei voltak. Tudták használni egymás eszközeit, adottságait és új kompetenciákat tudtak kínálni a többieknek tanulásra, átvételre.

Kiemelkedő fontosságú egy ilyen együttműködésben a klasztermenedzsment, ezen a területen nem jó, ha a kezdeti időszakban változások következnek be.

A klaszterek közötti együttműködések európai szinten is fontos területnek számítanak gazdaságfejlesztési és innovációs szempontból is, így a klaszter együttműködések mélyebb megértésére igény mutatkozik.

Ennek érdekében indította el a VINNOVA és a Tillväxtverket (The Swedish Agency for Economic and Regional Growth – Svéd Gazdasági és Regionális Fejlesztési Ügynökség) a pilot projektjét, az eredményeik első bemutatására 2009-ben került sor.

A kísérleti projektbe két klaszter került bevonásra, egy a csomagoló iparban és egy a nyomtatott elektronikai áramkörök ágazatában. Olyan kérdéseket vizsgáltak, mint hogy melyek a kulcstényezők a sikeres együttműködésnek vagy a tevékenységek összekapcsolásának.

A magyar akció tartalmaként ehhez képest egy kevésbé kutatási célú, mint inkább egy a gyakorlati együttműködések előtérbe helyező, a két tagnál több tagot számláló klaszter együttműködés, klaszterszövetség létrehozására teszünk javaslatot.

A svéd példában a két együttműködő klaszter kapott kisebb nemzeti finanszírozást a közös tevékenységeikhez, erre a magyar program megvalósításakor is szükség lesz.

A svéd példa tanulsága, hogy kifejezetten komplementer klaszterekkel érdemes dolgozni. Hiszen míg például az egyik klaszternek nagyon jó piacismerete van, addig esetleg egy másiknak kutatási kompetenciái, amiket meg tudnak osztani egymással, fejlesztve egymás kompetenciáit, hiszen a komplementer jelleg miatt különböző területeken erősek. Javasoljuk ezt az elvet figyelembe venni a magyar kísérleti akció megvalósítása során.

Ezt megerősíti, hogy a program utólagos értékelésekor kiderült, hogy a más területeken működő klaszterek közötti együttműködés volt inkább a jellemző a svéd Regionális Klaszter Programban.

Az is fontos tanulság, hogy olyan szervezetek kezdjék meg az együttműködést, amelyek kifejezetten motiváltak, nyitottak a kooperációra a saját tevékenységük fókuszterületén

kívüli témákban is. Ez a tapasztalatcsere közvetve új üzleti lehetőségek megszületését is segíteni fogja.

Beillesztés a regionális/hazai gyakorlatba

Fejlesztési javaslat a hazai klaszterek koordinációs és kompetenciafejlesztő tevékenységeinek támogatására:

A svéd példa alapján és figyelembe véve a hazai viszonyokat és a helyzetelemzés megállapításait, rövid és középtávon az alábbi fejlesztési intézkedések megtétele szükséges a klaszterek hatékony hálózatosodásának támogatására, az alábbiak szerint.

Országos Klaszter Szövetség megalakítása

Jelenleg van ugyan egy – névleg – hasonló kezdeményezés Magyarországon, ami viszont a tapasztalatok alapján nem fókuszál arra a területre, amely okán ez az újabb hálózati entitás létrejönne.

Javasolt a külföldi jó gyakorlat tapasztalatai alapján az ország több régiójából együttműködésre kész, de komplementer tevékenységet végző klasztereket keresni. Ezeket a javasolt klasztereket felsoroltuk a III. (bevonni kívánt stakeholder) alfejezetben.

A szervezet neve természetesen a leendő alapító tagok döntése alapján születhet majd meg, csakúgy, mint a konkrét működési szabályok és alapelvek. Ehelyütt azonban adunk néhány javaslatot, illetve figyelembe vételre ajánlunk néhány alapelvet, amelyek a tapasztalatok és a magyarországi helyzet ismerete alapján elősegíthetik a későbbi hatékony működést és a kitűzött közös célok elérését:

Alapelvek:

- A székhelyet javasolt az egyik klasztermenedzsment szervezet székhelyére tenni.
- Javasolt ugyanakkor a székhelyet formális adminisztratív központnak tekinteni és tevékenység alapján „alközpontokat”, jogi formában telephelyeket létesíteni. Amennyiben például minden régióban létrejön telephely, az lehetővé teszi az összes határ menti programban való részvételt. Ez demonstrálja egyúttal az országos lefedettséget is. Jó példa lehet az ilyen jellegű regionális koordinációra a Magyar Innovációs Szövetség.
- A szövetség céljai közé javasoljuk:
 - Érdekképviselő:
 - A működő tag és nem tag klaszterek képviselője
 - Közös elképzelések, igények megfogalmazása és kommunikációja
 - Szakpolitikai javaslatok megfogalmazása és képviselője
 - Nemzetközi jelenlét:
 - Nemzetközi klaszterkapcsolatok építése és közvetítése
 - Nemzetközi szakpolitikai jelenlét és információmenedzsment
 - Erős támogatás lehetséges a klaszterek nemzetköziesítése akcióhoz kapcsolódóan
 - Tapasztalatcsere:
 - Klaszterek közötti tanulási lehetőség megteremtése
 - Benchmarking rendszer működtetése
 - Különböző iparágakban működő klaszterek közötti tematikus workshopok szervezése

- Klaszterek menedzsmentje és tagjai számára kompetenciafejlesztési felület biztosítása
 - Tapasztalatszerző látogatások, tanulmányutak szervezése
- Eldöntendő kérdésekként megfontolásra javasoljuk:
- Szervezeti forma: jogi személlyel rendelkező vagy nem rendelkező szervezet létrehozása
 - Finanszírozási forma: nonprofit vagy forprofit jellegű
 - Közhasznúság kérdése
 - Állandó elnökség/vezetés vagy rotációs elvű irányítás
 - Taglétszám növelési stratégia: mennyiségi (cél a viszonylag rövid idő alatti nagy taglétszám elérése) vagy „minőségi” (csak a meglévő tagság ajánlásával, előzetes szűrés alapján bővülő taglétszám)
 - Fókuszált vagy általános kompetencia-területek: pl. hangsúlyos elvárás-e a tagok irányába a tudatos marketing stratégia, innovációs stratégia, teljesítménymérő rendszer, stb.

Bevonni kívánt stakeholderek bemutatása

A klaszterszövetség alapításába bevonni kívánt klaszterek lehetnek például (a szempontokat lásd. a korábbi alfejezetben):

- Dél-Alföld: ArchEnerg Klaszter, Sárrét-Metál Klaszter
- Dél-Dunántúl: Dél-Dunántúli Gépipari Klaszter
- Észak-Alföld: Pharmapolis Klaszter, Zöld Áramlat Klaszter
- Észak-Magyarország: EGME Klaszter
- Közép-Dunántúl: INNOSKART Klaszter
- Nyugat-Dunántúl: PANEL Mechatronikai Klaszter, PANFA Klaszter

A fenti javaslat kilenc klasztert tartalmaz, amely kiegészülne egy menedzsment szervezettel – javaslat: a ClusteriX kapcsolódás miatt a Nyugat-Pannon Nonprofit Kft. A tíz szervezet egyrészt még kezelhető egy induló szövetség esetében, másrészt lefedettséget és kritikus tömeget is lehet vele prezentálni.

Hatásvizsgálat

A klaszterszövetség megalakulása elősegítheti a javasolt célok kitűzésének teljesítésével:

- egy hatékony magyar klaszterpolitika kialakítását és megvalósítását,
- minden klaszter működésének fejlesztését az egymástól való tanulás által,
- általános és specifikus kompetenciafejlesztést, tapasztalatcserét,
- hatékony érdekképviselést,
- a nemzetközi jelenlét erősítését.

Fentiek segítségével létrejöhet egy a klaszterek filozófiájára rímelő – együttműködésen alapuló – új szervezeti entitás, amelynek hatásaként a helyzetelemzésben megfogalmazott klaszter-koordinációs hiányosságok részben vagy teljesen feloldásra kerülhetnek. A hatások mérésére részben alkalmas mutatókat lásd a VIII. (várható eredmények) alfejezetben.

6. TÁBLÁZAT: AZ ORSZÁGOS KLASZTER SZÖVETSÉG KIALAKÍTÁSÁNAK IDŐ ÉS KÖLTSÉGBECSLÉSE

Fázis	Időtáv	Forrásbecslés	Forrás biztosítása
Szövetség	Javasolt az alapítást	Kb. 300.000-500.000	A ClusteriX projekt

létrehozása	azonnal előkészíteni és lebonyolítani, 2014 nyara, kb. 1-3 hónap	Ft	erre részben háttérrel biztosíthat, illetve a tagok kis összegű egyéni hozzájárulásai (utazási költségek, induló tagdíjak, stb.)
Szövetség működésének elindítása	Az első – kísérleti – év, 2014 nyár – 2015 nyaráig	Kb. 1.000.000-1.500.000 Ft/év	A ClusteriX projekt kompetenciái részben igénybe vehetőek, illetve az alapító tagok kezdeti befizetései és a klasztermenedzsment szervezet saját forrása
Szövetség kialakult működéssel	2015-től	Kb. 3.000.000-8.000.000 Ft/év (működési intenzitástól függően)	Nagyobb részben pályázati források (Határon átnyúló programok, GINOP, egyéb klasztereket (is) támogató pályázati források), kisebb részben a klaszter szövetség tagdíjai és szolgáltatási díjai

Forrás: saját szerkesztés

Várható eredmények

Az akció sikeres megvalósítása esetén az alábbi pozitív eredmények várhatóak:

- Klaszterek közötti tapasztalatcsere fokozódik
- Az ország nemzetközi klaszter-szakpolitikai jelenléte megerősödik
- Klaszterek és klasztertag vállalatok versenyképessége nő
- Nő a klaszter és a tagok üzleti kapcsolatainak száma
- Klaszterek és tagvállalatok növekvő számú projekt-együttműködése és együttműködési megállapodása
- Klasztermenedzsment kompetenciák fejlődnek
- Hatékony és egységes kommunikációs és érdekképviseleti platform jön létre

5.5 Klaszter ökoszisztéma elemzési módszertan bemutatása, alkalmazhatósága a magyarországi viszonyok között

Az adaptálandó jó gyakorlat bemutatása

A ClusteriX projekt során a dán klaszter ökoszisztéma modell a partnerek által átvételre ajánlott jógyakorlatként került azonosításra. A klaszter ökoszisztéma elemzési modellt és módszertant a dán Reg X – A Dán Klaszter Akadémia¹⁰ munkatársai dolgozták ki, illetve kezdték el használni a Dániában működő iparági klaszter ökoszisztémák elemzésére.

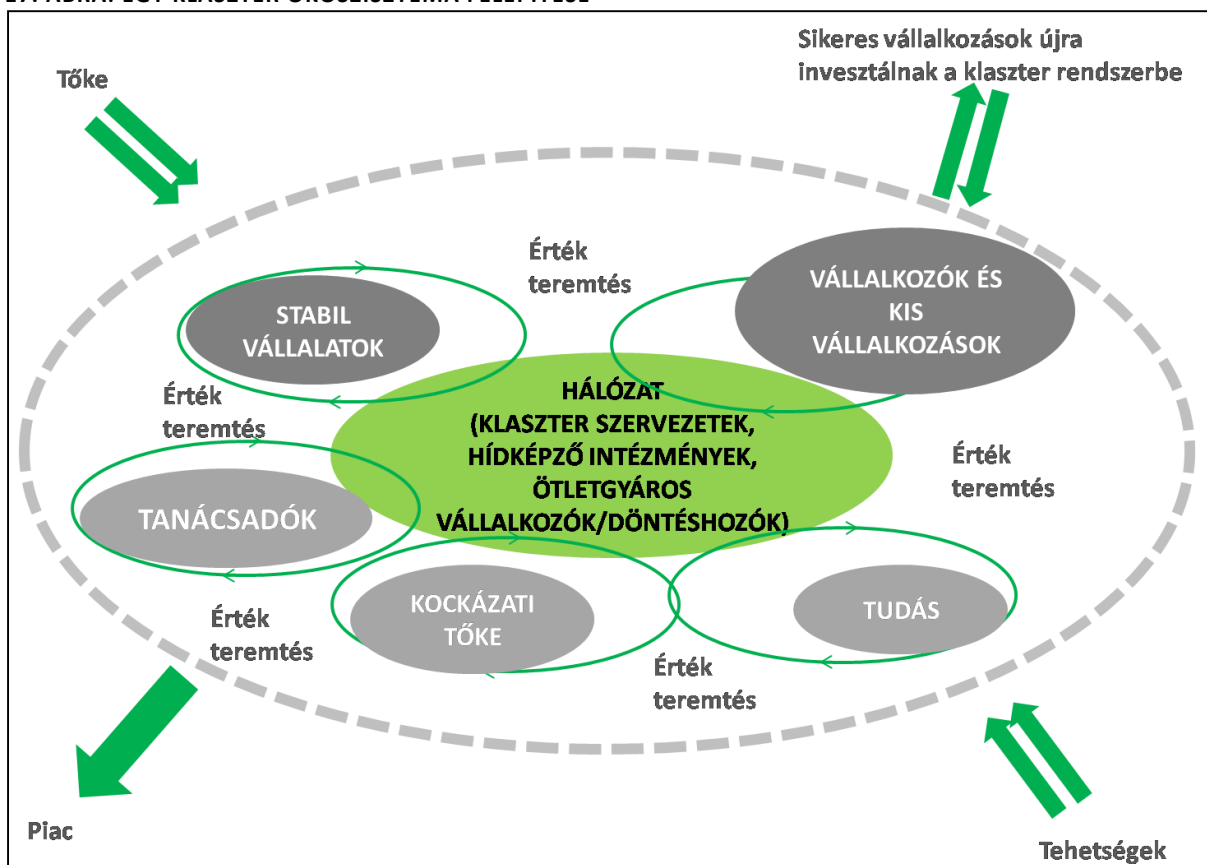
A klaszterek működésében általában a legjelentősebb szerepet a vállalkozások töltik be. A vállalkozások mellett azonban egy sor egyéb szereplő is meghatározó szerepet tölt be egy klaszter életében. Mindezek alapján egy klaszter ökoszisztémája alatt különböző szereplők (vállalkozások, tudás intézmények, döntéshozók, befektetők stb.) sokaságát értjük, melyek hatással lehetnek egy adott klaszter fejlődésére, működésére. Minél szorosabb az együttműködés és az interakció a szereplők között az ökoszisztémán belül, annál erősebbé válik a klaszter, és általa nő a vállalkozások versenyképessége.

A klaszteresedéshez kapcsolódó elméleti leírások alapján a klaszterek jellemzően az üzleti, akadémiai és kormányzati szektor szereplőiből állnak. Ezt a szerkezeti modellt általában tripla-hélix modellnek nevezik. A jól működő klaszterek esetében a vállalkozások, a tudás és oktatási intézmények és a közsféra szorosan együttműködnek. Ezek az együttműködési formák szintén jellemezhetők az ún. nyílt innováció folyamatával, ahol az üzleti innováció az egyéb szereplőkkel történő együttműködések során fejlődik.

A klaszter ökoszisztéma modell megalkotását annak a folyamatnak a jobb megértése indukálta, hogy az egyes résztvevők milyen módon járulnak hozzá a klaszter fejlődéséhez és az abban zajló értékteremtéshez, valamint, hogy a jól működő, erős klaszterekben mely résztvevők között találhatóak dinamikus kapcsolatok. A modell továbbá abból a felvetésből indul ki, hogy erőteljes növekedési potenciállal rendelkező klaszterek kialakításának előfeltétele, hogy a klaszter a benne rejlő egyedi szaktudásra fókuszálva szolgáljon táptalajként az innovációs és üzleti partnerségnek, ami által javulnak a globális növekedési kilátásai.

¹⁰<http://www.regx.dk/>

17. ÁBRA: EGY KLASZTER ÖKOSZISZTÉMA FELÉPÍTÉSE



Forrás: www.clusterecosystem.dk

Egy erős, nyílt klaszter ökoszisztéma megköveteli az alábbi szereplők jelenlétét:

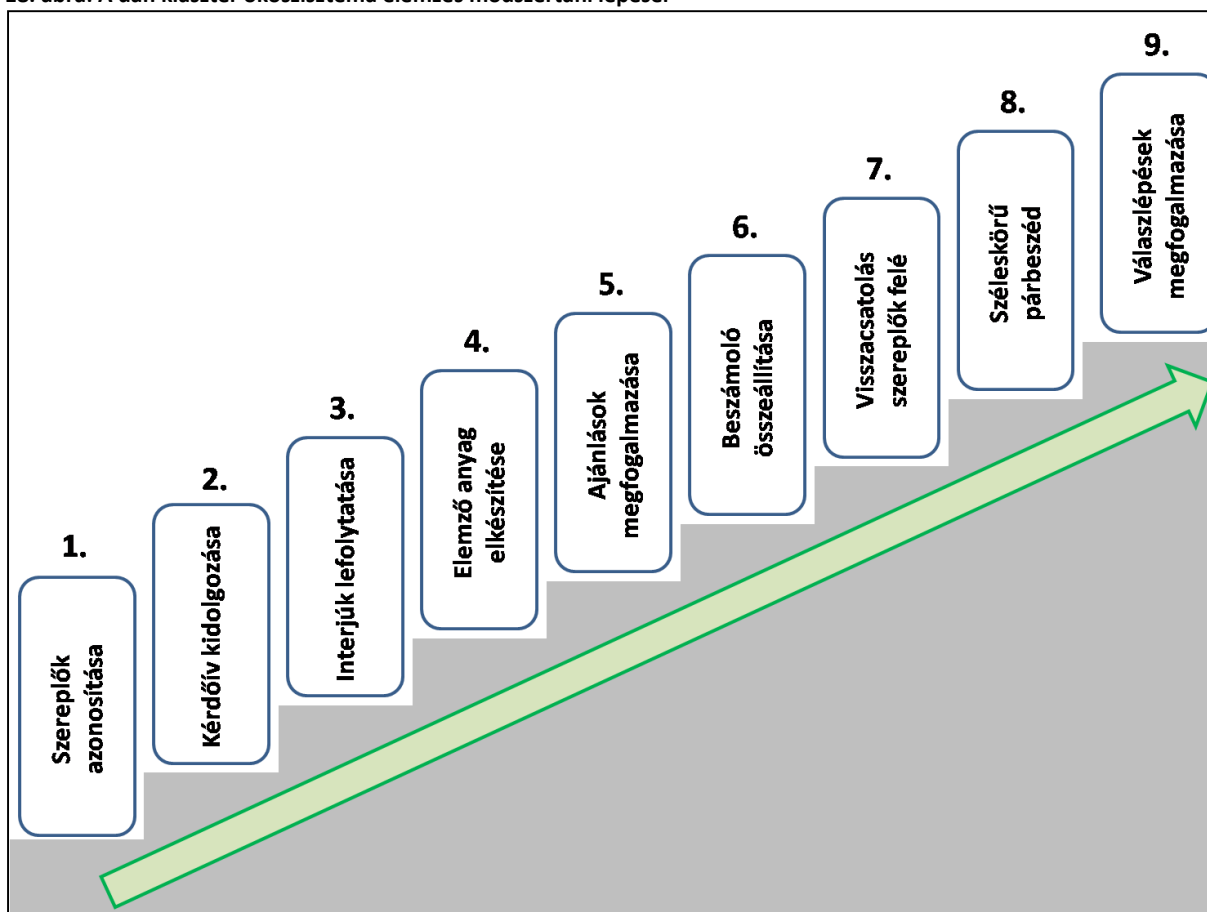
- **Valós piac és kereslet** a klaszter termékei és szolgáltatásai iránt. A klaszter piaca alapulhat a versenyszféra vagy a közsféra által generált keresleten, esetleg mindkettőn.
- Kooperációs hajlandósággal rendelkező **nagyvállalatok**, melyek képesek betölteni a zászlóshajó szerepét, együttműködni és újra invesztálni a sikereiket a klaszterbe, ezáltal más vállalkozások számára is növekedési lehetőséget teremteni.
- **Vállalkozók és innovatív kisvállalatok**, melyek képesek az új tudás és innováció érdekében folyamatos változásban tartani a klasztert.
- Meghatározó **tudás intézmények**, amelyek képesek friss tudással ellátni a klasztert, és amelyből a tagvállalatok profitálhatnak.
- **Befektetők**, melyek képesek kockázati tőkét fektetni a klaszter-tagvállalatokba. A magánbefektetők (köztük kockázati befektetők) erőteljes bevonása a klaszter működésébe elengedhetetlen.
- **Tanácsadók**, akik innovációs és üzletfejlesztési tanácsadással segítik a vállalkozások munkáját. Ilyenek lehetnek például: jogászok, auditorok, technológiai szolgáltató központok, inkubátorházak stb.

- Erős **hálózati kapcsolat** az ökoszisztéma szereplői között. A hálózatosodás folyamatának főszervezői lehetnek magán vagy közösségi intézmények egyaránt. A magánszereplők között általában megtalálhatóak ún. „ötletgyáros” vállalkozók¹² és döntéshozók.¹³ A klaszterközösséget formáló intézmények a leggyakrabban a klasztermenedzsment szervezetek vagy valamilyen hálózatszervező intézmények.

Természetesen egy erős klaszter ökoszisztéma átvétele nem könnyű és nem is célravezető, ezért inkább arra érdemes a hangsúlyt helyezni, hogy megértsük egy ilyen ökoszisztéma dinamikáját, hajtóerőit, érték teremtő folyamatait és a benne zajló együttműködéseket, mivel ezek hozzásegíthetnek a helyi klaszter ökoszisztéma feltérképezéséhez és sikeressé tételéhez. Ennek megfelelően a dán példát érdemes kiindulási alapnak tekinteni és a helyi – jelen esetben a magyarországi – viszonyok függvényében vizsgálni.

Az alábbiakban lépésről-lépésre kerül bemutatásra, hogy milyen akciók szükségesek egy klaszter ökoszisztéma elemzéshez.

18. ábra: A dán klaszter ökoszisztéma elemzés módszertani lépései



Forrás: saját szerkesztés

¹²Ötletgyáros vállalkozóknak tekintjük azokat a személyeket, akik folyamatosan új ötletekkel, elképzelésekkel képesek előállni, melyek megvalósítása érdekében vállalkozásokat hoznak létre, azok felfuttatásában azonban már rendszerint nem vesznek részt (angolul serial entrepreneur).

¹³Döntéshozónak ebben a kontextusban olyan kiterjedt üzleti tapasztalattal rendelkező személyeket értünk, akik akár több meghatározó vállalat irányításában is részt vesznek.

1. **Szereplők beazonosítása:** első lépésként szükséges a klaszter ökoszisztéma szereplőinek, irányítóinak beazonosítása és elhelyezése a modell által meghatározott hat kategóriában:
 - hálózat-szervezők;
 - stabil működéssel rendelkező, meghatározó vállalatok;
 - vállalkozók és kisvállalkozások;
 - tudás intézmények;
 - tőkebefektetők;
 - tanácsadók.
2. **Kérdőív kidolgozása:** a későbbiekben lefolytatandó interjúk megalapozásaként kérdőívek kidolgozása szükséges, melyek a fenti hat szereplő csoport számára külön-külön tartalmaznak téma-specifikus kérdéseket.
3. **Interjúk:** az ökoszisztéma elemzéshez szükséges kvalitatívjellegű információk megszerzéséhez mélyinterjúk készítése szükséges a korábban azonosított szereplőkkel, különös hangsúlyt helyezve a szerepükre, elvárásaikra és a klaszterben megvalósuló együttműködéseikre. Egy részletes elemzéshez általában több mint 40 interjú lefolytatása szükséges, egyes esetekben néhány interjú megismétlésére is sort kell keríteni.
4. **Elemző anyag:** az előzetes kutatómunka, a kérdőíves felmérés és az interjúk során begyűjtött információk alapján szükséges elvégezni az ökoszisztéma átfogó elemzését. Az elemzés során kiemelt hangsúllyal szükséges szerepeltetni az azonosított erősségeket és kihívásokat minden szereplő csoport esetében.
5. **Ajánlások:** az elkészült elemzésben tett megállapítások alapján kerülnek megfogalmazásra ajánlások az ökoszisztéma jövőbeli fejlődési irányaira vonatkozóan.
6. **Beszámoló:** az elemzés és az ajánlások tematikus egybe szerkesztésével kerül összeállításra a komplex beszámoló.
7. **Visszacsatolás:** az elkészült beszámoló visszamutatása szükséges az ökoszisztéma szereplői felé, ahol ismertetésre kerülnek az elemzés alapján tett megállapítások, illetve a visszacsatolás során tett észrevételek alapján kiegészítésre kerül a beszámoló.
8. **Széleskörű párbeszéd:** workshop-ok, találkozók szervezése, melyek során ismertetésre kerülnek az ökoszisztéma feltárt erősségei és kihívásai, valamint sor kerülhet a meghívott, releváns szakértők véleményének becsatornázására. Ezeket a workshop-okat később érdemes rendszeresíteni a fejlődési folyamatok nyomon követése miatt.
9. **Válaszlépések:** az ökoszisztéma elemzés folyamatának záró lépése a kihívásokra történő válaszlépések meghatározása a szereplőkkel közösen. Természetesen a válaszlépések megvalósítása ettől a ponttól veheti kezdetét, azonban ez már nem tekinthető az elemzési folyamat részének.

Beillesztés a regionális/hazai gyakorlatba

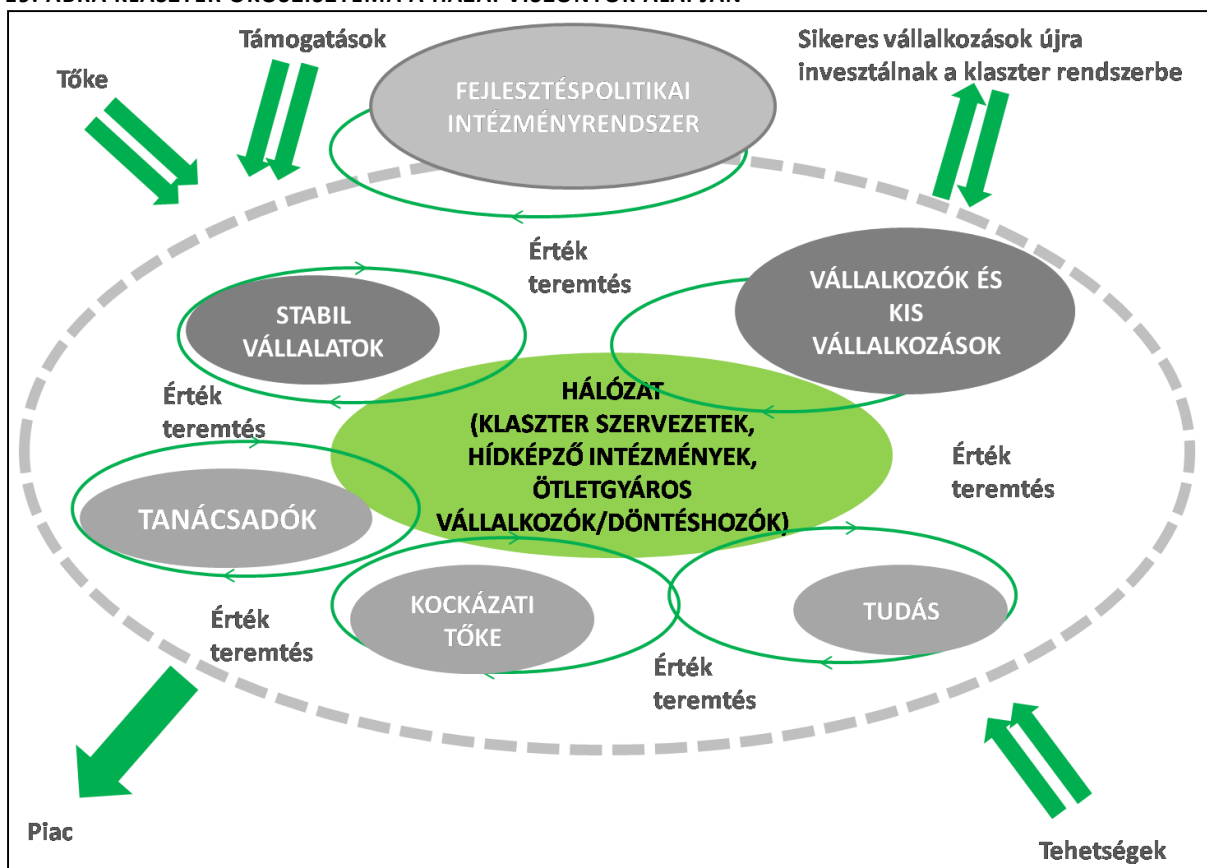
A hazai viszonyok ismeretében az alábbi megállapítások tehetőek az egyes szereplők vonatkozásában:

- A magyar klaszterek esetében a legjelentősebb szerepet általában a **kis és közepes vállalkozások** töltik be. A klaszterek tagszerkezetének kb. 80%-át a KKV-k alkotják, ugyanakkor a KKV-k magas számának megléte önmagában nem garantálja egy klaszter sikeres működését. Jellemzően minden klaszteren belül megjelölhető egy olyan belső kör, amely viszonylag állandó, szoros együttműködést végez, míg jellemzően a tagság nagyobb része csak eseti jelleggel, vagy még úgy sem vesz részt a klaszter életében.
- Magyarországon kevés ún. **stabil vállalat** működik, illetve a hazai viszonyok között egy erősebb közép vállalat is betöltheti ezt a funkciót. A klaszterek döntő többségében nem található a klaszter szempontjából is húzónak tekinthető vállalat. Természetesen megfigyelhetők ellenpéldák is, ahol – általában külföldi multinacionális cég – aktív, kezdeményező szerepet játszik egy klaszter életében és akár a nyereségéből is hajlandó visszafordítani a hálózat sikeresebb működtetése érdekében.
- A klaszterek operatív működtetését végző **hálózati vagy menedzsment szervezetek** szerepe Magyarországon is kiemelten fontos. Egy jól szervezett menedzsment szervezet elengedhetetlen feltétele annak, hogy hosszú távon is fenntartható legyen egy klaszter működése. A menedzsment szervezetek finanszírozásának problémarendszere (önerő, szolgáltatásból származó bevételek hiánya, túlzott támogatás orientáció) a hazai, jellemzően alacsony működési múlttal rendelkező klaszterek szempontjából az egyik legfőbb kérdés.
- A **tudás intézmények** szerepe jelentős a hazai klaszterekben, főként az innovációs klaszterekben. Azonban általánosságban elmondható, hogy a kutatói-akadémiai szféra és a piaci szféra közötti általános együttműködés szintje alacsony.
- Magyarországon a **kockázati tőke** elterjedése még gyerekcipőben jár. A hazai kockázati tőkebefektetők elsősorban az innovációs klaszterekkel ápolnak kapcsolatot, azonban a befektetések volumene még nem tekinthető meghatározónak.
- A különböző **tanácsadó, szolgáltató cégek** részvétele a hazai klaszterekben nem szignifikáns, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy számos esetben a hazai adózási és jogrendszer nem képes kellő rugalmassággal kezelni a vállalkozások közötti együttműködéseket, ezért a jövőben szükségessé válhat az ilyen jellegű témák kezelése is.
- A hazai klaszterfejlesztési folyamatok szempontjából nem lehet megkerülni a különböző **támogatásokat, pályázatokat**, melyek többségét az Európai Unió strukturális alapjai biztosítanak. Ezek keretében gyakorlatilag 2004 óta több körben állt rendelkezésre jelentős fejlesztési, működtetési forrás klasztereknek. Ezen támogatások hatásainak elemzésébe jelen munkaanyag keretében nem vállalkozunk.

Emellett fontos megjegyezni, hogy a kormányzat nem csak pénzügyi támogatást igyekszik nyújtani a hazai klaszterek részére, hanem 2008 óta dedikált koordinációs irodát is működtet a fejlesztéspolitikai célok hatékonyabb megvalósítása érdekében.

Ez alapján a kiinduló ábrát kiegészíteni javasoljuk a hazai rendszerben a klaszterek alakulását jelentősen befolyásoló központi és regionális támogatáspolitikai intézményrendszerrel.

19. ÁBRA KLASZTER ÖKOSZISZTÉMA A HAZAI VISZONYOK ALAPJÁN



Forrás: saját szerkesztés

A klaszter ökoszisztéma elemzés hazai alkalmazása több szinten is lehetséges, illetve több a hazai klaszteresedési folyamatot érintő kihíváshoz kapcsolódhat.

A módszertan alkalmazás szintjei lehetnek:

- klaszter szint
- területi (megyei, régiós) szint
- országos szint

Klaszter szint

A klaszter szint esetében a módszertan egyaránt alkalmazható már működő vagy egy még megalapítás előtt álló klaszter esetében.

Az elmúlt évtized tapasztalata alapján a hazai gyakorlatban gyakran előforduló jelenség, hogy egy újonnan induló klaszterkezdeményezés mögött nem alakul ki a későbbi sikeres működéshez szükséges résztvevői struktúra. Tipikus példája ennek a folyamatnak, amikor egy személyben vagy szervezetben felmerül egy klaszterszerű struktúra megalakításának gondolata, amely mögül azonban hiányoznak a klaszter sikeres működéséhez elengedhetetlen elemek és/vagy szereplők. Ilyen esetekben – tekintve egy klaszter szervezet formális megalakításának relatíve alacsony idő és anyagi ráfordítási szükségleteit – rövid időn belül formalizálódik a klaszter, megkezdí működését (általában a szükséges kritikus tömegtől jóval elmaradó bázissal). Az ehhez esetlegesen társuló, korábbi induló klaszter pályázatok¹⁴ keretében magas támogatási aránnyal bevonható működési finanszírozás segítségével pedig akár éveken keresztül is életben tartható egy-egy ilyen hálózati kezdeményezés. Az újabb támogatások elmaradása (forrás kimerülés, elhalasztott pályázati kiírás, sikertelen újabb pályázat stb.) esetén, a kellő szerkezeti stabilitás hiányában hirtelen működési zavarok jelentkeznek a klaszter életében, aminek következtében a tagok már nem hajlandóak további hozzájárulást fizetni a klasztertagságért, kilépnek a szervezetből, ami jó eséllyel rövid időn belül elhal vagy csupán látszatműködést képes felmutatni (a korábban elnyert pályázat által elvárt kötelező fenntartási időszak okán kényszerből).

Fenti esetek megelőzését vagy az épp hanyatlás előtti fázisban lévő klaszterek újrastrukturálását is segítheti, megalapozhatja, ha megfelelő időben kerül feltérképezésre egy adott szektor, terület stb. jelenlegi vagy potenciális klaszter ökoszisztémája. Természetesen egy ilyen előzetes vagy folyamatba épített elemzés nem garantálja a későbbi sikeres működést, de nagyobb eséllyel hozza felszínre azokat a kérdéseket és kihívásokat, amelyekre történő válaszadás nélkül valószínűsíthetően nem fog erős együttműködés kialakulni.

Területi szint

A területi szint esetében lehet a legkomolyabb relevanciája egy klaszter ökoszisztéma elemzésnek, különösen az Intelligens Szakosodási Stratégiák¹⁵ megjelenésével. Magyarországon, 2007-13 között a Regionális Operatív Programok (ROP) regionális (NUTS-II) szinten tartalmaztak fejlesztési programokat, míg 2014-20 között az ezt váltó Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) már a megyei (NUTS-III) szintre szóló fejlesztési programokra fókuszál. Az Európai Bizottság elvárásának megfelelően a gazdaságfejlesztési programok (de különösen a K+F+I relevanciájú programok) elindításának előfeltételeként országos, regionális és megyei szintű S3 anyagok kidolgozása vált szükségessé. A stratégiák kidolgozása során a régiókban, megyékben megtalálható kitörési pontokra, speciális szaktudásra és iparágakra fókuszálva kellett jövőképet alkotni. Ugyan a megyei S3-as stratégiai anyagok véglegesítése, elfogadtatása jelen munka végzésével párhuzamosan történik, az ezeket megalapozó háttér dokumentumokból¹⁶ egyértelműen kiderül, hogy a klaszterek szerepe több esetben is kiemelkedő a megyék gazdaságában. Emiatt tehát a regionális és a megyei gazdasági döntéshozók és irányítók szempontjából kiemelt jelentőséggel bírhat egy területi fókuszú klaszter analízis, amely feltárja, hogy az adott régió

¹⁴ A 2007-2013-as Regionális Operatív Programokból finanszírozott támogatási konstrukciók

¹⁵ Az intelligens szakosodási stratégia (S3) egy új típusú, KFI folyamatok hatékonyabb támogatását lehetővé tevő, ezáltal a térségek (nemzetek, régiók vagy megyék) tudásalapú gazdasági fejlődését célzó stratégia.

¹⁶ <http://www.s3magyarorszag.hu/megyei-hatterdokumentumok>

vagy megye mely szektoraiban lehet esély erős klaszterek létrejöttére, illetve milyen beavatkozások lehetnek szükségesek a jelenlegi hálózatok segítése érdekében. Megjegyezzük, hogy kiterjedésüket tekintve a Magyarországon működő klaszterek (melyek méretüket, taglétszámukat tekintve elmaradnak a Nyugat-Európában működő hálózatoktól) jellemzően több megyén vagy akár régión túlnyúlóan működnek,¹⁷ melyet mindenképpen figyelembe kell venni, ilyen elemzések során.

Országos szint

A klaszter ökoszisztéma elemzés módszertana alkalmas lehet a klaszterek, klaszteresedés meglévő és potenciális helyzetének felmérésére akár országos szinten is. Ebben az esetben az elemzés kvantitatív része sokban hasonlít egy hagyományos értelemben vett ágazati/alágazati elemzéshez. Országos elemzésnél a koncentráció vizsgálatok a környező országokkal összevetésben értelmezhetők, ezért olyan adatokat kell használni, amelyek más országokra vonatkozóan rendelkezésre állnak és azonos adattartalommal bírnak.

Bevonni kívánt stakeholderek bemutatása

Nyugat-dunántúli, észak-dunántúli területi szintű elemzés esetében többek között a Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Nonprofit Kft, továbbá a Pannon Novum Nonprofit Kft. megfelelő referenciákkal rendelkező szervezet a klaszter ökoszisztéma elemzés lebonyolítására. Az elemzésben érintett stakeholderek beazonosítása már a módszertan részét képező kulcsfontosságú feladat, amely függ többek között a területi egység szintjén elemzésre kerülő iparágtól, ágazattól.

Időtáv és forrásbecslés

Területi szintű elemzés esetében a dán tapasztalatok alapján 3-4 hónapig tart a munka minőségi elvégzése. Az időbeli szűk keresztmetszetet elsősorban a nagy számú mélyinterjúk lefolytatása jelenti. Az interjúkra előre egyeztetett időpontokban kerül sor, továbbá elegendő időt kell hagyni az interjúalanyoknak a felkészülésre, amelyek mind növelik a szükséges időtartamot. Ezen felül javasolt az interjú készítőinek számát alacsonyan tartani (1-3 fő mélyinterjú készítésben jártas szakember), hogy az interjúk minőségileg azonos szinten legyenek.

A klaszter ökoszisztéma elemzés díjazását jelentősen befolyásolja az elvégzendő interjúk száma. 40-50 interjúval számolva a teljes módszertan szerinti megvalósítás becsült díja nettó 6-7,5 millió forint.

¹⁷ Elemzés a magyar klaszterfejlesztés elmúlt 4 évéről (tények és tanulságok), HBF Hungaricum, MAG – Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt., 2013. április 30.

6 A TIT ILLESZKEDÉSE A RÉGIÓ GAZDASÁGFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓIHOZ

A ClusterIX projekt és kiemelten a Térségi Intézkedési Terv pozicionálása a regionális gazdaságfejlesztési aktorok és kiemelten a klaszterek felé, illetve a régió szempontrendszerének megjelenítése a TIT-ben a térségi szereplők bevonásával történt.

Első lépésben a tavalyi évben megtörtént a klaszterek felmérése, valamint a velük készített interjúk alapján összeállított szakpolitikai javaslatok bedolgozása és illesztése a párhuzamosan futó nemzeti és regionális fejlesztési tervekhez (TOP, S3). A klasztermenedzserekkel történt személyes találkozókól levonható tapasztalatok összegzésére is sor került. Azonosítottuk a szolgáltatások iránti klaszterigényeket (piackutatás és benchmarking, befektetői fórumok, klaszter bemutatók szervezése, tagvállalatok közötti együttműködések, nemzetközi jó gyakorlatok bemutatása és átvételének támogatása), valamint egy teljes szakpolitikai javaslatcsomagot fogalmaztunk meg.

A megyei területfejlesztési koncepciókban kiemelt prioritásként szerepel a vállalati hálózatosodás fokozása, amely a klaszteresedés folyamatának elősegítésével valósul meg. Győr-Moson-Sopron megye közép- és hosszútávú célkitűzései között szerepel a térség azonos ágazatban versenyző vállalatai kooperációjának támogatása.

A megyei koncepcióhoz az alábbi javaslatok kerültek benyújtásra:

1. Megyei Klaszterfejlesztési Iroda létrehozása, infrastrukturális és humán erőforrásainak kiépítése
2. Tanácsadói hálózat létrehozása fejlesztése és tevékenységének támogatása a megyei Klaszterfejlesztési Iroda szervezetében
3. Megyei vállalatok felkészítése az egységes európai kiválóság modellre (EFQM)
4. Klasztermenedzsment vállalatok infrastrukturális és humán erőforrásainak kiépítése illetve portfólió-tisztításuk elősegítése
5. Induló klaszterkezdeményezések támogatása és meglévő klaszterek innovációs potenciáljának fejlesztése

Az öt tevékenység megvalósítására összesen 840 millió Ft került betervezésre. Az egyes projektcsomagok tartalma a következő.

1. Megyei Klaszterfejlesztési Iroda létrehozása, infrastrukturális és humán erőforrásainak kiépítése

A megye klasztereit egy olyan intézményesített rendszerben helyet foglaló Iroda fogja össze, amelynek delegáltjai koordinációs és támogató tevékenységeket végeznek a rendszer fenntartása érdekében. Az iroda humán erőforrása képes lenne alsóbb szintekre lejuttatni a megyei és központi gazdaságpolitika klaszteresedéssel kapcsolatos elképzeléseit, illetve a pályázati források feltárásával és összegyűjtésével támogatná az alulfinanszírozott klaszterkezdeményezések működőképessé válását.

Időbeli ütemezés: 2014-2016

Kapcsolódási pontok:

- OTFK hálózatosodási célkitűzések

- Megyei Fejlesztési Konceptió Jedlik Ányos Stratégiai cél: Vállalkozási kultúra terjesztése és a vállalkozási aktivitás fokozása

Indikátorok:

- megyei klaszterek száma
- klaszterek átlagos taglétszáma
- klaszterek átlagos árbevétele
- klaszterek átlagos költségvetése
- támogatott eszközberuházások száma

Költségigény: 130 millió Ft

2. Tanácsadói hálózat létrehozása fejlesztése és tevékenységének támogatása a megyei Klaszterfejlesztési Iroda szervezetében

A tanácsadói hálózat feladata a szereplők összehozása, match-making fórumok szervezése és lebonyolítása, illetve olyan pályázati lehetőségek felkutatása és bemutatása (pl. GINOP források), amelyek a finanszírozási oldalt képesek biztosítani a megye klaszterszereplői eszközbeszerzéseikhez. Az Iroda kiemelt feladatköre, hogy egy olyan klaszterminősítési rendszert dolgozzon ki, amely a megye klaszterszereplőit egy előre meghatározott kritériumrendszer szerint értékeli, amelynek alapján megyei klasztercímek elnyerése válik lehetővé.

Időbeli ütemezés: 2015-2020

Kapcsolódási pontok:

- OTFK hálózatosodási célkitűzések
- Megyei Fejlesztési Konceptió Jedlik Ányos Stratégiai Cél: Vállalkozási kultúra terjesztése és a vállalkozási aktivitás fokozása

Indikátorok:

- szervezett fórumok száma
- létrejövő együttműködések száma (klaszterba való belépés)
- született szabadalmak száma
- született védjegyek száma
- született közös márkanevek száma

Költségigény: 140 millió Ft

3. Megyei vállalatok felkészítése az egységes európai kiválóság modellre (EFQM)

A minősítési rendszert első körben népszerűsíteni és megismertetni kell a megye vállalataival, amely feladatot a Megyei Klaszterfejlesztési Iroda tanácsadói hálózatának hatáskörébe delegálnánk. A tanácsadók feladata, hogy rávilágítsanak az ISO minősítési rendszer hibáira, illetve felhívják a figyelmet a dinamikus mérőszámok jelentőségére. A projekt konkrét tartalma a kurzusok szervezése és lebonyolítása, illetve az EFQM rendszert bemutató anyag összeállítása és oktatása.

Időbeli ütemezés: 2014-2020

Kapcsolódási pontok:

- OTFK hálózatosodási célkitűzések
- Megyei Fejlesztési Konceptió Jedlik Ányos Stratégiai Cél: Vállalkozási kultúra terjesztése és a vállalkozási aktivitás fokozása

Indikátorok:

- összeállított oktatási és egyéb segédanyag
- szervezett fórumok száma
- EFQM adaptálások száma

Költségigény: 60 millió Ft

4. Klasztermenedzsment vállalatok infrastrukturális és humán erőforrásainak kiépítése, illetve portfólió-tisztításuk elősegítése

A menedzsment cégek főbb feladatai a későbbiekben az ügyfélakvirálás (újabb klaszterek menedzselésének elnyerése) és a profilok tisztítása (kiegészítő tevékenységek leépítése) lesznek. A piaci igények feltárását követően egyértelműen megfogalmazódott az igény a független irodák iránt, amelyek teljes kapacitással a képviselt klaszterek operatív és pályázati ügyeivel foglalkoznának. A független irodák létrejöttének egyik mérföldköve, hogy tevékenységi területüket a klasztermenedzsmentre fókuszálják, amelynek elérése a többi tevékenység leépítésének támogatásával válik lehetővé.

Időbeli ütemezés: 2014-2020

Kapcsolódási pontok:

- OTFK hálózatosodási célkitűzések
- Megyei Fejlesztési Konceptió Jedlik Ányos Stratégiai Cél: Vállalkozási kultúra terjesztése és a vállalkozási aktivitás fokozása

Indikátorok:

- képviselt klaszterek száma
- képviselt klaszterek mennyiségi (pl: tagok száma) és minőségi (pl: bejegyzett szabadalmak száma) mutatói
- tanácsadó vállalat profiljába tartozó tevékenységek száma
- tanácsadó vállalat alkalmazotti létszáma

Költségigény: 210 millió Ft

5. Induló klaszterkezdemenyezések támogatása és meglévő klaszterek innovációs potenciáljának fejlesztése

A javaslat az induló klaszterek esetében a menedzsment felállítását és a közös piacra lépést támogatná, már meglévő klaszterek esetében pedig az együttműködések magasabb szintre történő emelését preferálja. A működő klaszterek azNGM besorolása szerint induló, fejlődő és akkreditált innovációs klaszterminősítést nyerhetnek el. Az induló és fejlődő klaszterek közötti lépcsőt a közös beruházás, míg a fejlődő és akkreditált innovációs klaszter közöttit a közös K+F tevékenység jelenti. Jelen projektcsomagunk az eszközberuházásokra nem ad

financiális támogatást (ezt a GINOP források segítik elő) az akkreditációhoz azonban anyagi forrásokat is tud teremteni.

Időbeli ütemezés:2014-2020

Kapcsolódási pontok:

- OTFK hálózatosodási célkitűzések
- Megyei Fejlesztési Konceptió Jedlik Ányos Stratégiai Cél: Vállalkozási kultúra terjesztetése és a vállalkozási aktivitás fokozása

Indikátorok:

- induló klaszterek száma
- közös piacra lépések száma
- belépő tagok száma
- meglévő klaszterek mennyiségi és minőségi mutatói
- akkreditált klaszterek száma

Költségigény:300 millió Ft

7 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A régióban működő klaszterek menedzsmentjének személyi kapacitása limitált, azt csupán 1-2 fő alkotja. Jobbára a tagok menedzsmentje által kijelölt vagy abból kikerülő klaszter menedzserek, illetve asszisztensek szürkeállományukat kevésbé használják innovációs projektfejlesztési célokra. Jellemző szerepük a projekt és hálózati adminisztrációs és dokumentációs tevékenységben nyilvánul meg, illetve marketing tevékenység folytatásában, ami le van korlátozva a pályázatokban. Több-kevesebb sikert közös kiállítási jelenlét, termékkatalógus, prospektusok formájában értek a vizsgált klaszterek, de a tagvállalatok emellett megtartották saját marketing tevékenységeiket is.

A klaszterek az alábbi szolgáltatáscsoportok iránt támasztanak igényt:

- piackutatás és benchmarking;
- befektetői fórumok, klaszter bemutatók szervezése;
- tagvállalatok közötti együttműködések támogatása;
- jó gyakorlatok bemutatása.

A klaszter menedzsmentek kompetenciája ugyan megvan, de az innovációs fejlesztések elősegítéséhez szükséges kapacitásuk kevés. Nyitottak új ötletek irányába, de nincs kapacitásuk az ötletek felkutatására, és ami még súlyosabb gond, azok megvalósítására. A tagok részéről a legnagyobb kereslet az üzletszerzési szolgáltatások és közös kommunikációs tevékenységek iránt mutatkozik, amit igyekeznek is kielégíteni a menedzsment tagjai.

A klaszterek egyike-másika rendelkezik ugyan írásos innovációs stratégiával, ami hosszú távra vázolja fel klaszterek működését, de napi tevékenységükben kevésbé jut kifejezésre a tagok közös fejlesztéseinek támogatása. Hosszú távra, akár 10 évre is terveznének, de a hektikus feltételek miatt ez nem lehetséges, a gyors és állandó változások miatt nem stratégiára, hanem megfelelő alkalmazkodóképességre van szükség. Ezt a helyzetet bonyolítja, hogy az innováció kifutási ideje sokkal hosszabb, mint a klaszter pályázatok finanszírozása.

A kötelezően vállalt feladatok miatt háttérbe szorítják az innovációs tevékenységre fordítható kapacitásokat. Úgy a klaszter menedzsment, mint a klaszter tagvállalatai szívesen vennének részt szakmai tréningeken, továbbképzéseken, de jellemzően nincs rá idejük. Majdnem mindegyik klaszter folyamatos benchmarking tevékenységet folytat, összehasonlítja működését más klaszterekkel, külföldi szakmai szövetségekkel.

Sajnálatos, hogy a klaszter menedzsereknek nincs energiájuk foglalkozni a klaszter innovációs céljait akadályozó tényezők feltárásával. Az innovációs auditok során azonban számos okot sikerült feltárni, amelyek jellemzően akadályozzák a klaszterek innovációs tevékenységét.

A klasztermenedzsmentek az alábbi legfontosabb szolgáltatáscsoportok iránt támasztanak igényt:

- *piackutatás és benchmarking*: potenciális befektetők és a piaci terjeszkedés lehetőségeinek a feltérképezése, tájékoztatás új, innovatív marketing megoldásokról, termékekről, eszközökről, gépekről, kapcsolatteremtés nagy gyártókkal, akik tájékoztatnák a kisebb cégeket a technika állásáról, új, korszerű eljárásokról, gépekről;

- *befektetői fórumok, klaszter bemutatók szervezése:* pl. kockázati tőke befektetőkkel, illetve olyan bemutatók szervezése, ahová minden klaszter elhozza és bemutatja saját fejlesztéseit;
- *tagvállalatok közötti együttműködések támogatása:* közös dizájn, fejlesztések és termékbemutatók formájában;
- *jó gyakorlatok bemutatása:* elhozni nemzetközi „sztárokat”, a szakma kiválóságait, vezető tervezőket, dizájnereket, hogy ők inspirálják a klaszter tagjait, illetve nemzetközi szakértők mutassák be, magyarázzák el a specializáció szerepét, mert napjainkban mindenki generalista akar lenni, nem specializálódik egy-egy alkatrésze, részegységre, hogy abban ő legyen a legjobb és képes megállni helyét a globális piacon is.

A jövőben kiírásra kerülő klaszter pályázatok tervezése során az alábbi javaslatok kerültek megfogalmazásra:

- az új kiírás célcsoportja elsősorban a már működő (legalább 1 éves igazolt működésimúltaal rendelkező) klaszterek legyenek;
- új induló klaszterek támogatására csak különösen indokolt esetben kerüljön sor;
- a vállalati együttműködés rész megszüntetése;
- megvizsgálándó a klasztermenedzsment szolgáltatásokhoz kapcsolódó elszámolhatóköltségek körének kibővítése és az egyes elemekhez monitoring indikátorok és vállalások kapcsolása;
- a közös beruházás, mint lehetőség megtartása, de kötelezővé tételének eltörlése;
- a közös beruházás technikai lebonyolításának újragondolása (konzorcium, projektársaság, klasztermenedzsment tagság stb.).

8 MELLÉKLETEK

1.1. KLASZTERPROFILOK

Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter	
Alakulás éve	2008.
Célok	A klaszter célja a fémiparban tevékenykedő győri és Győr környéki vállalatok összefogása, versenyképességük javítása, a fémipari tevékenységekből adódó együttműködésen és közös képviseleten, érdekérvényesítésen keresztül, továbbá a szakemberhiány újszerű, innováción alapuló megoldása.
Tagok száma	18
Szolgáltatások	• szakképzéssel kapcsolatos észrevételek igények összefogása • közös érdekképviselet az oktatási intézmények felé • kapcsolattartás az oktatási és egyéb képző intézményekkel • egységes érdekképviselet az oktatási és munkaügyi hivatalokban, egyéb szervezeteknél • klaszteren belüli együttműködési lehetőségek, igények és képességek közvetítése • nemzetközi és belföldi üzleti kapcsolatok elősegítése • kiállításokon való egységes megjelenés • közös marketing tevékenység • közös arculat, közös honlap • információszolgáltatás • pályázatfigyelés • fogyasztói közösség
Elérhetőség	Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara 9021 Győr, Szent István u. 10/a Tel.: +36-96-520-274 Fax: +36-96-520-246 http://professio-gyor.hu/

Sopron Régió Logisztikai Klaszter	
Alakulás éve	2006.
Célok	A rendelkezésre álló erőforrások (humán, tudás, kapcsolatok, eszközök, stb.) összevonásából adódó versenyelőny kihasználása, tudásmegosztás, K+F+I eredmények adaptálása, közös projektgenerálás, együttes fellépés révén nagyobb piaci szegmensek megszerzése, a cégek árbevételének növelése és a versenyképességük javulása, valamint a térség logisztikai szerepének megerősödése.
Tagok száma	89
Szolgáltatások	• Benchmarking klub üzemeltetése, a tagok együttműködéséből fakadó előnyök feltárása, a jó gyakorlatok megismertetése hazai és külföldi jó példák alapján • Weboldal működtetése, közös arculat, • Közös K+F, közös projektek előkészítése és továbbfejlesztése, munkaértekezletek tartása • Előadások, konferenciák, tanulmányutak és kiállítások, üzletember találkozók szervezése klasztertagok részére, ezeken való közös részvétel (belföldön és külföldön egyaránt) • Pályázati, szakértői, kompetencia, termelési, innováció, beszállítói, logisztikai adatbázisok létrehozása és azok alapján információszolgáltatás • Szervezetfejlesztési tanácsadás • Általános és személyre szabott marketing tanácsadás • Az új piaci lehetőségek feltárása, trendelemzés, tanácsadás • Kapcsolattartás a tagokkal, új tagok felkutatása • Nemzetközi kapcsolatok erősítése
Elérhetőség	Szakálosné Mátyás Katalin SRLK titkár NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM Erdőmérnöki Kar ERDÉSZETI-MŰSZAKI ÉS KÖRNYEZETTECHNIKAI INTÉZET okl. erdőmérnök, mérnök-tanár, egyetemi adjunktus H-9400 Sopron, Bajcsy-Zsilinszky utca 4. E-mail: mkata@emk.nyme.hu Telefon: +36 (99) 518-346 Fax: +36 (99) 518-111 http://www.srlk.hu/

InnoDental Fogászati-és Egészségturisztikai Klaszter	
Alakulás éve	2011.
Célok	A fogorvosi rendelők innovációs képességének támogatása, a szakmai hitelességének, a régió imázsának erősítése, a fogászati turizmus ösztönzése, ezen keresztül a helyi gazdaság élénkítése, a vállalkozások jövedelemtermelő képességének javítása.
Tagok száma	11
Szolgáltatások	• Klaszter bemutatkozó kiadvány készítése • Stratégiaalkotás és piackutatás • A klaszter weboldalának fejlesztése • Online hirdetések • Internet alapú tudásmenedzsment rendszer létrehozása • Szakmai workshopok rendezése • Nemzetközi fogászati szimpózium megvalósítása
Elérhetőség	Ágfalvi Boglárka klaszter menedzser EFFIX-Marketing Kft. Cím: 9400 Sopron, Malompatak u. 13. Tel.: 0630 / 520 82 85 E-mail: boglarka.agfalvi@effixmarketing.eu http://dentalregio.hu/

Pannon Textil-Ruhaipari Klaszter	
Alakulás éve	2005.
Célok	A Nyugat-dunántúli régió textil-ruházati iparában működő mikro, kis- és középvállalkozások valamint szakemberek eredményességének növelése.
Tagok száma	18
Szolgáltatások	• beszállítói-, valamint partnerkapcsolatok kialakításának segítése • üzletember találkozók szervezése • kiállításokon, vásárokon való részvétel segítése • érdekvérvényesítés • projektgenerálás • információszolgáltatás • innovációs-, fejlesztési tevékenység segítése
Elérhetőség	Kiss-Bauer Szilvia, ügyvezető Cím: 9700 Szombathely, Széll Kálmán utca 14. Telefon: +36 94 514 301 Mobil: +36 30 323 5674 Email: bauer@pantex.hu http://www.pantex.hu/

Nyugat-dunántúli Információ-technológiai és Oktatási Klaszter	
Alakulás éve	2011.
Célok	Információ-technológiai és humán erőforrás-fejlesztésekkel az elektronikus képzés kultúrájának elfogadtatásával, kapcsolódó termékek és szolgáltatások fejlesztésével, innovációval a regionális kulcságazatok, vállalatok versenyképességének javításához történő hozzájárulás a nyugat-dunántúli régióban.
Tagok száma	24
Szolgáltatások	• a közös munka koordinálása • a tagok közötti együttműködés fejlesztése • közös projektek generálása • pályázati források felkutatása és megvalósítása az együttműködés különböző formáinak a támogatására • előadások, rendezvények szervezése a klaszter céljainak elérése érdekében • különböző formában lehetőségek nyújtása a tagoknak szolgáltatásaik bemutatására • közös online portál működtetése • a tagok tájékoztatása havi rendszerességgel hírlevélben a legfrissebb aktualitásokról • közös adatbázis működtetése • egységes megjelenés biztosítása
Elérhetőség	Tahin János Klasztermenedzser Nyugat-dunántúli Információ-technológiai és Oktatási Klaszter Telefon: 70/330-0439 E-mail: klaszter@univgyor.hu Universitas-Győr Nonprofit Kft. 9026 Győr, Egyetem tér 1. Telefon: 96/503-457 Fax: 96/503-458 http://www.nyitokklaszter.hu/

Pannon Helyi Termék Klaszter	
Alakulás éve	2007.
Célok	A Nyugat-Magyarországon fellelhető és előállítható mezőgazdasági és kézműipari termékek összegyűjtése, fejlesztése, hatékonyabb előállításuk ösztönzése, egységes arculatú megjelenítése, piacra jutásuk segítése.
Tagok száma	31
Szolgáltatások	• Pannon Helyi Termék” védjegy és logó használati joga, amennyiben a tag által előállított termék/szolgáltatás megfelel a minősítési kritériumoknak • Nagy forgalmú vásárokon való közvetlen termelői megjelenés koordinálása/ szervezése kedvezményes áron, igény szerint • Egységes arculatú pavilonok használati joga, amennyiben az adott vásáron legalább 4 klasztertag megjelenik • Pályázati források felkutatása • Részvételi lehetőség már nyertes projektekben • Közös arculat, marketing, megjelenés webáruházban, termékkatalógus, hírlevél • Közös értékesítési lehetőségek, új értékesítési pontok felkutatása • Helyi termékkóstolók szervezése • Termék- és csomagolásfejlesztés • Helyi termék-előállítókat érintő információk átadása • Helyi termék kóstolók szervezése céges rendezvényeken, konferenciákon kedvezményes áron • Segítségnyújtás vásárok szervezésében, résztvevők biztosításában külön megállapodás alapján • Helyi termék bemutató és értékesítő polcozatok kihelyezése külön megállapodás alapján • Kedvezmény biztosítása a tagok termékeiből a mindenkor érvényes nagyfelhasználói árlista alapján
Elérhetőség	Pannon Helyi Termék Nonprofit Kft. Székhely: 9825 Oszkó, Molnár Antal u. 4. Iroda: 9700 Szombathely, Horváth Boldizsár krt. 9. Telefonszám: +36 94 500-495 Fax: +36 94 500-496 E-mail: ertekekesites@pannonhelyitermek.hu http://www.pannonproduct.hu/

Magyar Pellet Egyesület	
Alakulás éve	2008.
Célok	A környezetvédelem, mint közhasznú tevékenység ismeretterjesztése, különös tekintettel a megújuló energiaforrások, illetve a biomassza alapú pellet használatának elterjesztésére, a pellettel kapcsolatos innovációs kezdeményezések összefogására.
Tagok száma	26
Szolgáltatások	• Innováció elősegítése ○ Gyártástechnológia fejlesztése ○ Agripellet-gyártósorok fejlesztése ○ Gépkopások mérséklésének fejlesztése ○ Alacsonyabb üzemeltetési költségeket célzó fejlesztések (pl. új szárítási technológiák) ○ Kombinált technológiai alkalmazások (pl. pelletüzem+biogázüzem együttes működése) ○ Pelletálási technológia fejlesztései különböző alapanyagokra • Termékfejlesztés ○ Termékösszetételre vonatkoztatva ○ Fapellet ○ Agripellet (hazai alapanyagokra épülő termék) ○ Új piacok – állatalom, állati tápok, takarmányok • Termékformára (pellet) vonatkoztatva ○ Hulladék feldolgozása ○ Hulladék újrahasznosítás ○ Szállítási költségek csökkentése • Tüzelőberendezések fejlesztése ○ Agripellet tüzeléstechnika fejlesztése, tökéletesítése, automatizálása ○ Hazai gyártású tüzelőberendezés kifejlesztése ○ Kombinált energiatermelést célzó fejlesztések (elektromos és fűtési energia egyidejű kinyerése) • Alapanyag mixek fejlesztése ○ Agripellet alapú tüzelőanyagok alkalmazási lehetőségeinek kutatása ○ Hazai termesztésre alkalmas energianövények lehetőségei (lágyszárú) ○ Hazai termesztésű (fás szárú) energiaültetvényekkel kapcsolatos fejlesztési lehetőségek
Elérhetőség	Iroda: 8800 Nagykánizsa Bajcsy Zsilinszky u. 104. E-mail: posta@mapellet.hu http://www.mapellet.hu/

Pannon Fa-és Bútoripari Klaszter	
Alakulás éve	2001.
Célok	A magyar faipar két kulcsterületén, a bútorigarban, illetve az épület- és épületasztalos-iparban összetételben, minőségben és árban nemzetközileg versenyképes termékeket legyenek képes gyártani és piacra vezetni.
Tagok száma	26
Szolgáltatások	• Építészeti tervezői és kivitelezői tevékenység: favázás-és gerendaházak, energiatakarékos kesházak, épületkomplexumok és szabadtéri szerkezetek (hidak, kilátók, kerti pavilonok) tervezése és kivitelezése. Tetőszervezetek, fal- és padlóburkolatok, kerítések. • Belsőépítészeti tervezés, műszaki szaktanácsadás: belső építészeti tervezés, lakberendezési, faanyagvédelmi és energetikai szaktanácsadás. • Élettér berendezése – otthon és a munkahely: egyedi és sorozatgyártott bútorok irodai és otthoni használatra, változatos stílusokban. Kézműves módszerekkel, nemes faanyagokból készített tömörfa bútorok, design termékek, kárpitos bútorok, korpuszok, szaunák és jacuzzik. • Konyhabútorok: egyedi és sorozatgyártott konyhabútorok tervezése, kivitelezése és beépítése személyre szabott megoldásokkal. • Lépcsők és korlátok: egyedi belső-és külső lépcsők, korlátok tervezése és kivitelezése, beszerelése személyes tanácsadással támogatva. • Nyílászárók: a kor legújabb trendjeit követő bejárati és beltéri ajtók, ablakok, zsalugáterek széles kínálata, egyedi gyártása személyre szabott megoldásokkal. • Padlók, parketták: tömörfapadlók, táblaparketták, halszálkák, teraszburkolók, szegélylécek széles kínálata, szaktanácsadással.
Elérhetőség	EFFIX-Marketing Kft. székhely: 9400 Sopron, Malompatak u. 13. telephely: 9400 Sopron, Temető u. 6. telefon: 00 36-99 788-174 mobil: 00 36-30 298-1089 fax: 00 36-99 788-174 e-mail: info@effix.hu http://panfa.hu/

1.2. A PROJEKT PARTNEREK RÉSZÉRŐL ÁTVEHETŐ LEGJOBB GYAKORLATOK

Régió: Niederösterreich, Ausztria

1. Development of a Competence Map in Lower Austrian Mechatronic Companies

típus Cluster Strategic Analysis

A "kompetencia-térkép" egy szisztematikus azonosítására stratégiaileg jelentős innovációs potenciállal és fejlesztése eltörekvő regionális gazdasági területeken az erő. Az intenzív workshopok vállalatok megtanulják megváltoztatni a kilátás a termékkel kapcsolatos fejlesztési egyértelmű meghatározása, hogy kompetenciák és azonosítása teljesen új alkalmazásokat és piacokat. Az eszköz tesztelése egy kísérleti akció 10 vállalatok a Mechatronikai Klaszter alsó eredményező azonosítása új piacok, különösen azokon a területeken a LED. az tovább igazítani térkép kompetenciák a K + F intézmények és potenciális alkalmazások és változatossá a know-how amennyiben kiaknázatlan ágazatokban.

2. Bioplastics Initiative Lower Austria

típus Cluster Strategic Analysis

Ez jó gyakorlat például bemutatják a Bioműanyagok kezdeményezés Alsó-Ausztria ismerteti a politikai mechanizmusok azonosítására és támogatás a feltörekvő iparág nagy hozzáadott értéket a régió, valamint az érdekelt felek bevonása a különböző közigazgatási szervek és a gazdasági ágazatokban. Továbbá azt mutatja, hogy ezt a kezdeményezést ível a szárnyait a további partnerségek és együttműködések nemzetközi és regionális szinten a témában bioműanyagok.

Régió: Lund, Dánia

1. Business Roaming Agreement

típus: Regional/national financing instruments

The Business Roaming Agreement is a network of organizations and institutions sharing office facilities and business networks while acting as ambassadors for Cluster 55. The activity is based on a network of clusters, science parks and incubators in Europe and abroad.

2. Copenhagen Finance IT Region (CFIR)

típus: Regional/national financing instruments

3. Cross Cluster Business Trips

típus: Regional/national financing instruments

Cross cluster business trips aims to facilitate internationalization for two clusters; Cluster 55^o (C55) and Future Position X(FPX). A total of 32 companies was given the opportunity to do business in USA, South America and China. C55 and FPX arrange the trip, assists with setting up meetings with relevant companies and organizations. The selected companies are mature companies ready and able to establish businesses in the chosen location.

Denmark, Region of Southern Denmark, Odense

1. Welfare Tech

típus: Cluster strategic analysis

Welfare Tech is a national market driven cluster for health care, home care and social services in Denmark.

Welfare Tech promotes business growth through innovation, dissemination and implementation of welfare technologies by private-public business development, knowledge sharing and interdisciplinary collaboration.

France, Region of Rhone-Alpes

1. Integrated management system of quality and environment – ISO and EFQM certification

típus Cluster Strategic Analysis

The Integrated Management System of quality and environment aims to improve the organizational efficiency of Plastipolis. It also helps us to enhance recognition for performance excellence on both national and international level. Two management methods of continuous improvement (PDCA and EFQM) are applied.

2. France Green Plastics – a cross-sector and cross-cluster innovation initiative

France Green Plastics (FGP) is an association created by three French clusters: Plastipolis, IAR and típus Cluster Strategic Analysis Céréales Vallée. As is shown in the following graph, the three clusters are situated in the different positions in the value chain of bio-plastics, from plant-based resources to finished plastic products.

FGP is designed to combine the competencies of the clusters, and thus to facilitate innovation of biobased materials and their industrial application.

3. Think Tank – a permanent thinking group in the cluster of Lyon Urban Truck & Bus (LUTB)

típus Cluster Strategic Analysis

This practice takes place in the cluster Lyon Urban Truck & Bus (LUTB), which is the only competitive cluster in Europe with a focus on the performance of urban public transportation systems.

The practice Think Tank is a thinking group organized by LUTB on a regular basis (16 sessions/year, and 40 participants/session in average). It assembles the members of LUTB to discuss about important issues as to the development of public transportation systems.

4. Cluster Strategic Diagnostics – Strategy Roadmap of PLASTIPOLIS

típus: Cluster Strategic Analysis

Every three years, Plastipolis elaborates a Strategic Roadmap for the development of the cluster and of the sector. The Roadmap that we are designing currently will be deployed for a three-year period, i.e. from 2013 to 2015. The purpose of such a practice is to achieve a fair and constructive vision of the industry's development, and ensures that the cluster's policies are well designed to improve the competitiveness of the industry. We also aim to enhance the efficiency and effectiveness of our services through better internal collaboration.

5. SYNEA-the inter-cluster network in the region of Rhône-Alpes

típus: Inter-cluster cooperation

SYNEA is an inter-cluster network initiated by the region of Rhône-Alpes. It regroups 25 clusters with the aim to inform cluster managers with the latest economic and political developments. It is also a networking opportunity for clusters. The region anticipates, through this program, to help clusters improve their organizational efficiency. This can in turn increase the competitiveness of the region.

6. Clusters Mobility Program: welcoming international experts in Rhône-Alpes

típus: Regional/national financing instruments

The "Clusters Mobility Program", financed by the Rhone-Alps Region and managed by ERAI, was launched to promote regional clusters internationally and to develop cooperation with partners regions in Europe and at international level. The program is attended every year by around 15 foreign highly qualified experts, "heads of network" in their country in the fields covered by clusters in Rhone-Alps. During their visit in the region (3 to 5 days depending on the projects), they have the opportunity to meet representatives from clusters, companies, research centers, universities and institutions, to cover the varied competitive aspects of the sector. This program enhances the clusters' reputation encouraging exchanges, partnerships and interclustering between the expert's organization and the French clusters.

7. International Development Plans (IDPs)

típus: Regional/national financing instruments

The Rhone-Alps Region supports the internationalization of Rhone-Alps' clusters and competitiveness clusters by financing actions (fairs, interclustering, exploratory missions, B2B meetings, international watches, export training sessions, etc.) that will strengthen the international visibility of both the clusters themselves and their members. ERAI was commissioned by the Rhone-Alps Region to support clusters in setting-up their International Development Plans (IDPs).

8. Implantis

típus: International cluster cooperation

Through the Implantis® business incubators, ERAI's aim is to facilitate and accelerate the setting up of companies and clusters foreign representative offices.

According to clusters and companies needs, ERAI's offices worldwide offer an adapted and tailor-made solution:

- Business and mailing addresses
- Equipped offices and common spaces
- Administrative and commercial support
- Recruitment
- Follow up and support for the hosted employee (coaching and advice)

City of Karlsruhe, Region Baden-Württemberg / Germany

1. Internationalisation of the Games Industry / Setup of the European GeeLab of the RMIT University Melbourne / Forstering Cooperation with regional Creative & Cltural Industries

típus: International cluster cooperation

The purpose of the research and development agreement consists in the establishment and operation of the Games and Experimental Entertainment Laboratory Europe (GEElab Europe) of RMIT University. The cooperation serves not only to support the active internationalization of Karlsruhe game development companies, but moreover creates a basis for the cooperation between Karlsruhe based Universities and RMIT University.

2. SmarterCity Karlsruhe Initiative

típus Cluster Strategic Analysis

In close cooperation with partners from research and economy, the City of Karlsruhe has launched the "SmarterCity Karlsruhe" initiative.

The main aim of "SmarterCity Karlsruhe" is to use the latest standards, methods and technologies to raise the quality of life for people living in Karlsruhe and to help enterprises to be more competitive and innovative.

Karlsruhe is a proving ground for advanced innovative products, solutions and services.

South Tyrol (province of Bolzano/ Bozen), Italy

4 Enertour: technical guided tours of Climate Houses, renewable energy plants, energy communities

típus Cluster Strategic Analysis

Enertour is an initiative that consists of technical visits to CasaClima buildings, installations of renewable energy systems and municipal systems. During an enertour, the planners and managers of the systems and buildings give directly on the location explanations on the technical and economic aspects.

5 Free Software Center- support of innovation projects in the field of ICT through the use of Free Software & Open Technologies.

típus Cluster Strategic Analysis

In the end of the 90ies a group of GNU/ Linux users met regularly in South Tyrol and in 2011 the LUGBZ (Linux User Group Bolzano) has been founded as an NGO in order to foster the Free Software culture and represent the South Tyrolian Free Software users. In 2005 an Interreg IT-CH project called Competence Center OpenSource, Cocos was won (till 2008). The main result of the project was the creation of the Free Software Center South Tyrol.

6 snowTOUR South Tyrol - explore the excellence in winterTECH
Innovative concept for presenting snow and winter sports technologies which have been developed in South Tyrol. Managed by Cluster sports & winterTECH (TIS innovation park)

típus: International cluster cooperation

snowTOUR South Tyrol is an innovative concept for presenting snow and winter sports technologies which have been developed in South Tyrol. snowTOUR is an event spanning several days which provides information as well as best-practice examples for an international audience of trade experts from the winter sports sector and is aimed at ski resort operators, resort managers, trade experts and investors.

7 SECTOR ALPINE TECHNOLOGIES - SYSTEM DESIGN & DEVELOPMENT STRATEGY
Innovation potential, prospects for future projects and initiatives. Recommendations for various focus groups

típus Cluster Strategic Analysis

The strategy paper is used to develop the area Alpine technologies in the TIS innovation park. This will aim to bring together existing expertise and innovation potential to further expand and strengthen. The strategy paper forms the basis for the positioning of South Tyrol as an innovative leader in the Alpine Technologies.

The Alpine Technologies Area comprises four clusters – sports & winterTECH, Wood & Technology, Construction, and Civil Protection & Alpine Safety – and brings together four economically flourishing sectors which are specific to South Tyrol:

Romania Region Center

1. Cluster Generation Methodology

típus Cluster Strategic Analysis

In order to better face competitiveness, innovation and internationalisation issues, the wood & furniture producers in the county of Covasna have founded a regional association (ASIMCOV-KOFA). The next step undertaken by the association was the generation of an innovative cluster. The opportunity has been granted by FP7- Regions of Knowledge.

2. Innovative Cluster Guide

típus Cluster Strategic Analysis

The Ministry of Economy has taken on in the frame of the national project “INOV CLUSTER I” aiming at fostering the cluster generation potential, raising awareness about the clustering process and elaborating an Innovative Cluster Guide, as a useful tool for cluster stakeholders at all levels.

3. Cluster Mapping Methodology

típus Cluster Strategic Analysis

In order to correctly dimension its support policy towards emerging clusters, the Romanian Ministry of Economy started in 2008 an ample mapping process of existing cluster initiatives in Romania. The process was divided in 2 phases: a qualitative analysis (oct. 2009-mar. 2010) resulting in the identification of around 22 clusters followed by a quantitative analysis (mar.-apr. 2011), validating around 33 competitiveness poles and clusters.

Sweden: The Region of Värmland and Region of Östergötland and two National Agencies: Tillväxtverket and Vinnova

1. Networks of clusters

típus: Regional/national financing instruments

The fact that the clusters in question were complementary to each other was of great importance for the outcome of the cooperation (market driven cluster initiative and a research based cluster). As their competencies, members complemented each other they were able to use each other's test facilities in a more efficient way. One reason why this was possible was probably the fact that they filled in the gaps in their respective value chain, –

and in doing so they could speed up time to market. They could also offer each other new and different competences since they are not in the exactly same sector.

The cluster management is essential for “networks of clusters” in terms of substantial outcome and persistence. And one lesson to learn is that this kind of co-operation is vulnerable to changes in cluster management if early phase.

2. Scan Off Grid – transnational cluster co-operation in energy-efficiency

típus: International cluster cooperation

Transnational co-operation of clusters between Sweden and Norway involving member companies from start from four different cluster initiatives from both Sweden and Norway.

3. Innovation procurement

típus: Regional/national financing instruments

role of the cluster has been to facilitate meetings between clean-tech companies with new clean and green technology and the City of Malmö. It is very difficult for a single SME to arrange a meeting like this. The cluster arranged meetings where several SME participated in the meeting. Another very important role of the cluster has been to identify key employees within the local authority for the meetings with SME's. The key persons must be interested, have a good knowledge about the purchasing area and the right to decide to make a purchase. The cluster can do this identification of key persons.