

A hazai klaszter akkreditációs rendszer
felülvizsgálata és a megújítására vonatkozó
javaslatok elkészítése a hazai helyzetkép és a
nemzetközi példák alapján, valamint javaslattétel a
2014-20-as időszakra vonatkozó klaszterfejlesztési
koncepció tartalmára
(GOP-5.1.2-11/K-2014-0002)

Készítette:

Colosseum Budapest Kft.

2015.

Tartalom

1	TÁBLÁZAT ÉS ÁBRAJEGYZÉK.....	4
2	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	6
3	BEVEZETÉS	12
4	HELYZETFELMÉRÉS.....	13
4.1	Rövid klaszterpolitikai áttekintés 2000-13.	13
4.2	Induló és fejlődő klaszterek helyzete	16
4.3	Akkreditált klaszterek és tagvállalataik által elnyert támogatások vizsgálata.....	19
4.3.1	Akkreditált klaszterek (AK) és tagvállalataik szerepe a 2007-13-as gazdaságfejlesztési pályázatokon.....	19
4.3.2	Akkreditált Klaszterek és tagvállalatai által elnyert támogatások vizsgálata területi szempontból	21
4.3.3	Akkreditált Klaszter tagvállalatok által elnyert támogatások vizsgálata a pályázó tevékenysége szerint.....	24
4.3.4	Akkreditált Klaszter tagság és a megbízhatóság.....	27
4.3.5	Akkreditált Klaszterek szerepe a K+F+I pályázatokon 2007-13 között.....	29
4.3.6	Akkreditált klaszterek gazdasági potenciálja.....	33
5	NEMZETKÖZI KLASZTERTÁMOGATÁSI ÉS KLASZTERAKKREDITÁCIÓS TAPASZTALATOK.....	37
5.1	A klaszterfejlesztés fontosság, jelentősége	37
5.2	A nemzetközi klasztertámogatási tapasztalatok áttekintése	40
5.3	A klaszterminősítés európai rendszere	51
6	AKKREDITÁLT INNOVÁCIÓS KLASZTEREK MENEDZSEREINEK SZEMÉLYES INTERJÚN ALAPULÓ MEGKÉRDEZÉSE	56
6.1	Magyarországi helyzetkép	57
6.1.1	Előremutató jelenségek.....	58
6.1.2	Általános gátló tényezők	58
6.2	Klaszter működési múlt, tapasztalatok	59
6.2.1	Fejődési pálya, célok teljesülése.....	59
6.2.2	Egyedi gátló tényezők.....	60
6.2.3	Versenyelőnyt jelentő tényezők.....	60
6.2.4	Motivációs tényezők.....	61
6.2.5	Teljesítménymérés	61
6.3	Klaszter jövőbeli tervei	62
6.3.1	Általános szempontok	62
6.3.2	Hosszú távú célok	63
6.4	Az akkreditációs rendszerrel kapcs. tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok	64
6.4.1	Az akkreditáció megszerzését motiváló tényezők.....	64
6.4.2	Az akkreditáció megszerzésétől várt előnyök	65
6.4.3	Az akkreditáció értékelési rendszerének véleményezése	66
6.5	Támogatási lehetőségekkel kapcs. tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok	68
6.5.1	Pénzbeli támogatás	69
6.5.2	Nem pénzbeli támogatás.....	71
7	VÁLLALATI KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS AZ AKKREDITÁLT INNOVÁCIÓS KLASZTEREK TAGVÁLLALATAINAK KÖRÉBEN.....	73
7.1	Vállalati méret és iparági megoszlás	73
7.2	Klasztertagságra vonatkozó kérdések.....	75
7.3	Korábbi pályázati szereplés, együttműködés más klasztertagokkal	78
7.4	Klasztertagok által megfogalmazott egyéb javaslatok.....	82
8	JAVASLATOK	85

8.1	A nemzetközi programok tapasztalatainak beépítése a hazai klaszterfejl. koncepcióba	85
8.2	Javasolt klaszterfejlesztési koncepció.....	87
8.2.1	Induló klaszterek	88
8.2.2	Professzionális klaszterek	89
8.2.3	Nem-akkreditált klaszterek támogatása	89
8.2.4	Akkreditált klaszterek támogatása	90
8.3	A klaszterek és azok tagvállalatainak pénzbeli támogatásához kapcsolódó javaslatok	91
8.3.1	Professzionális klasztermenedzsment szervezetek támogatása	91
8.3.2	Akkreditált klaszterek tagvállalatainak dedikált támogatása	92
8.3.3	AIK tagvállalatok számára biztosított pályázati előnyök	93
8.4	Az AIK címpályázathoz kapcsolódó javaslatok	95
8.5	A klaszterfejlesztési szakpolitikát általánosan érintő javaslatok	95
9	MELLÉKLETEK.....	96
1.	számú melléklet	96
2.	számú melléklet	97
3.	számú melléklet	98
4.	számú melléklet	101
5.	számú melléklet	104
6.	számú melléklet	107

1 TÁBLÁZAT ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Akkreditált klaszterek adatai (akkreditációs pályázatának benyújtási időpontjában)	15
2. táblázat: AK tagvállalatok súlya az egyes K+F+I pályázatokon (A GOP-os pályázati kiírások adataihoz KMOP tükörpályázatok is hozzáadásra kerültek)	30
3. táblázat: AIK tagvállalatok adatai iparágak szerinti csoportosításban (2013. évi adatok alapján).....	33
4. táblázat: Főbb gazdasági mutatók éves átlagos változása 2010-13 között tevékenység kategóriák szerint	34
5. táblázat: Országos adatok alakulása.....	35
6. táblázat: A különböző klaszter típusok fő paraméterei.....	41
7. táblázat: A klaszterfejlesztések célcsoportja	41
8. táblázat: A klaszter programokban alkalmazott különböző eszközök	45
9. táblázat: A klasztermenedzsment szervezetek lehetséges funkciói	46
10. táblázat: A koordináció, kapcsolódás erőssége a klaszterprogramok és a többi fejlesztéspolitikai program között.....	50
11. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: a klaszter összetétele.....	52
12. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Irányítás, vezetés, koordináció.....	53
13. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Finanszírozás	53
14. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Stratégia	53
15. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Ismertség, eredményesség.....	54
16. táblázat: A felmérésbe bevont klaszterek és az interjúkn résztvevő klasztermenedzserek listája	56
17. táblázat: Javaslat a professzionális klasztermenedzsment szervezetek támogatására	91
18. táblázat: AIK tagvállalatok közös innovációjának támogatása konstrukció javasolt alapparaméterei	92
19. táblázat: Javasolt pályázat előnyök a GINOP egyes konstrukcióiban.....	93
1. ábra: A hazai klaszterfejlesztés többlépcsős modellje 2007-13	14
2. ábra: Támogatásban részesített induló és fejlődő klaszterek regionális megoszlása	17
3. ábra: Akkreditált Innovációs Klaszter tagvállalatok által elnyert gazdaságfejlesztési támogatások aránya.....	19
4. ábra: Akkreditált Innovációs Klaszter tagvállalatok által elnyert támogatások aránya fejlesztési célok szerint	20
5. ábra: Gazdaságfejlesztési támogatások megyei bontásban	21
6. ábra: K+F+I célú támogatások megyei bontásban.....	22

7. ábra: Az AK tagvállalatok által elnyert gazdaságfejlesztési célú pályázatok támogatási összegének megyei megoszlása és a tagvállalatok megyei eloszlásának összevetése	23
8. ábra: Technológiafejlesztési pályázatokon nyertes AK tagvállalatok megoszlása (elnyert összeg alapján) főtevékenységük szerint.....	25
9. ábra: K+F+I pályázatokon nyertes AI tagvállalatok megoszlása (elnyert összeg alapján) főtevékenységük szerint	25
10. ábra: Feldolgozóipari tagvállalatok aránya az akkreditált klasztereken belül	26
11. ábra: AIK tagvállalatok pályázati nyeresi aránya.....	28
12. ábra: Bukási kockázat a megvalósítás időszakában.....	29
13. ábra: Közös innovációs projektmegoszlása résztvevő szereplők minősítési kódja szerint	32
14. ábra: Közös innovációs projektek megoszlása az együttműködés jellege szerint.....	32
15. ábra: Az export volumenének változása Magyarországon és a régiós versenytárs országokban	36
16. ábra: Klasztermenedzsment szervezetek lehetséges közreműködése az ágazatközi együttműködés támogatásában	43
17. ábra: Az ECEI minősítés során használt sematikus klaszterábra (shell-modell).....	52
18. ábra: Az AIK címpályázat értékelési csoportjai a válaszok alapján felállított fontossági sorrendben	66
19. ábra: A leginkább támogatandónak ítélt tevékenységek rangsora súlyozott pontszám alapján	70
20. ábra: A válaszadók megoszlása vállalati méret szerint.....	73
21. ábra: A válaszadók megoszlása iparáganként	74
22. ábra: A válaszadók vállalatméret szerinti megoszlása a legjellemzőbb iparágakban (db).....	75
23. ábra: A válaszadók klasztertagsággal szembeni megelégedettsége vállalati méret szerint (db)	76
24. ábra: A válaszadók klaszterbe történő belépését motiváló tényezők megoszlása (1 jelentése: „egyáltalán nem motivált”,5 jelentése:„kiemelt motivációval bírt”).....	77
25. ábra: A válaszadók által pályázati forrás segítségével megvalósított fejlesztések azok jellege szerint (db).....	79
26. ábra: A válaszadók együttműködésben megvalósított fejlesztésekben történő részvételének megoszlása.....	80
27. ábra: A válaszadók által végzett együttműködések azok jellege alapján (db)	82
28. ábra: Javasolt klaszterfejlesztési koncepció	88

2 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen tanulmány célja a klaszterfejlesztéssel kapcsolatos eddigi tapasztalatok összegzése, elemzése annak érdekében, hogy a fejlesztéspolitikai döntéshozók számára komplex javaslatcsomagot fogalmazzon meg, aminek segítségével hatékonyabban tudják kialakítani a jövő klaszterfejlesztési eszközeit.

A tanulmány 4 aspektusból vizsgálja és értékeli a klaszterfejlesztés helyzetét:

1. **Helyzetfelmérés**
2. **Nemzetközi klasztertámogatási és klaszterakkreditációs tapasztalatok**
3. **Akkreditált Innovációs Klaszterek menedzsereinek személyes interjún alapuló megkérdezése**
4. **Vállalati kérdőíves felmérés az AIK-ek tagvállalatainak körében**

Az ezek során tett legfontosabb megállapítások:

1. Helyzetfelmérés

2007-13 között az együttműködés fejlettségi szintjéhez illeszkedő, egy egymásra épülő, háromlépcsős klaszterfejlesztési politika valósult meg, támogatva az

- induló együttműködések, klaszterek létrejöttét;
- fejlődő klasztereket;
- akkreditált klasztereket (AK).

A 2007-13-as időszakban támogatott 176 db induló és fejlődő klaszter támogatása megalapozta a klaszter jelenség elterjedését országsszerte, azonban ezen klaszterek kevesebb mint harmada tudott valamelyest élni az induláshoz kapott támogatással. A többiek a projekt finanszírozott megvalósítási időszakát követően jellemzően „hibernáltsági állapotba” kerültek és a finanszírozási időszakot követően tényleges tevékenységet nem végeztek.

Ez egyrészt adódik abból a jelenségből, hogy az induló és fejlődő klasztereknek nem volt egy országosan egységes támogatási rendszere, így fordulhatott elő, hogy szinte egymás mellett alakultak azonos iparágban, életképtelen klaszterkezdeményezések. Másrészt a sikertelenségi tényezők sok esetben arra vezethetők vissza, hogy a tagok közötti együttműködés nem a megfelelő alapokon nyugodott.

Az akkreditált klaszterek tagvállalatai számosságukat jóval meghaladó arányban nyertek el gazdaságfejlesztési célú pályázatokon támogatást és valósítottak meg ilyen típusú beruházásokat. Ez különösen igaz a K+F+I célú pályázatokra, hiszen minden harmadik leszerződött K+F+I projektet akkreditált klaszter tagvállalatok valósítanak meg.

Az akkreditált klaszterek területi megoszlását vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a regionális fejlesztési központok növekedési potenciáljának erősítésének egyik hatékony eszközei lehetnek a klaszterek. A rendkívül szétterülő tagság mellett az AK tagvállalatok által megvalósított gazdaságfejlesztési projektek aránya a klaszter magját jelentő városokban (Miskolc, Debrecen, Szeged, Veszprém), megyékben a legmagasabb, jelentősen hozzájárulva ezen fejlesztési központok és tudásbázisok további erősödéshez.

A heterogén összetételük okán egy adott klaszter több iparágban is képes sikereket elérni. A GINOP-ban szereplő ágazati (kiemelten feldolgozóipari) fókusz az akkreditált klaszterek esetében csak korlátozottan alkalmazható, mivel a klaszterek tagsága rendkívül sokszínű, és ebből következően számos, az elmúlt időszakban jelentős eredményeket felmutatni képes klaszter és klaszter tagvállalat nem kizárólag egy-egy kiválasztott iparághoz kapcsolódik.

A rendelkezésre álló adatok elemzéséből kiderül, hogy az AIK tagok jóval megbízhatóbb pályázók, mint a többi vállalkozás, így kevesebb kockázattal jár a támogatásuk. Ennek elsődleges oka, hogy egyrészt a klaszter menedzser szervezetek erős minőségi szűrőt alkalmaznak a belépni kívánó vállalatok felé, valamint maga az akkreditációs pályázat is arra ösztönzi a klasztereket, hogy a tevékenységi területükön legjelentősebb eredményeket felmutatni tudó szereplőket vegyék fel tagjaik közé.

Az akkreditált klaszterek szigorú előminősítési rendszerének köszönhetően, ezen klaszterekben nagymértékben koncentrálódnak a K+F+I projekteket megvalósító innovatív vállalkozások. Összetételükből adódóan a K+F+I szereplők közötti együttműködési mechanizmusok és a technológia-transzfer folyamatok erősítésének egyik sikeres eszközei lehetnek az Akkreditált Klaszterek, hiszen ezen klaszterek túlnyomó többségében egyszerre található meg az egyetemek, kutatóintézetek, nagyvállalatok, illetve a komoly innovációs és gyors növekedési potenciállal rendelkező mikro és kisvállalkozások. Ezt támasztják alá a fenti együttműködésben megvalósított K+F+I projektek, melyek kooperációra ösztönözték a hazai kutatói, nagyvállalati és KKV szektor képviselőit.

Az akkreditált klaszter tagvállalatok, különös tekintettel a KKV minősítésű tagvállalatokra mind export, mind növekedési potenciál, mind pedig a foglalkoztatási hatás tekintetében felülmúlják az átlagos hazai vállalkozásokat.

2. Nemzetközi klasztertámogatási és klaszterakkreditációs tapasztalatok

- Az elmúlt 4-5 évben leginkább az érett és a nemzetközileg is versenyképes klaszterek számára tágultak a támogatási lehetőségek.
- A klaszterpolitikákban egyre fontosabb szerepet játszik az ország és iparági határokon átnyúló együttműködések elősegítése.
- A hatékony és testreszabott klasztermenedzsment szolgáltatások bevezetéséhez nélkülözhetetlen a megfelelő stratégiai megalapozás.
- A támogatási eszközök között felértékelődik a technical assistance-jellegű eszközök szerepe a pénzügyi támogatások pedig konkrét feladatokhoz kötődnek.
- Továbbra is fontos prioritást jelent a klasztermenedzsment szervezetek fejlesztése, minősítése.
- A klaszterprogramok hatásvizsgálata terén még komoly fejlődési lehetőségek azonosíthatók.
- A klaszterprogramok és az egyéb támogatási programok közötti szinergiák egyelőre nem minden ország esetében kerültek kihasználásra.

3. AIK-ek menedzsereinek személyes interjún alapuló megkérdezése

A legtöbb megkérdezett klasztermenedzser előrelépésnek tekinti az elmúlt 7 évben lezajlott klaszterfejlesztési folyamatokat, azonban jelenleg egy stagnáló időszakot élnek át. A

klaszterekkel kapcsolatos szakpolitikai elvárások világos bemutatása, valamint a klaszterek és azok átgondolt pályázati támogatása szükséges a jövőben.

A klaszterek korábbi fejlődésének felfutásában kiemelt szerepet játszottak a korábbi pályázati források, melyek segítségével a klasztereknek erős szakmai fókuszot adó fejlesztések tudtak elindulni és megvalósulni, melyek dinamizálták a működést.

A klaszterek működésének szempontjából kiemelt fontossággal bíró szempont a menedzsment szervezetek működésének stabilitása és szolgáltatás portfóliójának minősége. A klasztermenedzsment a vállalatok motivációja szempontjából a többi taggal történő együttműködési lehetőséget, valamint a hazai pályázati forrásokhoz, előnyökhöz történő hozzáférést tartják leginkább domináns tényezőnek.

Összességében elmondható, hogy a klaszterek döntő hányada számít a különböző pályázati támogatási források rendelkezésre állására a jövőbeli tervei megvalósításához, azonban jelentősebb terveiket ezektől függetleníteni kívánják. A támogatás által lehívható pályázati források fontossága abban áll, hogy azok hiányában nem teljes körűen vagy nem olyan intenzitással, hatékonysággal tudják a tevékenységüket végezni.

A válaszadók szinte kivétel nélkül úgy ítélik meg, hogy a klaszterek akkreditáció útján történő értékelése és kiválasztása egy pozitív és előremutató dolog, amely megfelelően szolgálja a klaszterek minőségi szűrését. Az akkreditációs cím legfontosabb hasznát a címhez kapcsolódó pályázati források vagy előnyök meglétében látják.

A jövőben esetlegesen megjelenő pénzügyi támogatások által finanszírozandó tevékenységeket ketté lehet választani. Mind a klasztermenedzsment szervezet, mind pedig a klasztertagok fejlesztéseit támogató fejlesztési forrásokra jelentős az igény. A menedzsment típusú támogatások esetében a bérjellegű kiadások, a nemzetközi piaci megjelenést, illetve a klaszter marketinget és kommunikációt segítő intézkedések támogatása szerepel a legfontosabbak között.

4. Vállalati kérdőíves felmérés az AIK-ek tagvállalatainak körében

A kérdőív eredménye alapján az AIK tagvállalatok általában közepes mértékben elégedettek a klaszter tagságukból származóan realizált hasznok mértékével. A vállalkozások klaszterekben történő részvételét leginkább más klasztertagokkal történő sikeres együttműködés lehetősége, illetve a klasztertagságból fakadó pályázati forrásokhoz vagy pályázati előnyökhöz történő hozzáférés motiválja.

Az AIK tagok többsége „rutinos” pályázó, rendkívül aktív résztvevői a különböző pályázati programoknak és meglehetősen eredményesen hívják le az ott megpályázott forrásokat. A tagvállalatok alig több mint 5%-a pályázott valamilyen nemzetközi, vagy közvetlen brüsszeli forrásra az elmúlt időszakban. A kérdőíves felmérésben résztvevő AIK tagvállalatok körében nagyjából egyenlő arányban vannak azok a cégek, melyek hajtottak már végre valamilyen fejlesztést más vállalkozással együttműködésben és azok, melyek eddig kizárólag saját maguk végeztek ilyen tevékenységet.

A klasztertagok együttműködését gátló legfontosabb tényezők közé tartozik az általános üzleti környezet és üzleti kultúra hiánya, a tagok közötti erős piaci konkurencia és versenytárs pozíció, a forráshiány, a szabályozó rendszerek elégtelensége, az információhiány, a közös eredmények hasznosításának nehézségei, a szakemberhiány és a korrupció magas szintje.

A tagvállalatok válasza alapján kirajzolódó legfontosabb igények:

Általános igények

- kiszámíthatóbb gazdaság- és szakpolitikai, valamint pályázati környezet megteremtése,
- a bürokrácia csökkentése,
- gyakorlatorientált oktatás és képzés erősítése, a vállalati igények megjelenítése a szakember képzés területén,
- javaslatok, iránymutatások, jogi szabályozás igazítása a klaszterszerű együttműködések irányába,
- külkapcsolatok fejlesztésének intenzívebb támogatása,
- európai klaszterekkel történő intenzívebb kapcsolatépítés,
- azonos iparágban működő klaszterek szakmai együttműködése,
- vállalkozási ismeretek képzések biztosítása.

Támogatásokkal kapcsolatos igények

- Akkreditált klaszterek erőteljesebb preferálása,
- klasztertag vállalkozások számára pályázati előnyök biztosítása oly módon, hogy az a valós együttműködést már régóta folytató klasztertagokat támogassa,
- vállalkozásokat segítő szolgáltató szervezetek, inkubátorházak támogatása,
- pályázati kiírások feltételeinek javítása,
- együttműködésben megvalósuló fejlesztési projektek támogatása,
- valós szolgáltatást nyújtó klaszter menedzsmentek támogatása elsősorban a tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások, rendezvények, kiállítások szervezése érdekében.

Javaslatok a jövő klaszterfejlesztési eszközeihez



Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb átfogó klaszter szakpolitikai cél a jövőben: számosságát tekintve a hazai gazdaság szerkezetével, fejlesztési prioritásaival összhangban lévő, minőségi együttműködésre képes professzionális akkreditált és nem akkreditált klaszter támogatása és fejlődésének ösztönzése, valamint magas növekedési potenciállal rendelkező induló klaszterek mentorszerű támogatása.

Induló klaszterek

A jövőben új, induló klaszter kezdeményezések pénzügyi támogatása már nem, vagy csak rendkívül indokolt esetben javasolt, ezért fontos, hogy regionális és helyi szinten is legyenek olyan intézmények, amelyek szakmai mentorként tudják segíteni az induló szerveződések munkáját abban, hogy néhány éven belül eljussanak a támogathatóság szintjére.

Professzionális klaszterek

A 2014-20-as időszak klaszterfejlesztési elképzeléseinek középpontjában a már sikeres együttműködési múlttal rendelkező, a kritikus tömeget elérő, stabil tagszerkezettel rendelkező ún. professzionális klaszterek támogatása kell, hogy álljon. A professzionális klaszterek esetében a javasolt koncepció megkülönbözteti a nem-akkreditált és az akkreditált klasztereket.

Nem akkreditált klaszterek

A nem akkreditált klaszterek csoportjába azon együttműködések tartoznak, amelyek már egy előre meghatározott működési-fejlődési múltat képesek felmutatni, azonban eddig még nem jutottak el az akkreditáció megszerzéséhez szükséges szintre, vagy profiljukból adódóan nem is tervezik ezt a jövőben sem. Álláspontunk szerint az ilyen klaszterek működése, fejlődése éppúgy kívánatos, mint a jelentős fejlesztői potenciállal bíró akkreditált klasztereké, ezért menedzsment jellegű, a klaszter működését dinamizáló támogatási források biztosítása szükséges számukra.

Akkreditált klaszterek

Javaslatunk szerint a klaszterfejlesztési koncepció csúcsán továbbra is a magas innovációs és külpiaci potenciállal rendelkező, szigorú minőségi követelményeknek megfelelni képes akkreditált innovációs klaszterek állnak. Ezen klaszterek esetében a menedzsment szervezetek támogatásán felül a tagvállalatok innovációs fejlesztéseit segítő, elsősorban az együttműködésre épülő projektek megkülönböztetett támogatása is javasolt.

Akkreditációs értékelési rendszer

Az akkreditációs pályázat értékelési rendszerére vonatkozóan megfogalmazott javaslatcsomag az alábbi fő pontokon jelent változást a korábbiakhoz képest:

- Az akkreditációra jelentkező klaszterek esetében a korábbiakhoz képest több és szigorúbb belépési feltétel kerül meghatározásra, melyek meghatározzák azokat az alap elvárásokat, amelyek teljesítése elvárt minden akkreditált klasztertől.
- A korábbiakhoz képest a gazdasági adatok mérése helyett nagyobb hangsúly helyeződik a klaszteren belül folyó együttműködések és a klasztertagok aktivitásának vizsgálatára.
- A korábbiakhoz képest nagyobb hangsúllyal jelenik meg a klasztermenedzsment szervezet teljesítményének, szolgáltatásainak vizsgálata.
- A korábbiakhoz képest nagyobb hangsúllyal jelenik meg a nemzetköziesedés vizsgálata.

Általános klaszterfejlesztési javaslatok

A klaszterektől érkezett vélemények alapján a klaszterfejlesztési célok kormányzati szinten történő megvalósításáért felelős szervezetek számára az alábbi általános javaslatokat tesszük:

- A hazai klaszterfejlesztési szakpolitikai keretrendszerének aktualizálása és kommunikálása a klaszterek felé.
- A kormányzati klaszterfejlesztési célok megvalósítása érdekében a végrehajtással megbízott központi szervezet megerősítése, támogatása.
- Kommunikációs, bizalomépítő tevékenységek erősítése: klaszter konferencia, klasztermenedzser klub találkozók, klaszter roadshow, egységes klasztermenedzser képzés szervezése.
- A klaszterek gazdasági környezetbe történő hatékonyabb integrálása érdekében párbeszéd kezdeményezése a klaszteresedéshez kapcsolódó kormányzati szervek, szereplők között.
- A klaszterek helyi, regionális szinten történő támogatását ellátó vagy a jövőben potenciálisan ellátó szervezetekkel történő együttműködés erősítése.
- Az Akkreditált Innovációs Klaszterek kiemelt külpiazi támogatása érdekében szakmai együttműködés erősítése a Magyar Nemzeti Kereskedő Házal és a Nemzeti Befektetési Ügynökséggel.

3 BEVEZETÉS

Magyarországon a gazdasági hálózatokba szerveződő vállalatok és egyéb szervezetek, vagyis a klaszterek kialakulásának és működésének támogatása a 2000-es évek eleje óta szerepel a hazai gazdaságfejlesztési politika eszköztárában. A klaszterek szerepe leginkább 2007-től kezdődően erősödött meg, amikortól már hosszabb távra tekintő, tematikus fejlesztési programok indultak a gazdasági hálózatok célzott támogatására.

Az azóta eltelt közel 9 év során a klaszterfejlesztési célkitűzések hol fontosabb, hol kevésbé fontos szerepet töltek be az aktuális kormányzati célok között, azonban azt mondhatjuk, hogy koncepcióját tekintve egy stabil fejlesztési rendszer működött/működik. A 2014-20-as pénzügyi időszak keretében rendelkezésre álló EU-s forráskihelyezések felpörgésével a hazai klaszterfejlesztés életében is új időszak következhet el, melyre érdemes az eddigi tapasztalatokat összegezni, azokat elemezni és megtenni a szükséges módosítási lépéseket.

Jelen tanulmány célja ez utóbbi tevékenységek megvalósítása annak érdekében, hogy a fejlesztéspolitikai döntéshozók számára komplex javaslatcsomagot fogalmazzon meg, aminek segítségével hatékonyabban tudják kialakítani a jövő klaszterfejlesztési eszközeit.

A tanulmány elkészítése során igyekeztünk teljes körűen eljárni a begyűjthető információk terén, ezért alapvetően 4 aspektusból vizsgáltuk és értékeltük a klaszterfejlesztés helyzetét.

Első körben átfogó adatelemzést végeztünk a klaszterek eddigi támogatása, akkreditálása során keletkezett, a Nemzetgazdasági Minisztérium által kezelt pályázati adatok alapján. Ennek segítségével feltérképeztük az eddigi klaszter programok eredményeit, azok jelenlegi hatásait, vizsgáltuk az Akkreditált Innovációs Klaszterek gazdasági potenciálját, valamint tagjaik támogatási rendszerben betöltött szerepét.

Mint hogy a klaszterfejlesztés, mint gazdaságfejlesztési eszköz a fejlett gazdaságokban már nagyobb múltra tekint vissza, ezért nem mulasztottuk el a nemzetközi klaszterértékelési rendszerek benchmark értékelését. Ennek keretében elsősorban az Európai Bizottság által támogatott eszközöket, iránymutatásokat és módszertanokat elemeztük és gyűjtöttük a hazai rendszerbe adaptálható elemeket.

Jelen tanulmány szerves elemét és jelentős input forrását képezte a legfejlettebb akkreditált klaszterek vezetését ellátó klasztermenedzserekkel készített személyes mélyinterjú sorozat. Ennek keretében 20 klaszterre vonatkozóan gyűjtöttünk részletes véleményeket és információkat.

Az adatgyűjtés negyedik aspektusaként részletes online kérdőíves felmérést végeztünk valamennyi akkreditált klaszter tagvállalatát megcélözva. A magas válaszadási hajlandóságnak köszönhetően közel 200 klaszter tagvállalattól kaptunk primer információt.

A fentieket összegezve a munka zárásaként javaslatcsomagot fogalmaztunk meg, amely kitér a klaszter fejlesztés koncepcionális és támogatástechnikai kérdéseire, valamint a klaszter akkreditáció értékelési rendszerének teljes körű megújítására.

4 HELYZETFELMÉRÉS

A fejezet célja átfogó helyzetkép felállítása a hazai klaszterek és klaszter programok vonatkozásában. Ennek keretében röviden áttekintjük a 2000-es évek elejétől kezdődően az eddigi klaszterfejlesztési programokat és azok legfontosabb koncepcionális jellemzőit.

Ezt követően a korábbi regionális szintű pályázatokon támogatásban részesülő induló és fejlődő klaszterek helyzetére, számosságára, jelenlegi működési aktivitására térünk ki, majd részletesen foglalkozunk a jelenleg akkreditációs címmel rendelkező klaszterek elemzésével. Az AIK klasztereket az akkreditációs pályázataik keretében rendelkezésre bocsájtott, illetve az elérhető EMIR¹ adatok alapján vizsgáljuk az alábbi dimenziók mentén:

- Akkreditált klaszterek és tagvállalataik szerepe a 2007-13-as gazdaságfejlesztési pályázatokon
- Akkreditált klaszterek és tagvállalatai által elnyert támogatások vizsgálata területi szempontból
- Akkreditált Klaszter tagvállalatok által elnyert támogatások vizsgálata a pályázó tevékenysége szerint
- Akkreditált Klaszter tagság és a megbízhatóság
- Akkreditált klaszterek szerepe a K+F+I pályázatokon 2007-13 között
- Akkreditált klaszterek gazdasági potenciálja

4.1 Rövid klaszterpolitikai áttekintés 2000-13.

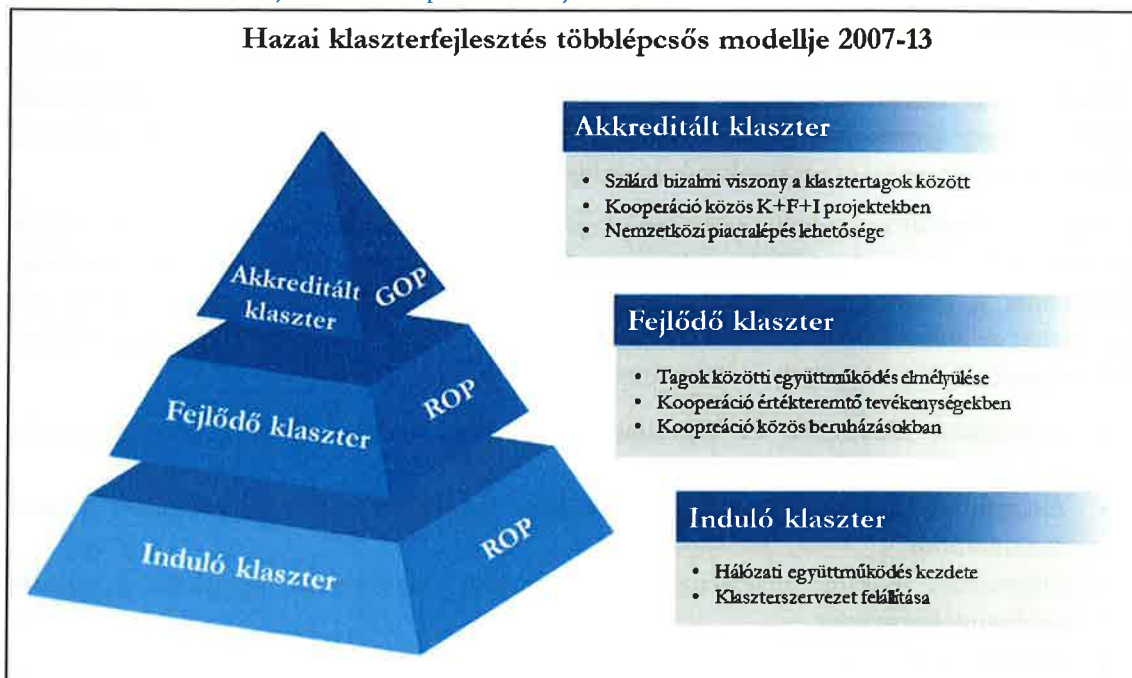
A közép-kelet európai térségben, Magyarország volt az első ország, ahol a vállalati együttműködések, klaszterek fejlesztésére a központi kormányzat kiemelt hangsúlyt fordított. 2001-ben, elsőként a régióban, az első Széchenyi Tervben meghirdetésre került a regionális klaszterek létrehozását, fejlődését célzó pályázati konstrukció. Ezen programnak köszönhető, hogy a közép-kelet európai régióban az első klaszter megalapítása is szintén hazánkban történt (2000. december: PANAC: Pannon Autóipari klaszter).

A 2004. évi uniós csatlakozással megnyílt források lehetőségeket nyitottak a klaszterek támogatására. Az áttörést a 2007-13-as programozási időszak jelentette, ahol a klaszterek támogatása komplex és hosszú távú programok mentén zajlottak:

- 2007-10: Pólus Program;
- 2010-13: Új Széchenyi Terv klaszterfejlesztési program (Pólus Program továbbfejlesztésével);

¹ EMIR: Egységes Monitoring Információs Rendszer

1. ábra: A hazai klaszterfejlesztés többlépcsős modellje 2007-13



Forrás: saját szerkesztés

2007-13 között az együttműködés fejlettségi szintjéhez illeszkedő, egy egymásra épülő, **háromlépcsős klaszterfejlesztési politika** valósult, meg támogatva az

- induló együttműködések, klaszterek létrejöttét;
- fejlődő klasztereket;
- akkreditált klasztereket (AK)

Az **induló és fejlődő klaszterek** számára a **Regionális Operatív Programok** keretében voltak elérhető pályázati források. Ezen pályázatok elsődleges célja, egyrészt az újonnan szerveződő induló klaszterek, valamint a már legalább 1 éves működési múltat felmutatni képes fejlődő klaszterek támogatása volt. Induló klaszterek esetében kizárólag menedzsment jellegű költségekre lehetett pályázni, míg a fejlődő klaszterek esetében a menedzsment jellegű költségek mellett már közös technológiafejlesztés is megjelent.

A **harmadik lépcsőt** az **Akkreditált Klaszterek (AK)** képezték, melyek a Gazdaságfejlesztési Operatív Programból kerültek támogatásra. Az akkreditáció célja, hogy elismerje az induló és fejlődő fázison túljutott, több éve sikeresen működő klaszterek teljesítményét és a Magyarországon működő nagyszámú hálózati együttműködések közül kiválassza és továbbfejlessze azon klasztereket melyek:

- jelentős foglalkoztatási hatásúak;
- tagok közötti együttműködés mélysége kiemelkedő
- tagok közötti együttműködés országos hatású, vagy akár országhatáron túlnyúló;
- nemzetközi piacra lépési potenciállal rendelkeznek;
- jelentős innovációs potenciállal rendelkeznek

A címet elnyerő klaszterek részére akkreditációs tanúsítvány került kiállításra, melynek birtokában a klaszter, illetve annak tagjai **két éven keresztül jogosulttá válnak a cím**

használatára, és kihasználhatták az AK-eket érintő pályázati előnyöket (dedikált pályázatok, magasabb támogatási intenzitás, előny az értékelési rendszerben).

Akkreditált Klaszter címmel jelenleg a lenti 34 klaszter rendelkezik, melyek 1261 tagot tömörítenek, melyből 1140 vállalkozás formában működő szervezet. A 34 klaszter mintegy 117.000 főt foglalkoztat és az összesített árbevételük meghaladja a 9.500mrd Ft-ot, melynek egynegyede export tevékenységből származik.

1. táblázat: Akkreditált klaszterek adatai (akkreditációs pályázatának benyújtási időpontjában)

Klaszter neve	Tagok száma (db)	Tag-vállalatok száma (db)	Átl. stat. áll. létsz. (fő)	Nettó árbevétel (Mrd Ft)	Export bevétel (Mrd Ft)
3P Műanyagipari, Csomagolótechnikai, Nyomdaipari Klaszter	28	25	1 326	22,22	6,19
AIIPA Klaszter	28	22	3 646	134,99	84,26
Alliance Informatikai és Innovációs Klaszter	47	43	4 234	332,54	175,35
ArchEnerg Nemzetközi Megújuló Energetikai és Építőipari Innovációs Klaszter	60	59	6 939	168,29	27,54
Bakony-Balaton Mechatronikai és Járműipari Klaszter	36	31	9 009	360,42	334,18
Biotechnológiai Innovációs Bázis Klaszter	23	20	280	7,68	1,07
Csomagolótechnikai Innovációs és Környezetgazdálkodási Klaszter	25	25	968	34,07	24,20
Dél-Dunántúli Gépipari Klaszter	21	19	2 180	57,37	47,51
Építőipari Kutatási, Innovációs és Technológia-Transzfer Klaszter	29	29	1 096	31,95	17,12
Észak-alföldi Termál Klaszter	45	31	3 331	35,76	6,94
Észak-magyarországi Autóipari Klaszter (NOHAC)	73	66	11 152	350,66	285,94
Észak-magyarországi Informatikai Klaszter	42	40	2 811	166,92	146,44
Goodwill Biotechnológiai Klaszter	28	25	688	16,94	0,66
Hírös Beszállítói Klaszter	23	22	4 584	135,91	122,48
Információmenedzsment Innovációs Klaszter	29	29	365	5,58	0,73
Innoskart IKT Klaszter	37	37	915	24,14	5,01
KEXPORT Klaszter	21	21	724	20,54	4,35
Magyar Autóbuszgyártó Klaszter	31	29	1 251	24,35	10,05

Magyar Medikai Gyártók és Szolgáltatók Klaszter	35	34	955	15,11	7,42
Magyar Sport- és Életmódfejlesztő Klaszter	34	28	3 573	297,53	175,20
Magyar Űripari Klaszter	30	21	519	7,42	3,27
MIÉNK Klaszter	46	46	1 908	79,57	11,75
Mobilitás és Multimédia Klaszter	61	51	10 835	522,78	51,37
Omnipack Első Magyar Csomagolástechnikai Klaszter	22	22	362	7,88	2,93
ÖKOPolisz Klaszter	59	49	10 704	5 523,19	66,21
Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter	45	37	1 358	41,44	9,83
PharmAgora Életminőség Klaszter	26	22	818	25,64	8,63
Pharmapolis Debrecen Innovatív Gyógyszeripari Klaszter	24	19	12 844	363,29	231,00
Pharmapolis Innovatív Élelmiszeripari Klaszter	76	70	7 245	273,18	63,49
Rendszertudományi Innovációs Klaszter	31	27	2 671	92,34	8,80
Sárrét Metál Klaszter	26	25	1 257	19,44	13,15
Szilícium Mező Regionális Informatikai Klaszter	44	42	1 914	157,64	130,46
Szoftveripari Innovációs Pólus Klaszter	48	46	1 584	31,86	5,67
Zöld Áramlat Megújuló Energetikai és Innovációs Klaszter	28	28	2 786	153,81	112,12
Összesen	1 261	1 140	116 832	9 542,44	201,34

Forrás: EMIR

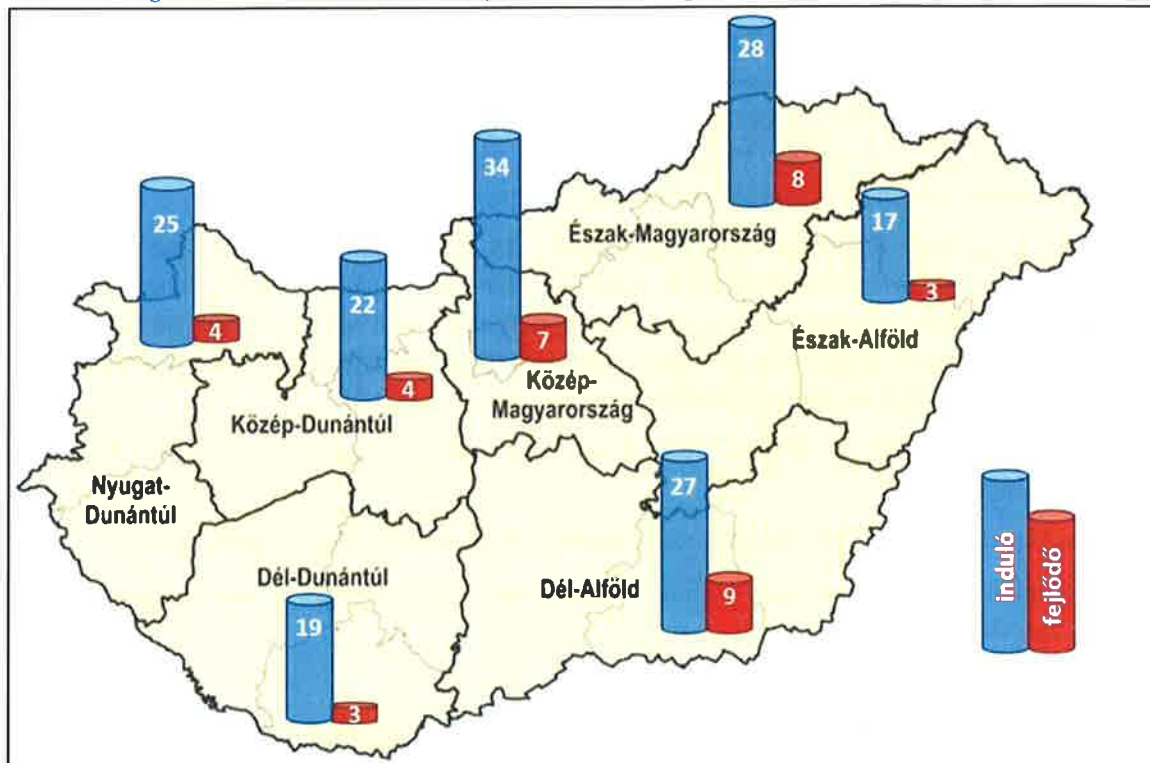
4.2 Induló és fejlődő klaszterek helyzete

A Regionális Operatív Programok (ROP) keretében 2008-ban és 2011-ben indítottak induló és fejlődő klaszterek támogatására pályázati kiírást, melyek keretében 2011-ben a fejlődő státuszú klaszterek már vállalati együttműködésre, közös beruházásra is tudtak projekteket benyújtani.

A Regionális Operatív Programok keretében 172 induló együttműködés és 38 fejlődő klaszter részesült mintegy 8 milliárd Forint értékű támogatásban, elsősorban klaszter menedzsment szervezet fejlesztését érintően.

A pályázatokon régióként eltérő számú projektet támogattak, a 3 legaktívabb régió: Közép-Magyarország, Dél-Alföld és Észak-Magyarország. Mindkét évben a támogatott klaszterek nagyobb része induló klaszter volt. A legtöbb fejlődő klaszter szám szerint 9 darab a Dél-Alföldön került támogatásra.

2. ábra: Támogatásban részesített induló és fejlődő klaszterek regionális megoszlása



Forrás: EMIR

A ROP-ok keretében meghirdetett pályázatok segítségével létrejött és támogatott klasztereket vizsgálva szembeötlő, hogy az induló klaszterek száma roppant magas, valamint számos régió egymással párhuzamosan támogatott azonos tématerületen induló és fejlődő együttműködéseket. Ez a jelenség annak köszönhető, hogy minden régió külön keretösszeggel rendelkezett, az értékelések is régióként zajlottak így - akár egy régió belül is- ugyanazon tématerületen sok elaprózott klaszterkezdeményezés került támogatásra egymástól függetlenül.

Ezért fordulhat elő például, hogy az energetika és környezetipar területén 43, IKT területen 21 különböző klasztert lehet fellelni (<http://www.klaszterfejlesztes.hu/>- klaszterkereső térkép). Ennél is szemléletesebb az a példa, hogy csak a dél-alföldi régióban 2008. és 2011-ben 8 db egészségügy és gyógyszeripari, 6 energetikai és környezetipari és 4db építőipari témájú induló együttműködés kapott támogatást.

Az induló és fejlődő klaszterekről elérhető információkat elemezve kiderült, hogy a fejlődő klaszterek 79%-a, míg az induló klaszterek 71%-a rendelkezik saját honlappal². Ennél beszédesebb azonban az az információ, hogy ezek közül hány tekinthető olyan klaszternek, amely tényleges tevékenységet végez³. A 157 induló klaszter jogcímen támogatásban részesített klaszter közül csak 42 db esetében mondható el, hogy jelenleg folytatják a pályázatban leírt

² A 2008 és 2011-ben nyert 210 induló és fejlődő klaszter közül nem vettük figyelembe a 34 akkreditált klasztert, így a vizsgálatba 176 klaszter került bevonásra. Ebből 19 fejlődő és 157 induló státuszú.

³Tényleges tevékenységet nem végző klaszterek közé soroltuk azon klasztereket, amelyek tevékenységéről az elmúlt két évben sem a honlapjukon, sem pedig az interneten fellelhető hír nem jelent meg.

tevékenységüket. A 19 támogatásban részesített fejlődő klaszterből pedig 7 db esetben mondható el ugyanez.

Amennyiben az induló és fejlődő klaszterpályázaton támogatásba részesített klaszterek közé beleszámítjuk a később akkreditációt szerzett klasztereket is, akkor összességében megállapítható, hogy a 2008 és 2011-es években 210 támogatást elnyert klaszter közül jelenleg 34 rendelkezik AK címmel és 49 db az, amelyik az elmúlt két évben (2014-15-ben) is dokumentálható (on-line fellelhető) tevékenységet végzett.

Az induló klaszterek nagyfokú lemorzsolódásnak oka elsősorban a bizalmi tőke hiányában keresendő, hiszen az induló klaszterek esetében nem volt egyedi jelenség, hogy a tagság összetételének véglegesítésére és a klaszter megalapítására nem sokkal a pályázat benyújtása előtt került sor. Ezen klaszterek esetében sokszor nem álltak fent az alábbi –klaszteresedés szempontjából kulcsfontosságú- előfeltételek:

- szükséges, hogy a klaszter tudatosan szerveződjön, legyen határozott jövőképe, stratégiája;
- a klasztertagok közötti folyamatos és intenzív interakció feltétlenül szükséges;
- a sikeres klaszterek nem alapok nélkül jönnek létre, hanem a már meglévő üzleti kapcsolatokra épülnek;

A 2007-13-as időszakban támogatott 176 db induló és fejlődő klaszter (akkreditált klaszterek nélkül) támogatása megalapozta a klaszter jelenség elterjedését országszerte. Látható, hogy ezen klaszterek kevesebb mint harmada (28%-a) tudott valamelyest élni az induláshoz kapott támogatással. A többiek a projekt finanszírozott megvalósítási időszakát követően jellemzően „hibernáltsági állapotba” kerültek és a finanszírozási időszakot követően tényleges tevékenységet nem végeztek.

Ez egyrészt adódik abból a jelenségből, hogy az induló és fejlődő klasztereknek nem volt egy országosan egységes támogatási rendszere, így fordulhatott elő, hogy szinte egymás mellett alakultak azonos iparágban, életképtelen klaszterkezdeményezések. Másrészt a fentebb említetteknek megfelelően, a sikertelenségi tényezők sok esetben arra vezethetők vissza, hogy a tagok közötti együttműködés nem a megfelelő alapokon nyugodott.

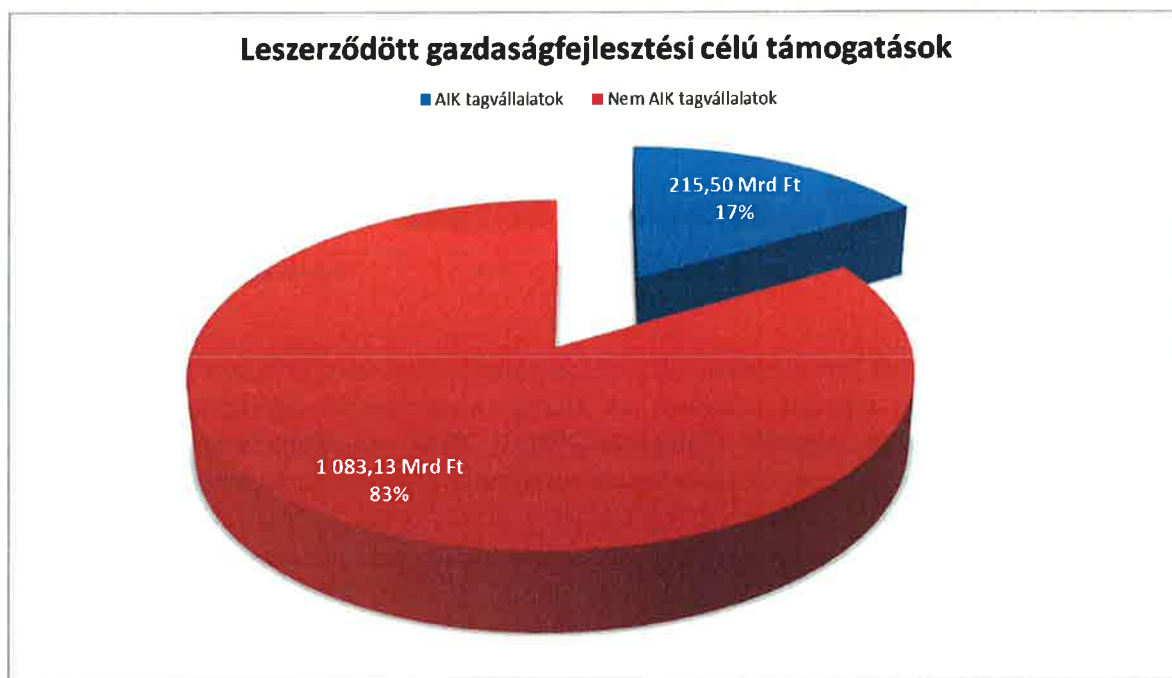
4.3 Akkreditált klaszterek és tagvállalataik által elnyert támogatások vizsgálata

4.3.1 AKKREDITÁLT KLASZTEREK (AK) ÉS TAGVÁLLALATAIK SZEREPE A 2007-13-AS GAZDASÁGFEJLESZTÉSI PÁLYÁZATOKON

A 2007-13-as programozási időszakban az akkreditált klaszterek **tagvállalatai 215,5 milliárd Forint támogatást nyertek el gazdaságfejlesztési célú⁴ pályázatokon**, amely az összes közvetlen gazdaságfejlesztésre allokált fejlesztési forrás 17%-a.

Ez a jelentős részesedés alátámasztja, hogy az AK-k és tagvállalataik kiemelt szerepet játszottak a 2007-13-as tervezési ciklusban meghirdetett gazdaságfejlesztési források felhasználásában. Ezért a teljesítményüket érdemes részletesebben is megvizsgálni.

3. ábra: Akkreditált Innovációs Klaszter tagvállalatok által elnyert gazdaságfejlesztési támogatások aránya



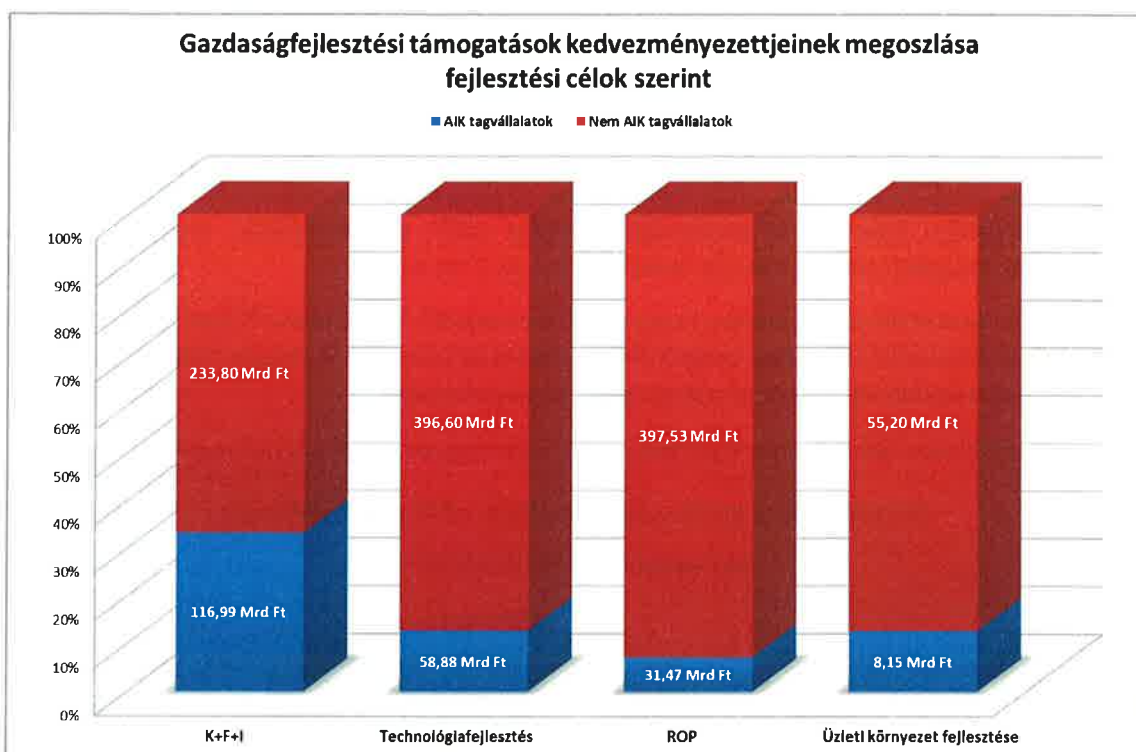
Forrás: EMIR

A gazdaságfejlesztési célú pályázati kiírások az alábbi négy fő kategóriába sorolhatóak:

- K+F+I célú pályázati kiírások (GOP 1. prioritás + KMOP tükörpályázatok)
- Technológiafejlesztést célzó kiírások (GOP 2. prioritás + KMOP tükörpályázatok)
- Üzleti környezet fejlesztést célzó kiírások (GOP 3. prioritás + KMOP tükörpályázatok)
- Regionális Operatív Programok által támogatott célok, kiemelten: telephely-, inkubátor-, ipari park fejlesztés, turizmus (ROP 1. 2. prioritások)

⁴ Gazdaságfejlesztési Operatív Program 1-3. prioritás, Közép-Magyarországi Operatív Program 1. prioritás, Regionális Operatív Programok 1. prioritás

4. ábra: Akkreditált Innovációs Klaszter tagvállalatok által elnyert támogatások aránya fejlesztési célok szerint



Forrás: EMIR

A 34 klaszter által tömörített tagvállalatok által benyújtott pályázatok az összes pályázat 7%-át tették ki (darabszám szerint), azonban az általuk megvalósított fejlesztésekhez elnyert támogatások, az összes megítélt támogatás 17%-át. Azaz megállapítható, hogy az AIK tagvállalatok az összes támogatott vállalkozáson belüli relatív alacsony arányukhoz képest, jóval nagyobb mértékben valósítottak meg fejlesztéseket. Ez az arány különös tekintettel igaz a kutatás-fejlesztési célú projektekre. A K+F célú projektek leszerződött támogatási összegének 33%-át teszik ki az AK tagvállalatok, a technológia és üzleti környezet fejlesztést célzó pályázatoknál ez az arány 15%, míg a regionális programok esetében 8%.

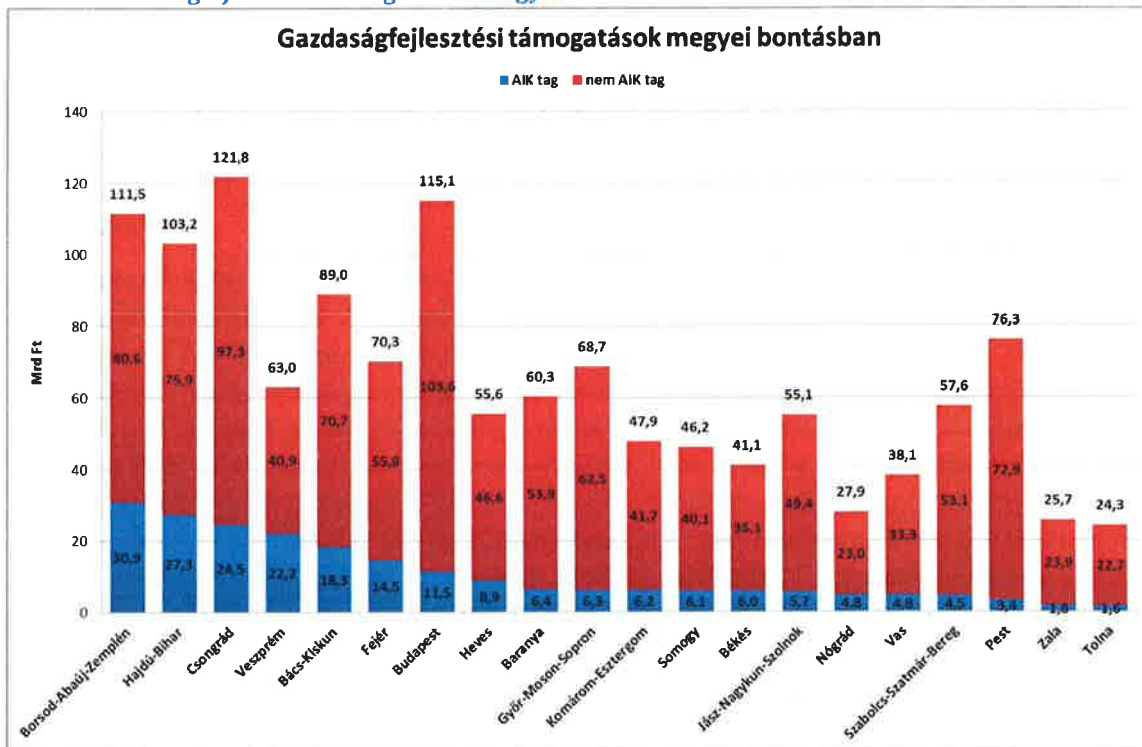
Az akkreditált klaszterek tagvállalatai számosságukat jóval meghaladó arányban nyertek el gazdaságfejlesztési célú pályázatokon támogatást és valósítottak meg ilyen típusú beruházásokat. Ez különösen igaz a K+F+I célú pályázatokra, hiszen minden harmadik leszerződött K+F+I projektet akkreditált klaszter tagvállalatok valósítanak meg. A K+F+I területen jelentkező kiemelkedő teljesítmény jórészt köszönhető annak, hogy az AK pályázat kiválasztási szempontjai között szerepel a tagvállalatok innovációs potenciálja, így ilyen címet azon klasztereknek van nagyobb esélye elnyerni, melyek tagságában nagyobb arányban található meg az „innovatív” vállalkozások.

4.3.2 AKKREDITÁLT KLASZTEREK ÉS TAGVÁLLALATAI ÁLTAL ELYNYERT TÁMOGATÁSOK VIZSGÁLATA TERÜLETI SZEMPONTBÓL

Akkreditált klaszter tagvállalatoknak a gazdaságfejlesztési célú, illetve a kizárólag K+F+I célú pályázatokon belüli aktivitását, területi szempontból is érdemes vizsgálni.

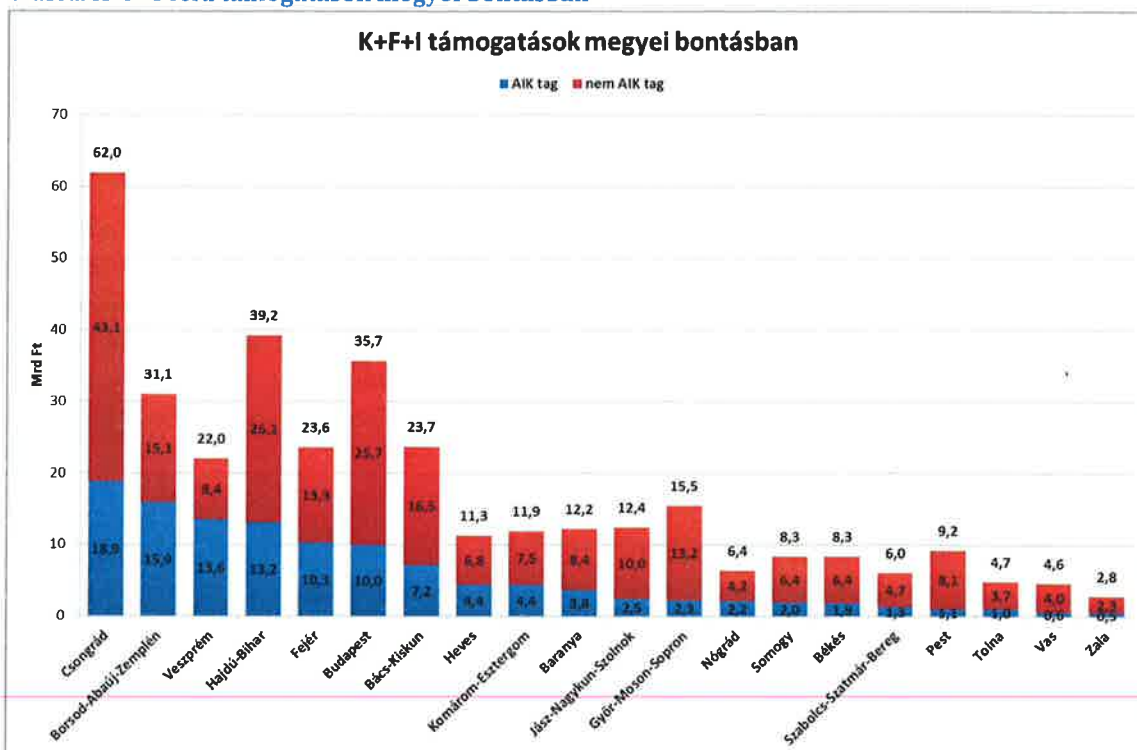
Ha megvizsgáljuk, hogy az egyes megyékben elnyert **gazdaságfejlesztési célú** támogatásokból milyen arányban részesültek a klaszter tagvállalatok (projektek megvalósítási helyszíne szerint), akkor láthatjuk, hogy az átlagos 17%-os részesedést (5. ábra) hét megyében is meghaladják a tagvállalatok. Ezen megyék közül is kiemelkedik Veszprém megye, ahol a gazdaságfejlesztési célú támogatási összeg 35,2%-át nyerték el az AK tagvállalatok. Ez az arány Borsod-Abaúj Zemplénben 27,7%, Hajdú Biharban 26,5%, Fejér, Bács-Kiskun, Csongrád megyékben több mint 20% és Nógrád megyében is 17,4%.

5. ábra: Gazdaságfejlesztési támogatások megyei bontásban



Forrás: EMIR

6. ábra: K+F+I célú támogatások megyei bontásban

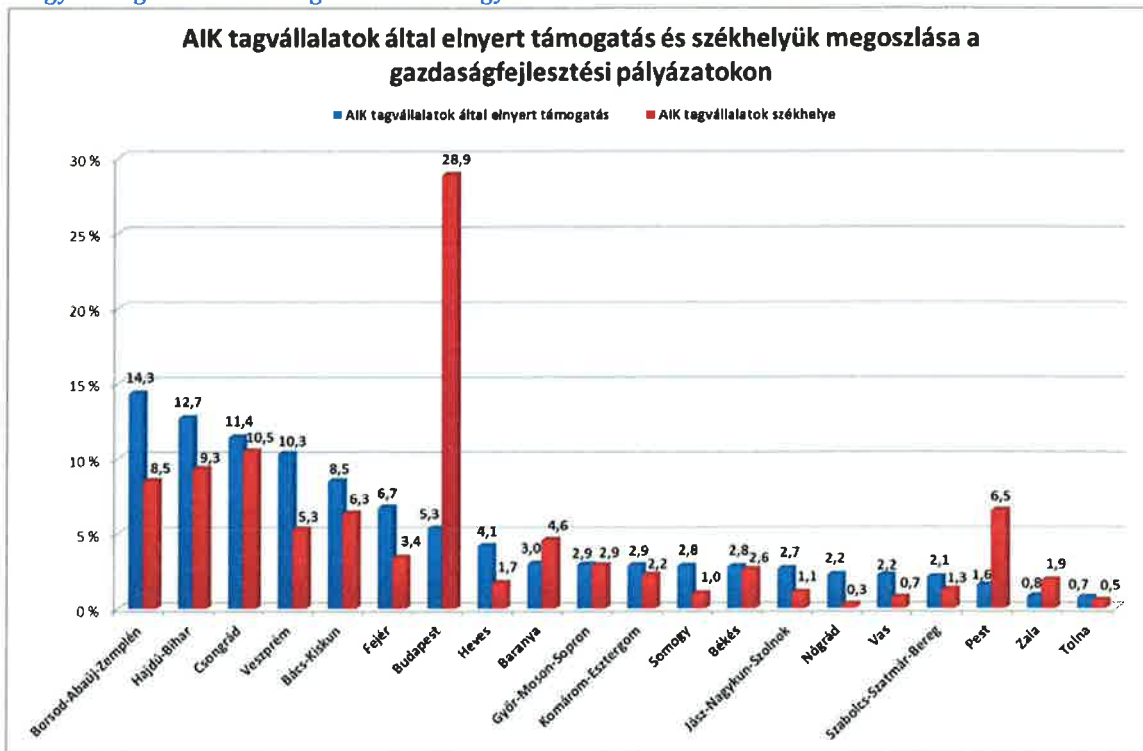


Forrás: EMIR

A vizsgálatot leszűkítve a K+F+I célú pályázatokra szintén beszédesek ezen megyei arányok. Az elnyert összeg nagyságát tekintve az első három helyen Csongrád, Borsod-Abaúj-Zemplén és Veszprém áll. Azonban, ha azt vizsgáljuk, hogy a megyében elnyert összes K+F+I támogatásból hány százalékban részesültek az akkreditált klaszter tagvállalatok, akkor ebben az esetben is Veszprém megyét kell kiemelni, ahol a K+F+I támogatások 61,9%-át nyerték el a klaszter tagvállalatok (köszönhetően a Rendszertudományi Innovációs, az Ökopolisz és a Pharmagóra klasztereknek). Az országos átlag 33%-os arányát (6. ábra) szintén hét megye haladja meg, a már említett Veszprém megye mellett. (Borsod-Abaúj-Zemplén: 51,3%, Fejér: 43,6%, Heves: 39,5%, Komárom-Esztergom: 37,2%, Nógrád: 34%, Hajdú-Bihar: 33,5%).

A 34 akkreditált klaszterre vonatkozó területi szempontú vizsgálatot érdemes még tovább mélyíteni azzal, hogy megnézzük, hogy a támogatások területi eloszlása, milyen összefüggésben áll a klaszter tagvállalatok területi eloszlásával.

7. ábra: Az AK tagvállalatok által elnyert gazdaságfejlesztési célú pályázatok támogatási összegének megyei megoszlása és a tagvállalatok megyei eloszlásának összevetése



Forrás: EMIR

Ahogy az 7. ábrán látható, a tagvállalatok 215,5 milliárd Forint támogatásban részesültek gazdaságfejlesztési célú projektjeik megvalósításához. Ha megvizsgáljuk, hogy ezen 215,5 Mrd Ft milyen arányban oszlik meg az egyes megyék között, valamint ehhez hozzátesszük a 34 klaszter tagvállalatainak megyei eloszlását, akkor az alábbi megállapításokat tehetjük:

- Bár a klaszter tagvállalatok harmada a Közép-magyarországi székhellyel rendelkezik, ez az arány nem köszön vissza az elnyert támogatások tekintetében. Ennek egyik oka lehet a Közép-Magyarországon rendelkezésre álló források viszonylagos szűkössége a konvergencia régiókhoz képest.
- A gazdaságfejlesztési forráson belül az AK tagvállalatok által elnyert források arányát tekintve nem véletlen, hogy az első öt helyen Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Csongrád, Veszprém és Hajdú-Bihar áll. Ezek azon megyék, ahol az akkreditált klaszterek száma és ebből következően a klaszter tagvállalatok száma is kiemelkedik.
- Számos olyan megye van, ahol a tagvállalatok számához képest jóval nagyobb arányú támogatást nyertek el a klaszter tagvállalatok. Ezen megyék közül is kiemelkedik Veszprém, Somogy, Jász-Nagykun-Szolnok, Heves, Vas, ahol a tagvállalatok által elnyert források aránya többszöröse a tagvállalatok számarányának. Ebből a szempontból kifejezetten kiemelendő Nógrád megye, ahol a legkevesebb számú tagvállalat van (tagvállalatok 0,3%-a), azonban ezen tagok a megyében elnyert gazdaságfejlesztési források 2,2%-át tették ki.

Ha vizsgálatunkat kizárólag a K+FI célú pályázatok tekintetében a fenti megállapítások szinte kivétel nélkül megismételhetők (lásd 1.számú melléklet).

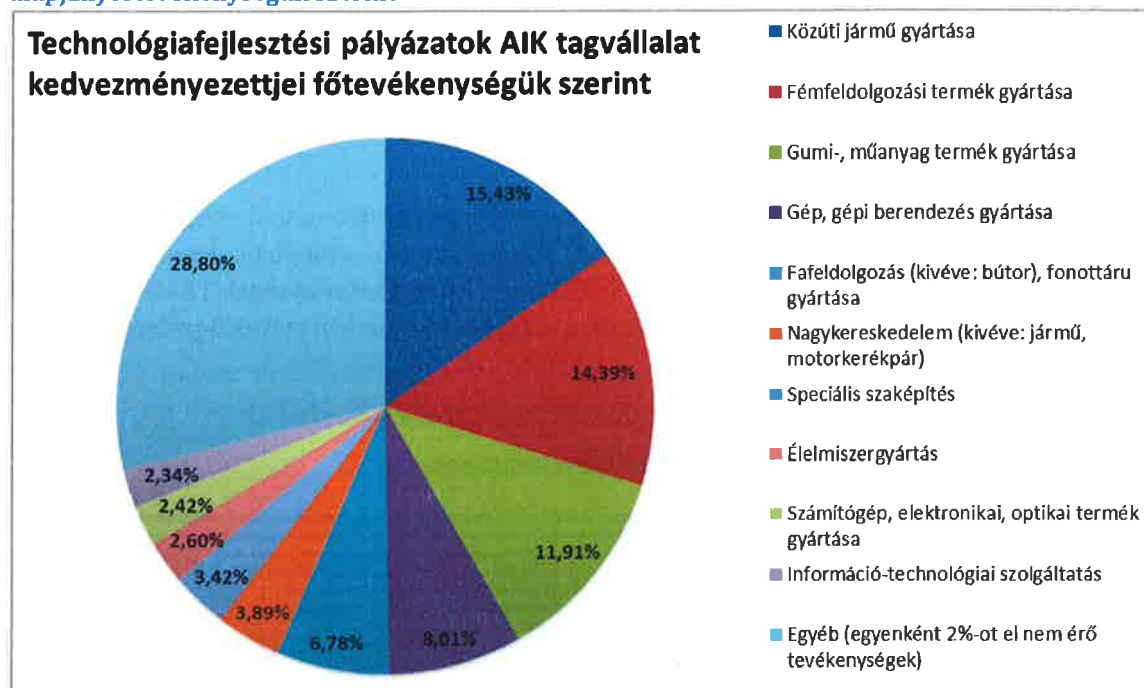
A regionális fejlesztési központok növekedési potenciáljának erősítésének egyik hatékony eszközei lehetnek a klaszterek. A 34 klaszter közül, mindössze 7 tekinthető közép-magyarországi klaszternek, a tagvállalatok területi eloszlásából egyértelműen következik, hogy a konvergencia régiós központtal rendelkező klaszterek is erős tagsággal rendelkeznek a KM régióban (tagvállalatok 35,4%-a). Ez abból adódik, hogy az akkreditációs pályázaton elvárás a régiós határokon való túlnyúlás, a minél erősebb országos lefedettség, azaz, hogy a klaszter tevékenységének túl kell nyúlnia az együttműködés magját jelentő város, megye határain. Ebből adódóan a Közép-Magyarország versus konvergencia régiókat érintő lehatárolás érzékenyen érintheti a hazai akkreditált klasztereket.

A rendkívül szétterülő tagság mellett az AK tagvállalatok által megvalósított, gazdaságfejlesztési (ezen belül K+F+I) projektek aránya a klaszter magját jelentő városokban (Miskolc, Debrecen, Szeged, Veszprém), megyékben a legmagasabb, jelentősen hozzájárulva ezen fejlesztési központok és tudásbázisok további erősödéséhez.

4.3.3 AKKREDITÁLT KLASZTER TAGVÁLLALATOK ÁLTAL ELDNYERT TÁMOGATÁSOK VIZSGÁLATA A PÁLYÁZÓ TEVÉKENYSÉGE SZERINT

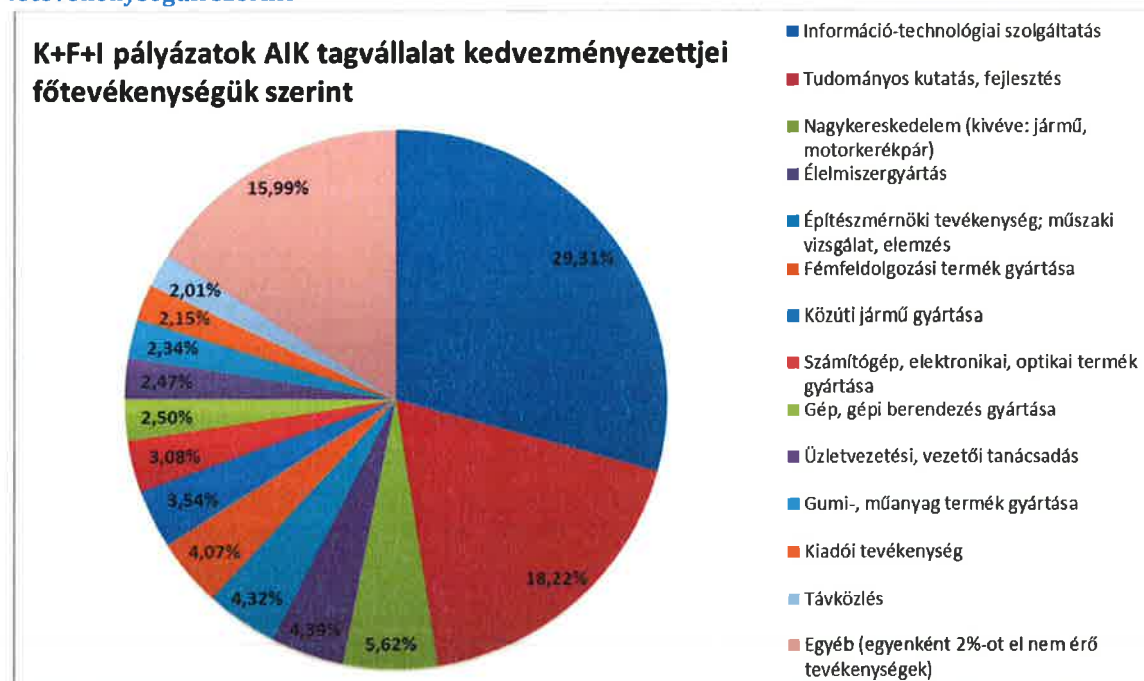
A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program iparági specializációt fogalmaz meg elsősorban vállalkozások kapacitásbővítését célzó fejlesztések esetében. „A GINOP kiemelt célcsoportja a magyar Kormány és az Európai Unió újraiparosítási stratégiájával összhangban a termelő szektor vagy más néven feldolgozó ipar, melyet első sorban az TC3, illetve kisebb fókuszáltsággal a TC1, TC2 és TC4 alatt támogat a program.” Ebből a szempontból érdemes megvizsgálni a gazdaságfejlesztési pályázatokon támogatott akkreditált klaszter tagvállalatok iparági megoszlását. A négy fentebb említett kategória (K+F+I, Technológiafejlesztés, Üzleti környezet, Regionális Operatív Program célterület) közül a 2014-20-as időszakra a technológiafejlesztés és a K+F+I bír kiemelt jelentőséggel.

8. ábra: Technológiafejlesztési pályázatokon nyertes AK tagvállalatok megoszlása (elnyert összeg alapján) főtevékenységük szerint



Forrás: saját gyűjtés

9. ábra: K+F+I pályázatokon nyertes AI tagvállalatok megoszlása (elnyert összeg alapján) főtevékenységük szerint



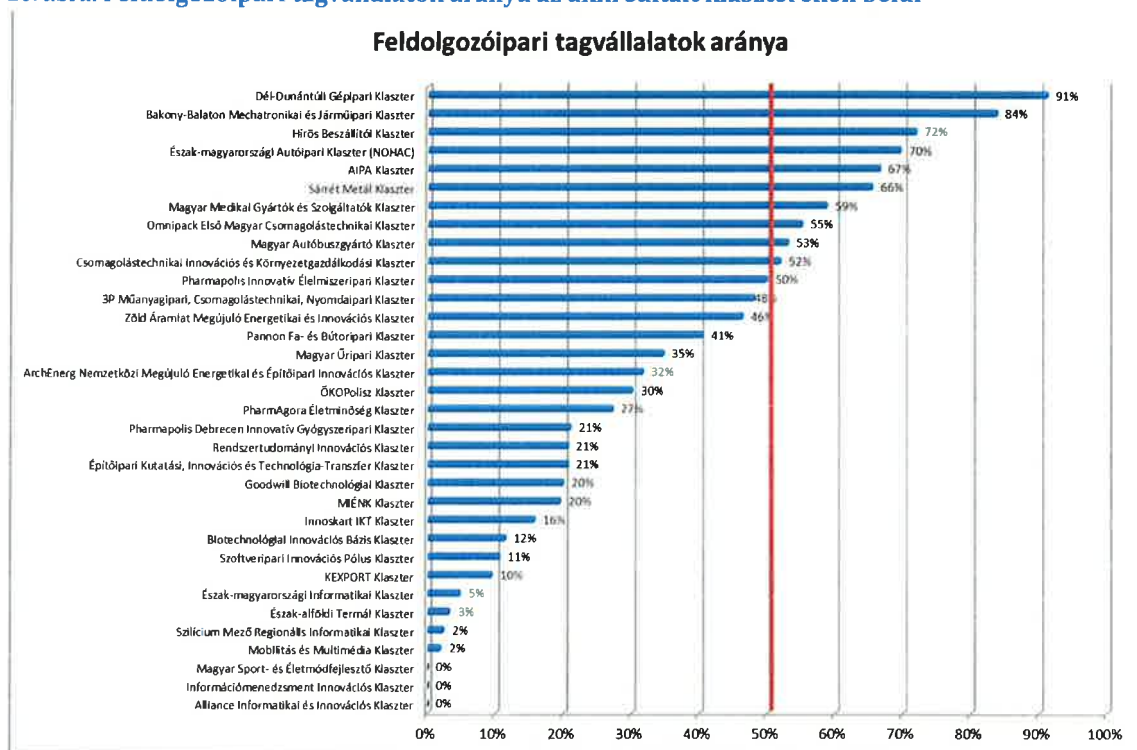
Forrás: saját gyűjtés

A fenti ábrákból jól látható, hogy a technológiafejlesztést célzó pályázatok esetében az elnyert támogatás mintegy 60%-át a feldolgozó, vagy ahhoz kapcsolódó iparágban tevékenykedő vállalatok nyerték el. Ez az arány annak köszönhető, hogy ezen pályázatok esetében a

megvalósított projektek főként termelőeszközök beszerzésére irányultak. Ezzel szemben a K+F+I projektek megvalósítói harmad részben az IKT szektorban tevékenykedő vállalatok. A feldolgozó iparágban tevékenykedő vállalatok ezen pályázatokon nem képviselnek jelentős részarányt. (Az összes gazdaságfejlesztési célú támogatásra vonatkozó ábrát a 2. számú melléklet tartalmazza).

A GINOP első prioritásában megjelenő feldolgozóipari fókusz szempontjából vizsgálható, hogy a jelenleg 34 Akkreditált klaszter tagvállalatai között milyen arányban vannak jelen a feldolgozóiparba besorolható vállalkozások (a feldolgozóipari tevékenységek TEÁOR kódjait a GINOP-1.2.1-2015-ös pályázati konstrukció 1. számú melléklete alapján vettük figyelembe).

10. ábra: Feldolgozóipari tagvállalatok aránya az akkreditált klasztereken belül



Forrás: saját gyűjtés

Látható, hogy mindössze 10 olyan klaszter működik, amelyek esetében a feldolgozóiparban tevékenykedő tagvállalatok aránya meghaladja az 50%-ot, ebből 8-an a gép- és járműiparhoz köthetők, míg 2 klaszter a műanyag és csomagolás iparhoz. A többiek esetében ez az arány jóval alacsonyabb, nem véletlen, hogy a lista alján főként az IKT szektorba tartozó klaszterek szerepelnek.

Megfigyelhető az is, hogy klaszter fő tevékenysége (pl.: járműipar), nem vonja maga után, hogy a tagjainak többsége is ezen ágazatban tevékenykedik (pl.: Magyar Autóbuszgyártó klaszter 53%). Ez a klaszterek heterogén tagösszetételéből következik, hiszen az akkreditált klaszterek túlnyomó többségében megtalálható az alábbi négy jellemző szervezet csoport:

- **Elsődleges kibocsátók:** azok a vállalatok, amelyek a klaszter tevékenységi területének megfelelő termékeket/szolgáltatásokat bocsátanak ki a piacon

- **Belső szolgáltatók:** azok a vállalatok, amelyek a klaszterben elsősorban más tagvállalatoknak nyújtanak szolgáltatásokat és ezzel járulnak hozzá a klaszter elsődleges kibocsátásához (pl.: képző, tanácsadó, IT szolgáltató, pénzügyi közvetítő stb.)
- **Kutatóintézetek:** azok a non-profit szervezetek, amelyek a klaszterben kutatási szolgáltatásokat nyújtanak a tagvállalatoknak (pl.: egyetemek)
- **Kapcsolódó iparági vállalatok:** azok a vállalatok, amelyek az elsődleges kibocsátáshoz kapcsolódó iparágakban tevékenykednek.

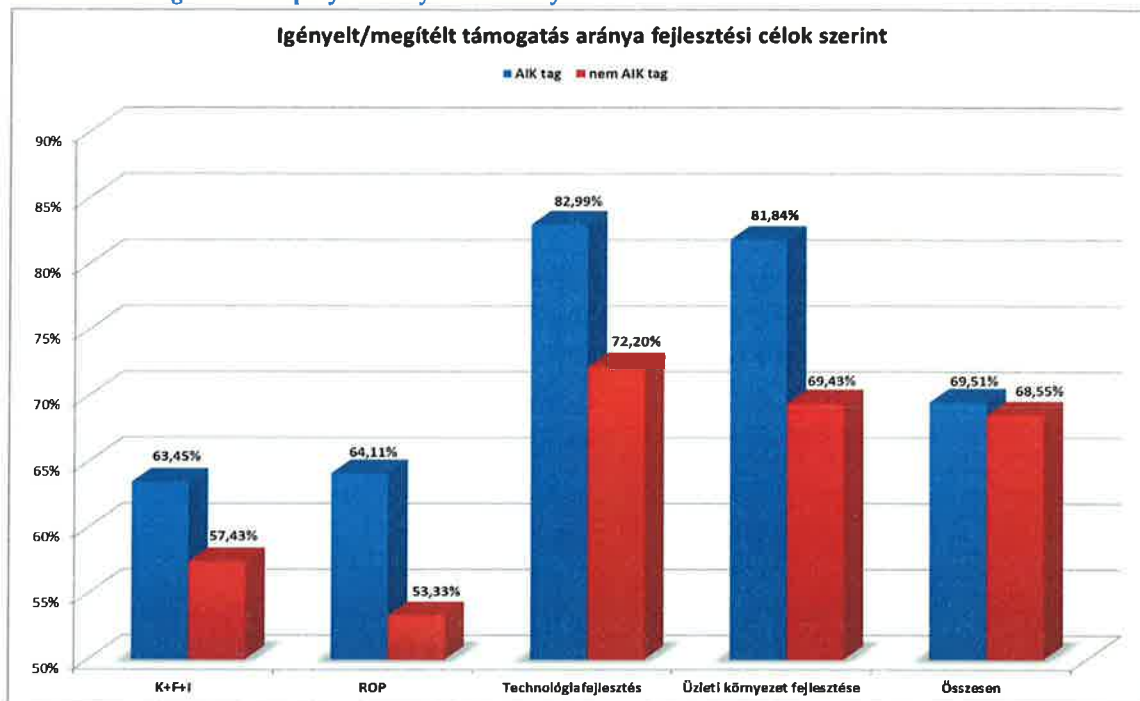
Ezen heterogén tagösszetétel magyarázza, hogy egyazon klaszter sikeres tud lenni az eltérő célú (technológiafejlesztés, K+F+I) pályázati konstrukciókon is, hiszen a különböző konstrukciókra a klaszterek különböző csoportokba tartozó tagjai pályáznak.

A heterogén összetételük okán egy adott klaszter több iparágban is képes sikereket elérni. A GINOP-ban szereplő ágazati (kiemelten feldolgozóipari) fókusz az akkreditált klaszterek esetében csak korlátozottan alkalmazható, mivel a klaszterek tagsága rendkívül sokszínű, és ebből következően számos, az elmúlt időszakban jelentős eredményeket felmutatni képes klaszter és klaszter tagvállalat nem kizárólag egy-egy kiválasztott iparághoz (pl. feldolgozóipar) kapcsolódik.

4.3.4 AKKREDITÁLT KLASZTER TAGSÁG ÉS A MEGBÍZHATÓSÁG

Az eddigi vizsgálatokból egyértelműen kiderül, hogy az elnyert támogatások tekintetében az akkreditált klaszter tagvállalatok számarányukhoz képest, roppant sikeresen pályáztak a 2007-13-as programozási ciklusban. Érdeemes azonban megvizsgálni, hogy a klasztertagság befolyásolja-e a benyújtott pályázat nyeresi esélyeit, azaz nagyobb-e egy akkreditált tagvállalt nyeresi esélye, mint egy bármely más vállalkozásnak. Valamint még ennél is lényegesebb, hogy amennyiben elnyeri a támogatást a pályázó, akkor a tagság jelent-e bármiféle megbízhatósági tényezőt a projekt sikeres megvalósításában.

11. ábra: AIK tagvállalatok pályázati nyerési aránya

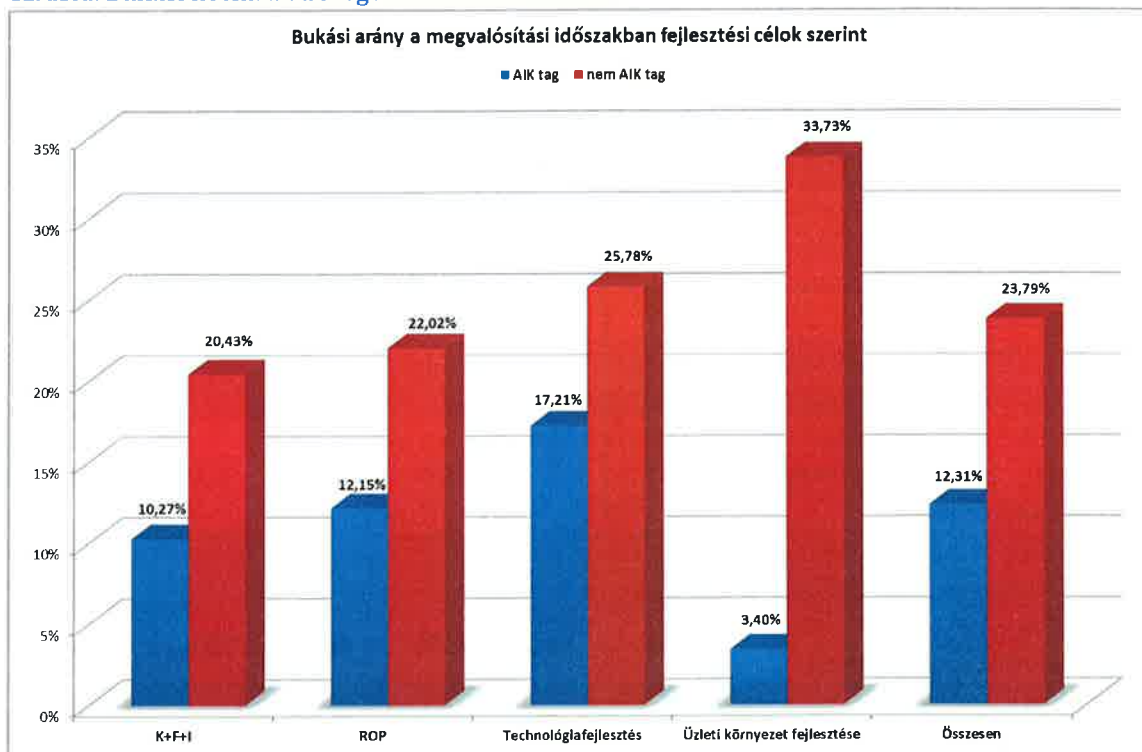


Forrás: EMIR

A támogatott pályázatok darabszámát tekintve a K+F és az általános KKV fejlesztési pályázatok esetében, bár az akkreditált tagvállalatok nyerési aránya magasabb volt, mint a nem tag vállalatoké, azonban a különbség nem túl jelentős (1-4%). A Regionális Operatív Programok gazdaságfejlesztési pályázatait és az üzleti környezet fejlesztése témájú pályázatok esetében az AIK tagvállalatok több mint 10%-al nagyobb nyerési rátát tudtak felmutatni. Viszont ha a megítélt összeg szemszögéből vizsgáljuk a kérdést, abból világosan kiderül, hogy az AIK tagság megléte esetén nagyobb eséllyel nyer az adott vállalat, hiszen **az elnyert összeget tekintve a nyerési arány átlagosan 10%-al volt magasabb az akkreditált klaszter tagvállalatoknál.**

Ennél lényegesebb azonban azt vizsgálni, hogy mennyire számíthatnak megbízható pályázóknak ezen tagvállalatok. Ennek érdekében vizsgáltuk a támogatott vállalkozások ún. bebukási arányát, tehát azt az arányt, hogy a támogatási szerződést követően a pályázók hány százaléka esetében hiúsult meg a projekt sikeres megvalósítása.

12. ábra: Bukási kockázat a megvalósítási időszakában



Forrás: EMIR

A klaszter tagvállalatok számára legfontosabb K+F+I prioritás esetében mind a darabszám, mint pedig az odaítélt összeg tekintetében az akkreditált klaszter tagvállalatok közötti lemorzsolódási arány fele a nem tagvállalatokhoz képest. A többi prioritás esetben is roppant jelentős a különbség, mindkét kategóriát vizsgálva, azaz a klaszter tagság 30-50%-al csökkentheti a bebukási arányt.

A fenti adatokból egyértelműen kiderül, hogy az AIK tagok jóval megbízhatóbb pályázók, mint a többi vállalkozás, így kevesebb kockázattal jár a támogatásuk. Ennek elsődleges oka, hogy egyrészt a klaszter menedzser szervezetek erős minőségi szűrőt alkalmaznak a belépni kívánó tagvállalatok felé, valamint maga az akkreditációs pályázat is arra ösztönzi a klasztereket, hogy a tevékenységi területükön legjelentősebb eredményeket felmutatni tudó szereplőket vegyék fel tagjaik közé.

4.3.5 AKKREDITÁLT KLASZTEREK SZEREPE A K+F+I PÁLYÁZATOKON 2007-13 KÖZÖTT

Ahogy a korábbiakban hangsúlyozásra került, a 2007-13-as időszak keretében leszerződött K+F+I célú projektek harmada az Akkreditált klaszterek tagvállalataihoz kötődik. Ezen projektek összköltsége 214 Mrd Ft, melyhez a GOP-ból és KMOP-ból 117 Mrd Ft támogatásban részesültek. Ennek fényében érdemes kicsit részletesebben vizsgálni a K+F+I célú projekteket.

Az alábbi táblázat mutatja, hogy a meghirdetett pályázatokon, milyen arányban nyertek el és valósítottak meg később akkreditált klaszter tagvállalatok fejlesztési projekteket.

2. táblázat: AK tagvállalatok súlya az egyes K+F+I pályázatokon (A GOP-os pályázati kiírások adataihoz KMOP tükörpályázatok is hozzáadásra kerültek)

	Szerződés szám (db)			Szerződött összeg (mrd FT)		
	Összesen	AIK	AIK aránya	Összesen	AIK	AIK arány
GOP-1.1.1 Piacorientált K+F tevékenység támogatása	621	225	36%	120,8	46,5	39%
GOP-1.1.2 K+F központok fejlesztése, megerősítése	13	5	38%	38,1	4,3	11%
GOP-1.2.1 Akkreditált innovációs klaszterek támogatása	36	36	100%	13,2	13,2	100%
GOP-1.2.1/B. Innovációs és technológiai parkok, fejlesztési központok támogatása	20	5	25%	19,4	5,1	26%
GOP-1.2.2-08. Innovációs és technológiai parkok támogatása	1	0	0%	3,0	0	0%
GOP-1.3.1/A Vállalati innováció támogatása	1 064	241	23%	86,9	20,0	23%
GOP-1.3.1/B Akkreditált klaszterek vállalati innovációjának támogatása	159	159	100%	20,8	20,8	100%
GOP-1.3.1/C Innovációs eredmények hasznosításának támogatása KKV-k részére	1 787	176	10%	34,9	3,6	10%
GOP-1.3.1/F Innováció a fogászatban	136	2	1%	3,1	0,05	2%
GOP-1.3.1-12/D. Beszállító program	13	4	31%	3,4	1,5	44%
GOP-1.3.1-12/E. K+F+I ernyőprojektek támogatása	3	0	0%	0,4	0	0%
GOP-1.3.2 Vállalati kutatás- fejlesztési kapacitás erősítése	13	5	38%	5,2	1,7	32%
GOP-1.3.3 Vállalkozások technológiai innovációjának ösztönzése tartós beszállítóvá válás vagy a státusz megerősítése érdekében	14	5	36%	0,8	0,3	37%
Összesen	3 880	863	22%	350,0	117,0	33%

Forrás: EMIR

Ahogy a 12. ábra is mutatja, 33%-os részesedésükkel az akkreditált klaszterek tagvállalatai jelentős szerepet játszottak K+F+I célú projektek megvalósításában. Azonban ezen arányt számos pályázati kiírásban még meg is haladták⁵:

- Piacorientált K+F tevékenység támogatása: 39%
- Beszállítói program: 44%
- Vállalkozások technológiai innovációjának ösztönzése tartós beszállítónak válás vagy a státusz megerősítése érdekében: 37%

4.3.5.1 Együttműködésben megvalósított K+F+I projektek

A Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia (2013-2020) a helyzetértékelésében a hazai KFI rendszer gyengeségei között sorolja fel, hogy:

- a KKV-k és a kutatóintézetek között a kapcsolatfelvételnek nincs kialakult formája, gyakorlata (pl. szolgáltatás megrendelése, infrastruktúrahasználat stb.)
- a K+F értéklánc szereplői között gyengék a kapcsolatok, nem elég hatékony az együttműködés.
- nem hatékonyak a technológia-transzfer folyamatok, rossz hatásfokkal működnek a hazai adaptív innovációs folyamatok

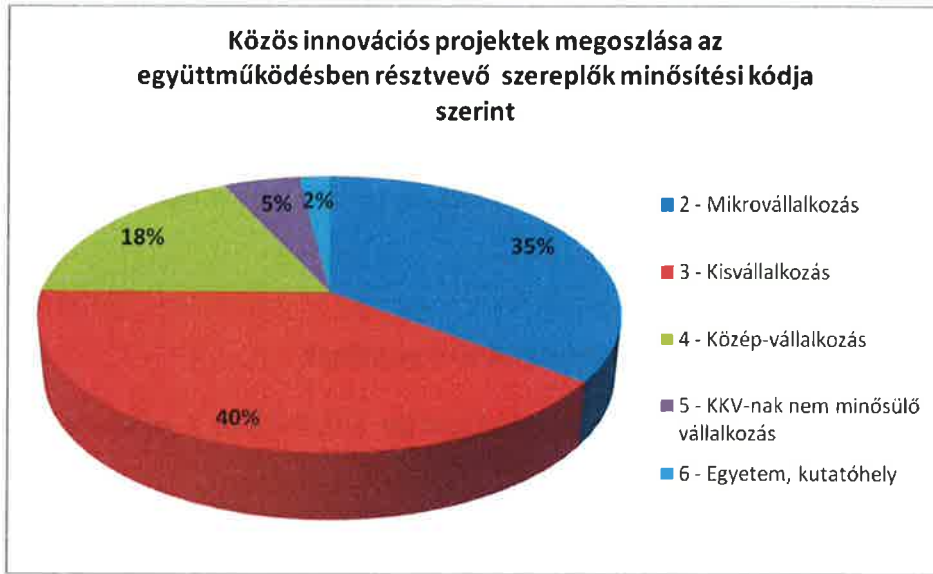
A Stratégia probléma meghatározásában kiemelt helyen szerepel, hogy komoly gátló tényezőként jelentkezik, ha a gyenge tudástranszfer intézmények, szervezetek nem képesek közvetíteni a kutatás-fejlesztés során teremtett tudást, valamint megállapításra kerül, hogy a nagyvállalatok és a hazai mikro-, kisvállalatok közötti innovációs lemaradás csökkentése nagyon lassan halad. Ezért ahogy a stratégia fogalmaz: *„Ebből eredően olyan KFI-stratégiára van szükség, amely a problémátérkép középső nagy blokkjában szereplő tudásáramlás, tudás- és technológia-transzfer, valamint az együttműködési mechanizmusok problémáit is kezelni képes.”*

A fenti helyzetértékelésből adódóan érdemes megvizsgálni, hogy az akkreditált klaszterek hogyan teljesítettek az együttműködésben megvalósult projektek esetében. A vállalatok közötti, valamint a vállalati szektor és kutatói szektor közötti együttműködés szempontjából érdemes külön megvizsgálni a GOP-1.2.1-es pályázati konstrukciót, amelyben minimum 3 AK tagvállalat által létrehozott projektcégek valósítottak meg közös K+F+I fejlesztést.

2007-13 között 36 db ilyen közös projekt került támogatásra, melyben 201 klasztertag vett részt. Az egy projektben átlagosan résztvevő klasztertagok száma 5,4 db volt tehát bőven meghaladták a minimális elvárt 3 db együttműködő partnert.

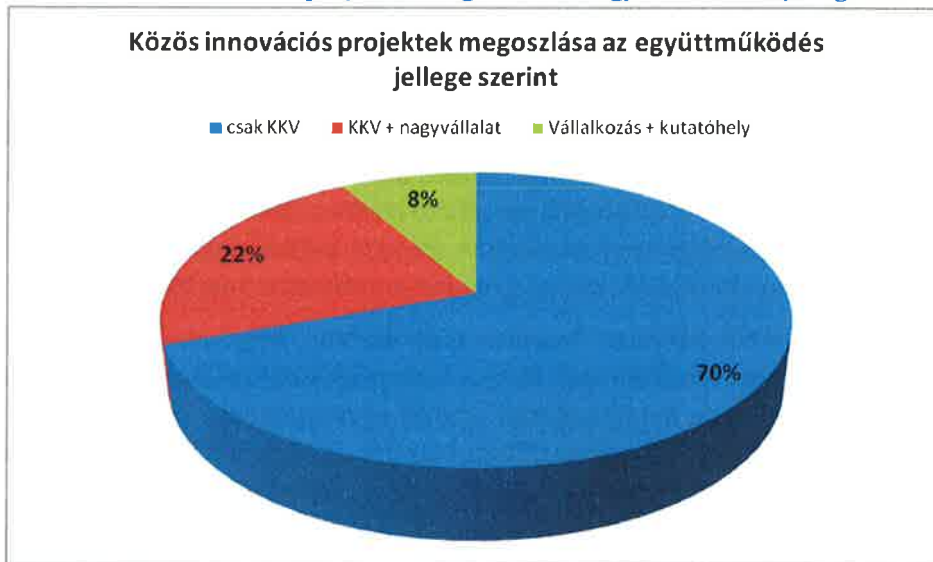
⁵ A 100%-os értékek esetében az adott pályázati konstrukció kizárólag az akkreditált klaszter tagvállalatok számára állt rendelkezésre.

13. ábra: Közös innovációs projektmegoszlása résztvevő szereplők minősítési kódja szerint



Forrás: EMIR

14. ábra: Közös innovációs projektek megoszlása az együttműködés jellege szerint



Forrás: EMIR

A fentiekből látható, hogy a tagvállalatok közötti együttműködések 70%-a KKV méretű vállalkozások között valósult meg, azonban fontos kiemelni, hogy az ilyen típusú együttműködések több mint felénél (56%) az együttműködésben mind mikro, mind pedig középvállalatok is részt vettek. Az együttműködések 22%-a KKV-k és nagyvállalatok közötti együttműködés volt, és 8%-a kutatóintézet és vállalkozás közötti együttműködésben valósult meg. Az egyetemekhez, kutatóhelyekhez kapcsolódó projektek aránya a diagramon jelzett aránynál valószínűsíthetően valamelyest magasabb, mivel az egyetemek bizonyos esetekben spin-off cégeken, az általuk tulajdonolt vállalkozásokon keresztül vettek részt a projektekben.

Az akkreditált klaszterek szigorú előminősítési rendszerének köszönhetően, ezen klaszterekben nagymértékben koncentrálnak a K+F+I projekteket megvalósító innovatív vállalkozások. Összetételükből adódóan a K+F+I szereplők közötti együttműködési mechanizmusok és a technológia-transzfer folyamatok erősítésének egyik sikeres eszközei lehetnek az Akkreditált Klaszterek, hiszen ezen klaszterek túlnyomó többségében egyszerre találhatók meg az egyetemek, kutatóintézetek, nagyvállalatok, illetve a komoly innovációs és gyors növekedési potenciállal rendelkező mikro és kisvállalkozások. Ezt támasztják alá a fenti együttműködésben megvalósított K+F+I projektek, melyek kooperációra ösztönözték a hazai kutatói, nagyvállalati és KKV szektor képviselőit.

4.3.6 AKKREDITÁLT KLASZTEREK GAZDASÁGI POTENCIÁLJA

Az akkreditált klaszter tagvállalatok teljesítményének vizsgálatakor a 2010. és a 2013. évi adatok álltak rendelkezésre a tanulmány elkészítésekor. Az alábbi táblázat tevékenységi kör szerint csoportosítva ábrázolja a klaszter tagvállalatok adatait. A torzító tényezők kiküszöbölése érdekében a legtöbb esetben a nagyvállalati adatoktól megtisztított számsorokat használtunk.

3. táblázat: AIK tagvállalatok adatai iparágak szerinti csoportosításban (2013. évi adatok alapján)

Klaszter ágazati kategóriák	Klaszter szám (db)	KKV-k száma (db)	KKV Átl. stat. áll. létsz. 2013 (fő)	KKV árbevétel 2013 (Mrd Ft)	KKV export árbevétel 2013 (Mrd Ft)	KKV export árbevétel aránya 2010 (%)	KKV export árbevétel aránya 2013 (%)
Biotechnológia, gyógyszeripar, egészségügy, élelmiszeripar	7	200	6 940	231,5	52,8	18,5	22,8
Csomagolástechnika, műanyagipar	3	62	1 744	61,0	14,4	28,8	23,6
Megújuló energia, környezetvédelem, építőipar	6	209	7 135	253,6	53,2	17,4	21,0
Gépipar, járműgyártás	7	186	7 590	174,2	77,9	48,0	44,7
IKT	8	278	6 901	155,7	23,3	10,6	15,0
Egyéb	3	76	1 486	27,9	7,1	13,1	25,3
Összesen	34	1011	31 796	903,9	228,7	22,7	25,3

Forrás: saját gyűjtés

A fenti adatok közül egyértelműen kiemelendő a klaszter KKV minősítésű tagvállalatainak export árbevétel aránya. Ez 2010-ben 22,7% míg 2013-ban 25,3% volt. A teljes hazai KKV szektorra vonatkozó adatot a társadalmi egyeztetésre bocsátott „Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020” című dokumentum tartalmaz, amely a 2011. évi adóbevallások alapján a hazai KKV-k export árbevétel aránya 21,1%⁶.

A KKV tagok exportárbevétel aránya kiugróan magas értéket (44,7%) mutat a gépipar, járműgyártásban tevékenykedő klaszterek között, amely összhangban van a fent hivatkozott stratégia megállapításával is: „Az export árbevétel két-harmadát a nagyvállalkozások adják. Az exportáló cégek nagy része külföldi tulajdonú, a kizárólag hazai tulajdonú cégek a kivitel 23 százalékát teszik ki. A kivitel nagy része néhány kiemelt ágazatra koncentrálódik (gép-berendezés gyártása; járműgyártás, vegyipar; textilipar)”.

4. táblázat: Főbb gazdasági mutatók éves átlagos változása 2010-13 között tevékenység kategóriák szerint

Klaszter ágazati kategóriák	Átl. stat. áll. létsz. éves átlagos változása 2010-13 (%)		Árbevétel éves átlagos változása 2010-13. (%)		Export árbevétel éves átlagos változása 2010-13. (%)	
	Összes tagvállalat	KKV	Összes tagvállalat	KKV	Összes tagvállalat	KKV
Biotechnológia, gyógyszeripar, egészségügy, élelmiszeripar	2,1%	1,5%	5,1%	9,5%	5,5%	22,8%
Csomagolóstechnika, műanyagipar	1,5%	9,3%	9,4%	26,4%	28,0%	23,6%
Építőipar, megújuló energia, környezetvédelem	-0,1%	6,4%	8,5%	13,2%	26,8%	21,0%
Gépipar, járműgyártás	6,6%	2,5%	20,3%	10,7%	18,4%	44,7%
IKT	-0,7%	5,6%	5,2%	7,2%	9,4%	15,0%
Egyéb	8,0%	11,6%	6,0%	5,5%	8,0%	25,3%
Összesen	1,9%	4,5%	9,0%	11,0%	15,0%	15,1%

Forrás: saját gyűjtés

2010-13 között az AK tagvállalatok éves átlagos statisztikai létszám növekménye 1,9% volt, ezt a számot összehasonlítva az országos adatokkal⁷, megállapítható, hogy az AK tagvállalatok az

⁶ http://2010-2014.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9sre.pdf 10-11. oldal

⁷ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf006.html

országos átlag felett járultak hozzá a foglalkoztatás bővüléséhez. Ha mindehhez hozzátesszük, hogy a KKV minősítésű tagvállalatok esetében az éves átlagos foglalkoztatás bővülés 4,5%-ot tett ki, akkor egyértelműen megállapíthatjuk, hogy az Akkreditált Klaszterek kiemelkedő teljesítményt nyújtanak ezen a területen.

Említésre érdemes a 2010-13 közötti árbevétel növekedés mértéke is, amely az összes tagvállalat esetében évente átlagosan 9%-ot tett ki, míg a KKV tagvállalatok esetében 11%-ot. Ezt összevetve az ipari termelés volumenének változásával⁸, illetve a bruttó hazai termék (GDP) volumen indexével⁹ akkor megállapíthatjuk az akkreditált klaszter tagvállalatok növekedési potenciálja jóval meghaladja az országos átlagot.

5. táblázat: Országos adatok alakulása

	Foglalkoztatottak		Az ipari termelés volumenének változása (az előző évhez képest, százalék)	A bruttó hazai termék (GDP) volumenindexei (előző év = 100,0)
	száma (fő)	előző év =100,0		
2010	3732,4	99,6	10,4	100,7
2011	3759,0	100,7	5,6	101,8
2012	3827,2	101,8	-1,4	98,3
2013	3892,8	101,7	1,5	101,9

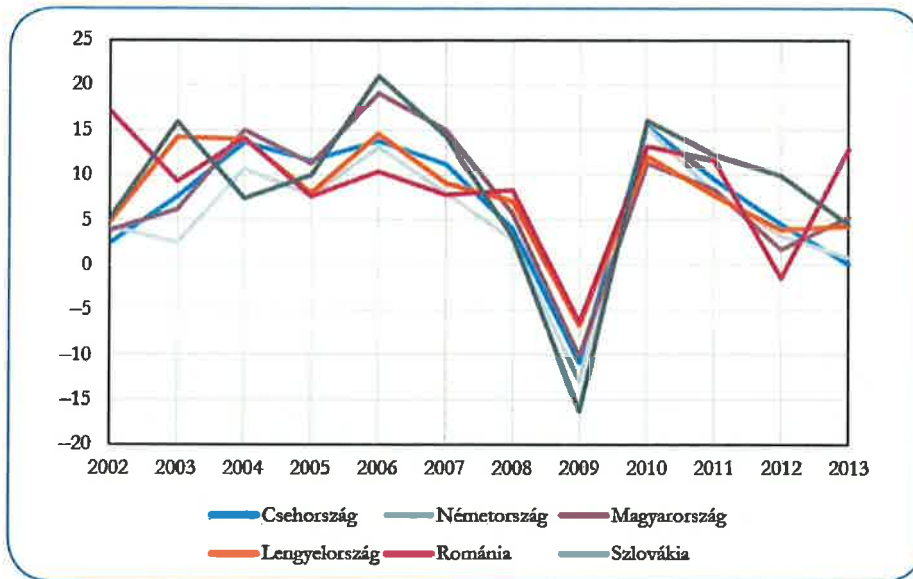
Forrás: KSH

A tagvállalatok export árbevételének éves átlagos növekménye az összes tagvállalat szintjén 15%, míg a KKV-k körében 15,1% volt 2010 és 2013 között. Ezen adatot érdemes összevetni az Eurostat által közölt, az export volumen változására vonatkozó adatokkal, melyek alapján kiderül, hogy ugyanezen időszakban (2010-13) a maximális magyarországi érték 13% volt.

⁸ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_int060.html

⁹ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt001.html

15. ábra: Az export volumenének változása Magyarországon és a régiós versenytárs országokban
Az export volumenének változása (az előző évhez képest)



Forrás: Eurostat

Az akkreditált klaszter tagvállalatok, különös tekintettel a KKV minősítésű tagvállalatokra mind export, mind növekedési potenciál, mind pedig a foglalkoztatási hatás tekintetében felülmúlják az átlagos hazai vállalkozásokat.

5 NEMZETKÖZI KLASZTERTÁMOGATÁSI ÉS KLASZTERAKKREDITÁCIÓS TAPASZTALATOK

A nemzetközi kutatás célja kettős volt:

- nemzetközi, ill. külföldi klaszterminősítési rendszerek áttekintése,
- külföldi klasztertámogatási rendszerek vizsgálata figyelemmel a követendő gyakorlatok hazai beépítési lehetőségére.

Az alábbiakban elsőként a klaszterfejlesztés fontosságát, jelentőségét, valamint az uniós klaszterfejlesztési politika fő irányait tekintjük át. Ezt követően a klaszterfejlesztéssel, kapcsolatos legfontosabb empirikus eredményeket elemezzük, célirányos, strukturált formában, az eredményeket a fő fejlesztéspolitikai következtetések szerint csoportosítva, majd a klaszterek értékelésének, minősítésének európai gyakorlatát tárgyaljuk. A nemzetközi fejezet végén a klaszterfejlesztési koncepcióra és az akkreditációs rendszer módosítására vonatkozó javaslatainkat foglaljuk össze.

5.1 A klaszterfejlesztés fontosság, jelentősége

A gazdaságilag sikeres, versenyképes társadalmak kooperatívabbak. A nemzetgazdaságok fejlettségére a bizalomra épülő együttműködési hajlamnak döntő befolyása van¹⁰. Alapvetően ez a felismerés áll a mögött, hogy napjainkban a gazdaság- és vállalkozásfejlesztési programok egyik leggyakoribb eleme klaszter.

A fejlett országok vállalati, iparági esettanulmányai a 80-as évektől egyértelműen kimutatták, hogy a globális versenyben a cégek sikeressége és versenyképessége egyre inkább lokális üzleti környezetük minőségétől, innovációs tevékenységüktől és a különböző szereplők együttműködésének intenzitásától függ.

Azok a vállalatok, amelyek klaszterekben vesznek részt, nagyobb valószínűséggel hajtanak végre innovációkat. Az intenzívebb innovációs aktivitás növeli ezen vállalatok profitját, versenyképességét és így pozitív hatást gyakorol egy ország növekedésére és versenyképességére is.

A klaszteresedés közgazdasági racionalitásának elméleti összefoglalását leggyakrabban Michael Porterhez kötik. Porter megfogalmazásában a klaszter *"kölcönösen együttműködő cégek, szakosodott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágak cégeinek és velük kapcsolatban álló intézmények (egyetemek, állami szervezetek, ügynökségek, szakmai egyesületek, kereskedelmi szövetségek) földrajzi koncentrációja, melyeket egy adott témában/területen hasonlóságai és egymást kiegészítő jellemzőik kapcsolnak össze."*¹¹

¹⁰ Bakacsy Gyula: Kooperatív stratégia – kulturális paradigmaváltás? Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi konferencia. elérhető: <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/520/menedzsment2.pdf>

¹¹ Michael Porter, Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, November-December 1989

Jelenleg az európai klaszterprogramok az alábbi jellemzőket említik leggyakrabban a különböző klaszterdefiníciókban¹²:

- innovációs folyamatok,
- üzleti, egyetemi, állami, önkormányzati szereplők tevékenységének támogatása,
- kölcsönösen előnyös, önkéntes együttműködés,
- üzleti folyamatok, ágazatok szerinti specializáció,
- földrajzi, regionális koncentráció,
- értéklánc mentén horizontális és vertikális együttműködések,
- tapasztalatcsere, tudástranszfer, tudásépítés.

A klaszterek létrejötte alapesetben piaci folyamatok eredménye. A sikeres klaszterek többsége spontán módon, kölcsönösen előnyös üzleti megfontolások alapján alakult ki és fejlődött. A világgazdaság leghíresebb, legismertebb klaszterei spontán módon jöttek létre, és elsődlegesen magángazdasági szereplők közreműködéséhez köthetők. Ilyen klaszteresedési folyamatokra példa a filmipar Hollywood környékén, a szerencsejáték Las Vegasban, a pénzügyi szolgáltatások New York-ban, Londonban, Frankfurtban, az autóipar Detroit környékén, a szoftveripar a Silicon-völgyben, vagy a hagyományos kézműipar erőteljes koncentrációja Észak-Olaszországban (iparági körzetek).

A klasztertagok jellegzetes csoportjait a KKV-k, a nagyvállalatok, a kutatóintézetek, az egyetemek, az oktató és továbbképző szervezetek, a pénzügyi közvetítők, a tanácsadók és az állami ügynökségek alkotják. Az együttműködés eredményessége szempontjából előnyös, ha minden fontosabb szereplőcsoport részt vesz a klaszter munkájában.

A klaszterek tevékenységét általában úgynevezett klaszterszervezetek támogatják, koordinálják. Ezek a szereplők lehetnek non-profit szervezetek, állami ügynökségek vagy akár vállalkozások is. Sok esetben valamely regionális állami szervezet vagy egy egyetem/inkubátor/pénzügyi intézmény hármass támogatásával jönnek létre, azzal a céllal, hogy segítsenek leküzdeni az együttműködést akadályozó tényezőket és bizalmat építeni a résztvevők között.

A klaszteresedést az a tette fejlesztéspolitikai prioritássá, hogy a 90-es évektől egyre inkább uralkodóvá vált az a nézet, hogy a vállalatok közötti együttműködés intézményes formáit állami ösztönzőkkel, intézkedésekkel is létre lehet hozni, tovább lehet mélyíteni. A klaszterpolitika egy ország vagy régió versenyképességét elősegítő olyan eszköz, amely mindazon specifikus állami erőfeszítéseket magában foglalja, melyek célja a klaszterek támogatása. A klaszterpolitika hatóköre, küldetése és ambíciója függvényében, lehet helyi, regionális vagy nemzeti.

A klaszterek fejlesztését szolgáló politikák, a mögöttes fejlesztéspolitikai célok és motivációk függvényében az alábbi három alapvető csoportba oszthatóak:

- *horizontális ösztönző politikák csoportja* (amely a kedvező mikrogazdasági feltételek megteremtése révén elősegíti a növekedést és innovációt, és ezáltal közvetve mozdítja elő a klaszterek létrejöttét és fejlődését),
- *hagyományos keretpolitikák csoportja* (azon gazdaság- vagy vállalkozásfejlesztési, kutatási és innovációs, regionális politikák összessége, amelyek a beavatkozásaik hatékonyságának fokozása érdekében alkalmazzák a klaszter-közéltést),

¹² Clustercoop WP3, Enhancing conditions for cluster support and cluster cooperation, Synthesis and evaluation report, July 2012

- *dedikált klaszterfejlesztő politikák* (amelyek célja egy adott klasztertípus fejlesztése, támogatása szektor specifikus klaszterintézkedések révén).

A klaszterprogramok tervezése kapcsán fontos szem előtt tartani, hogy a klaszterfejlesztési kezdeményezések természetüknél fogva mindig erőteljes regionális beágyazottsággal rendelkeznek, az együttműködési formák jelentősen eltérhetnek az ágazati jellemzők mentén, a különböző méretű szereplők esetében, az akadémiai-üzleti együttműködés fokát illetően, a klasztermodell finanszírozási gyakorlata tekintetében¹³.

A klaszterpolitika nem egységes Európában. Az egyes országok a klaszterek támogatására eltérő eszközöket és mechanizmusokat alkalmaznak. Az viszont közös, hogy mára a klaszterfejlesztés a gazdasági szerkezetváltás elősegítésének, a versenyképesség növelésének egyik fontos eszközévé vált minden uniós tagországban.

A Bizottság 2008-ban hirdette meg azt a részletes és átfogó politikát, amely

- globális európai klaszterek létrehozását, fejlesztését vizionálta,
- komoly hangsúlyt helyezett a klasztermenedzsment szolgáltatások minőségének fejlesztésére, körének bővítésére,
- felhívta a figyelmet az innovatív KKV-k növekvő szerepvállalásának szükségességére a klaszterekben.

A Bizottság ezeket a klaszterfejlesztési alapelveket 2010-ben egy további fontos szemponttal egészítette ki. Ekkor vált a programalkotás fontos elemévé az ún. „intelligens specializáció” (továbbiakban: smart specialisation vagy S3¹⁴). A smart specialisation lényegében egy regionális fejlesztéspolitikai keretrendszer az innováció vezérelt növekedés elősegítése érdekében. Ezen kezdeményezéseknek fő jellemzője, hogy életképes innovációs tevékenységek köré olyan projekteket, együttműködéseket szerveznek, amelyek több ágazatot érintve jelentősen növelhetik egy adott régió versenyképességét. E fejlesztési keretrendszer további fontos jellemzői az alábbiak:

- az egyes szereplők közötti folyamatos párbeszéd interaktivitás,
- a regionális és tartalmi megalapozottság: csak már az adott régióban valóban működő innovációs tevékenységek, projektek számíthatnak támogatásra,
- az alulról építkezés: a fejlesztési prioritásokat lényegében a kedvezményezettek jelölik ki,
- az üzleti, állami, tudományos szféra folyamatos együttműködésének szükségessége,
- az üzleti szereplők vezető szerepe (entrepreneurial discovery) a tudás alapú gazdaságban rejlő előnyök regionális szintű kihasználása érdekében,
- az általános célú technológiák (general purpose technologies) pozitív multiplikatív hatásának elterjesztése az adott régióban,
- a rugalmasság (a sikertelen kezdeményezések közösségi finanszírozása a lehető legrövidebb időn belül leállításra kerül),
- folyamatos monitoring és értékelés: a fejlesztéspolitikai hangsúly a programtervezésről, a konkrét prioritások kijelöléséről erre a szakaszra helyeződik.

¹³ LET'S MAKE A PERFECT CLUSTER POLICY AND CLUSTER PROGRAMME, Nordic Innovation 2012. available at: http://www.cluster-analysis.org/downloads/Clusters_web_singlepage_06092012.pdf

¹⁴ S3: Smart Specialisation Strategy

A klaszterek lehetséges szerepe az S3 kezdeményezések előkészítésében, lebonyolításában változatos módon valósulhat meg¹⁵:

- Egyrészt a klaszterek jelenlegi tevékenysége segíthet kijelölni a lehetséges célterületeket, projekteket.
- Másrészt a klasztertapasztalatok kifejezetten hasznosak lehetnek az alábbi konkrét területeken:
 - különböző finanszírozási formák, szolgáltatások kombinálása egy adott fejlesztéspolitikai cél megvalósítása érdekében,
 - ágazatokon, illetve határokon átnyúló tevékenységek elősegítése,
 - az egyes szereplők, stake holderek, partnerek közötti koordináció.

5.2 A nemzetközi klasztertámogatási tapasztalatok áttekintése

Az első valóban átfogó kutatás az európai klasztertámogatási konstrukciók tapasztalataival kapcsolatban, 2008-ban került lebonyolításra¹⁶. A felmérés azt mutatta, hogy az európai országok többsége működtetett különböző klaszter programokat: Ausztria, Cseh Köztársaság, Dánia, Franciaország, Görögország, Litvánia, Magyarország, Montenegro, Németország, Norvégia, Portugália, Spanyolország, Románia, Svédország, Szlovákia.

A legfrissebb átfogó európai kutatás a klaszterfejlesztés fő jellemzői tekintetében 2012-ben fejeződött be¹⁷, és 17 ország 261 klaszterszervezetének tapasztalatait dolgozta fel. A fő kutatási eredményeket a legfontosabb klaszterpolitikai következtetések, megállapítások szerint rendezve mutatjuk be:

Az elmúlt 4-5 évben leginkább az érett és a nemzetközileg is versenyképes klaszterek számára tárgultak a támogatási lehetőségek.

A klaszterek specializációja és életgömbéje szerint az alábbi fő típusok különböztethetőek meg:

- érett klaszterek (mature clusters),
- induló, fejlődő klaszterek (emerging and developing clusters),
- specifikus ágazatokban működő klaszterek (clusters in specific industries),
- feltörekvő ágazatokban működő klaszterek (clusters in emerging industries)¹⁸,

¹⁵ European Commission (2013): The role of clusters in smart specialisation, available at: https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/clusters_smart_spec_2013.pdf

¹⁶ European Commission (2008). Cluster Policy in Europe – A brief survey of cluster programmes in 31 European countries. Oxford Research, 2008. Available at: <http://www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=100146>.

¹⁷ Müller, L., Lämmer-Gamp, T., Meier zu Köcker, G., Christensen, T. (2012). Clusters are Individuals, Vol. II, New Findings from the Clustermanagement and Clusterprogramme Benchmarking. Berlin: VDI/VDE-IT GmbH, 2012. Available at: <http://www.cluster-analysis.org/downloads/ClustersareIndividualsVolumellAnnex.pdf>.

¹⁸ Ilyen ágazatnak tekinthetők pl. a következők: egészségipar (personalized medicine), zöldipar (ecoindustry), mobilitás (közlekedés és logisztika), kreatív ágazatok (kulturális jellegű, általában szerzői jogi védelem alá eső termékek), élmény iparágak (experience industries: pl. szoftver, turizmus, műsvészet, sport, média stb.), innovatív tengerészeti technológiák és szolgáltatások (maritime industries), mobil infokommunikációs szolgáltatások. forrás: <http://www.emergingindustries.eu/maps/europe/all/pme.aspx>

- nemzetközileg is versenyképes klaszterek (world class clusters).

Az alábbi táblázat a fő klaszter típusok néhány releváns paraméterét foglalja össze:

6. táblázat: A különböző klaszter típusok fő paraméterei

Értékelési paraméter	induló klaszterek	fejlődő klaszterek	érett és world class klaszterek
Klasztertagok száma	min. 15	15-50	min. 50
Évente belépő új tagok átlagos száma az alakulás óta	min. 5	min. 10	min. 15
Triple helix	na	állami, önkormányzati, egyetemi, üzleti szereplők	állami, önkormányzati, egyetemi, üzleti szereplők
KKV részarány	min. 25%	25-50 %	min. 50 %
Klasztermenedzsment szervezet mérete	min 1 fő	min. 2-4 fő	4 fő felett
Tematikus workshop-ok száma évente	min. 5	min. 10	min. 15
Képzési, munkaerő közvetítési programok száma évente	min. 2	2-5	min. 5
Klasztertagok részvétele nemzeti projektekben	na	2-5	min. 10
Klasztertagok sikeres KFI pályázatai évente	min. 2	min. 5	min. 7
Éves sajtómegjelenések száma	min. 4	5-12	min. 12

Forrás: ClusterCOOP Deliverable 3.3.2 - Pilot study: CE cluster qualification system, 2013 April (4.o táblázata alapján)

Az elmúlt 3-4 évben elmozdulás figyelhető meg a fejlesztéspolitikai fókuszban a klaszterek életgörbéje szerint: az induló fejlődő klaszterek támogatása több országban lekerült a napirendről (Dánia, Franciaország, Németország), ezzel párhuzamosan egyre gyakrabban jelenik meg a fontos prioritások között a nemzetközi szinten is versenyképes együttműködések (world class clusters), és a feltörekvő iparágakban tevékenykedő klaszterek támogatása.

7. táblázat: A klaszterfejlesztések célcsoportja

	Minden klaszter	Érett klaszter	Specifikus ágazatokban működő klaszter	Feltörekvő ágazatokban működő klaszter	Induló, fejlődő klaszter	Nemzetközi klaszter
Cseh Köztársaság	X	X	X	X	X	X
Dánia		X	X	X		X
Franciaország	X	X	X	X		X
Görögország		X	X		X	X
Litvánia		X	X		X	

Montenegró	X	X	X			
Németország ¹⁹		X		X		X
Norvégia		X		X	X	X
Portugália	X	X		X	X	X
Románia	X	X	X	X	X	X
Svédország	X	X	X	X	X	X
Szlovákia	X	X	X	X	X	X

Forrás: Cluster Programmes in Europe, 2015

A klaszterpolitikákban egyre fontosabb szerepet játszik az ország és iparági határokon átnyúló együttműködések elősegítése.

A következő évek meghatározó klaszterfejlesztési trendjeként jelölhető meg az országhatáron átnyúló és a különböző ágazatok közötti együttműködések támogatása:

- nemzetközi értékláncok: határokon átnyúló együttműködések,
- ágazatközi értékláncok: konvergencia trendek, ágazatközi együttműködések.

Mindkét típusú együttműködés kiemelten fontos a gazdasági növekedés és az innovációs folyamatok élénkítése, elősegítése szempontjából. Ma már egyre meghatározóbb az a nézet, hogy a klaszter szűk körű ágazati, területi értelmezése az együttműködésben rejlő potenciál kiaknázását nehezítheti, illetve a klaszter támogatási programok „félretervezéséhez” vezethet.

A klaszterek nemzetköziesedésének támogatása különösen fontos prioritást jelent a relatíve kis belső piaccal rendelkező országok esetében: Cseh Köztársaság, Dánia, Görögország, Litvánia, Montenegró, Norvégia, Portugália, Svédország.

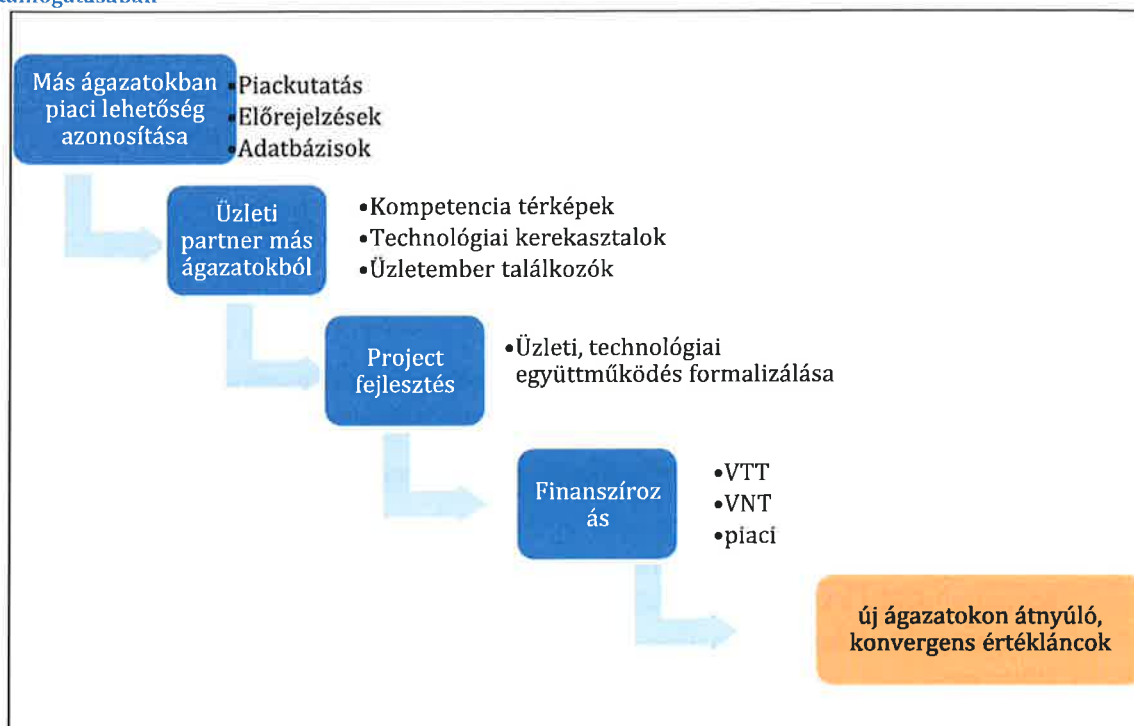
Az ágazatközi kooperáció leggyümölcsözőbb területeinek pillanatnyilag az alábbi területeken megvalósuló együttműködések tekinthetők Európában: elektronika, optika, IKT, nanotechnológia, anyagtudományok, gyártástechnológiai fejlesztések²⁰.

Abban a folyamatban, ahol a klaszterszerveződések meghaladják az együttműködés hagyományos formáit kiemelkedő szerepe van a klasztermenedzsment szervezeteknek. A klasztermenedzsment szervezeteknek fel kell készülniük arra, hogy a rendelkezésükre álló eszközöket az ágazati és országhatárokon átnyúló kezdeményezések elősegítésére alkalmazzák. Erre ad egy lehetséges példát az alábbi ábra:

¹⁹ Németországban a „go cluster” program esetében már nem érhető el VNT, a felmérésben szereplő másik német klaszterprogram (Leading Edge Cluster Competition) viszont még alkalmazza ezt az eszközt.

²⁰ Ministerial Conference on Transnational Cluster Cooperation in Central Europe, Budapest, 2013/09/24

16. ábra: Klasztermenedzsmet szervezetek lehetséges közreműködése az ágazatközi együttműködés támogatásában



Forrás: European Cluster Observatory Report (September, 20014) 4. ábrája (9.o.) alapján

A legkomolyabb kihívást az jelenti, hogy egy ilyen típusú tevékenység nem alapulhat ágazati szemléleten: a klaszter működését ökoszisztémaként, nemzetközi és ágazati értelemben nyitott rendszerként kell értelmezni. Ez komoly szakmai kihívás: e tevékenység során a klasztermenedzsmet szervezet előrejelző, elemző, kommunikációs, analitikus, technológiai, üzleti ismereteire egyaránt szükség van. Ennek eredményeként a klasztermenedzsmet szervezetek tevékenységének – a gyorsan változó üzleti és technológiai környezetben – egyre inkább jövő orientálttá kell válnia, és egyre inkább el kell távolodni attól a szereptől, amely jórészt csak a klaszterszervezetek adminisztrációjára, alapszintű szolgáltatások biztosítására és a klasztertagoknak szóló támogatási lehetőségek bővítésére vonatkozik.

A hatékony és testreszabott klasztermenedzsmet szolgáltatások bevezetéséhez nélkülözhetetlen a megfelelő stratégiai megalapozás.

A nemzetközi empirikus kutatások is azt mutatják, hogy a legnagyobb hatást nem azok a klasztermenedzsmet szervezetek érik el, amelyek a szolgáltatások legszélesebb körét nyújtják, hanem azok, amelyek célzott, a valós igényeken alapuló és ugyanakkor minőségi szolgáltatásokat nyújtanak a klasztertagoknak²¹.

²¹ Christensen, Thomas Alslev/Lämmer-Gamp, Thomas/Meier zu Köcker, Gerd, 2012: Let's make a perfect cluster policy and cluster programme. Smart recommendations for policy makers, Berlin/Copenhagen

A klaszterstratégiáknak kiemelt szerepe van abban, hogy valóban olyan szolgáltatások kerüljenek kidolgozásra, amelyek a klasztertagok igényeihez, üzleti elképzeléseihez igazodnak. Emiatt a klaszterstratégiának mindenképp megalapozott helyzetértékelésen kell alapulnia, és a klasztertagok aktív közreműködésével, „bottom up” módon kell elkészülnie.

A klaszter stratégiák prioritásai között leggyakrabban az alábbiak jelennek meg:

- a klaszter innovációs képességeinek fejlesztése,
- a potenciális üzleti lehetőségek feltérképezése a klasztertagok számára,
- vállalkozói készségek fejlesztése,
- oktatás, képzés, humán erőforrás fejlesztés,
- marketing és branding,
- a klaszter specifikus peremfeltételek alakítása (szabályozás, fejlesztéspolitika),
- a klaszter finanszírozási és strukturális jellemzőinek fejlesztése.

A klaszter stratégiákkal kapcsolatos legfontosabb módszertani elvárások az alábbiak szerint rendszerezhetők:

- A stratégia készítés céljának, folyamatának, várható eredményeinek világos, ex ante kommunikációja a klasztertagok felé;
- A stratégiakészítési folyamatban résztvevő klasztertagok és egyéb stakeholderek felkérése;
- Strukturált mélyinterjúk, workshop a technológiai és versenykörnyezetet meghatározó kulcstényezők (pillérek) azonosítása, elemzése és előrejelzése céljából;
- SWOT elemzés készítése a kulcstényezők (pillérek) szerint;
- Klaszter jövőkép megfogalmazása a kulcstényezők (pillérek) szerint;
- Az általános stratégiai célok és az operatív (specifikus, pillérek szerinti) stratégiai célok kijelölése;
- A fő beavatkozási területek (eszközök, eszközcsoportok) azonosítása;
- A cél-eszköz mátrix felállítása;
- A célokra és eszközökre vonatkozó javaslat megvitatása a klasztertagokkal;
- Akcióterv kidolgozása a klasztermenedzsment szolgáltatások fejlesztése és implementációja érdekében.

A támogatási eszközök között felértékelődik a technical assistance-jellegű eszközök szerepe a pénzügyi támogatások pedig konkrét feladatokhoz kötődnek.

Az 1990-es és 2000-es években az általános célú, vissza nem térítendő támogatások voltak a klaszter programok finanszírozásának legfontosabb elemei. Nem pénzügyi támogatásokat (pl. oktatás-képzés) csak a programok mintegy fele alkalmazott. Ebben a tekintetben mindenképp elmozdulás következett be az elmúlt 4-5 évben: ma már a programok háromnegyede tartalmaz, ilyen „technical assistance jellegű” elemeket. Ennek egyik oka, hogy egyre magasabb színvonalú szolgáltatásokat várnak el a klaszterszervezetektől, amelyhez célzott oktatásra, képzésre, tapasztalatcserére legalább annyira szükség van, mint pénzügyi támogatásokra.

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy az országok többsége vissza nem térítendő pénzügyi támogatást, tanácsadást és képzést, valamint szolgáltatásfejlesztési támogatásokat egyaránt kínál a klasztermenedzsment szervezeteknek. Ugyanakkor már megjelentek azok a szereplők is, amelyek csak képzésre, tanácsadásra és világosan definiált szolgáltatások fejlesztésre nyújtanak támogatást²².

8. táblázat: A klaszter programokban alkalmazott különböző eszközök

	VNT	tanácsadás és képzés	szolgáltatásfejlesztés
Cseh Köztársaság	X	X	X
Dánia	X	X	X
Franciaország	X	X	
Görögország	X	X	X
Litvánia	X	X	X
Montenegro		X	X
Németország ²³	X	X	X
Norvégia	X	X	X
Portugália	X	X	X
Románia	X		
Svédország	X	X	X
Szlovákia	X		

Forrás: Cluster Programmes in Europe, 2015

Ma már csak elvétve jellemző, hogy a klaszterszervezetek általános működési támogatásokat kapnak költségeik fedezése céljából. A különböző pénzbeli támogatási formák többsége konkrét célokhoz, feladatokhoz, indikátorokhoz kötött. A legfontosabb támogatott specifikus célok (fontossági sorrendben) az alábbiak:

- új szolgáltatások bevezetése;
- nemzetköziesedés elősegítése;
- klaszterszervezetek fejlesztése, minősítése (cluster management excellence);
- klaszterek közötti együttműködés fejlesztése (cross clustering).

Továbbra is fontos prioritást jelent a klasztermenedzsment szervezetek fejlesztése, minősítése.

A sikeres működéshez olyan profi klasztermenedzsment szervezetekre és hiteles klasztervezetőkre van szükség, akik a klaszter érdekeit a saját érdekeik elé képesek helyezni és olyan magas minőségű menedzsment és adminisztratív tevékenységgel képesek szolgálni a klaszter fejlődését, mint például

²² Ilyen például a katalóniai klaszterprogram (Programa Catalunya Clusters) és a német „go-clusters” kezdeményezés.

²³ Németországban a „go cluster” program esetében már nem érhető el VNT, a felmérésben szereplő másik német klaszterprogram (Leading Edge Cluster Competition) viszont még alkalmazza ezt az eszközt.

- célzott, szükségletalapú szolgáltatások biztosítása (szemináriumok, workshopok, a klaszterteljesítmény mérése, folyamatos stratégiai egyeztetések a klaszterszervezettel stb.);
- a klaszterkiválóság láthatóvá tétele (kiváló klaszter védjegy megszerzése);
- teljesítményhez kötött pénzügyi támogatás elvének megvalósítása;

A megfelelő klasztermenedzsment szervezet képes a tagokat összefogni, az együttműködést folyamatosan egyre magasabb szintre vinni, számukra a közösen kialakított stratégiát folyamatosan olyan módon adaptálni, hogy minden tag egyértelműen lássa az együttműködés előnyeit és előrevivő szerepét. A klasztervezető a klaszter „arcává” válik, látja az iparági trendeket és mind a klaszteren belül, mind kifelé hitelesen képviseli a klaszter közös érdekeit.

Az alábbi táblázat mutatja be egy klaszterszervezet lehetséges szolgáltatási portfólióját.

9. táblázat: A klasztermenedzsment szervezetek lehetséges funkciói

Szolgáltatáscsoport	Példa konkrét tevékenységre
1. Innovációs képesség fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> • pályázati, finanszírozási lehetőségekkel kapcsolatos információ szolgáltatás, • innovációs, technológiai munkacsoportok létrehozása • technológiai és innovációs foratókönyvek, előrejelzések, cselekvési tervek kidolgozása (roadmapping)²⁴ • jogi tanácsadás iparjogvédelmi, szerzői jogi kérdésekben
2. Üzleti lehetőségek feltérképezése	<ul style="list-style-type: none"> • üzletember találkozók, • klasztertag találkozók,
3. Vállalkozások fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> • konzultáció, coaching • finanszírozás bevonásához támogatás (kockázati tőke, bankhitel, VTT, VNT, stb.)
4. Oktatás, képzés	<ul style="list-style-type: none"> • képzési oktatási programok a klasztertagok számára • képzési oktatási programok a klasztermenedzsment számára
5. Marketin és branding	<ul style="list-style-type: none"> • web oldal • belső hírlevél • nyomtatott és elektronikus sajtómegjelenések • konferencián, vásárokon részvétel • nyílt napok, nyilvános rendezvények a

²⁴ Vison 2050: How rail can contribute to a Europe worth living in, available at: <http://www.livingrail.eu/railmap/40-what-is-roadmapping>

Szolgáltatáscsoport	Példa konkrét tevékenységre
	klaszter népszerűsítése céljából <ul style="list-style-type: none"> • kapcsolatépítés kormányzati szereplőkkel, más klaszterekkel
6. Klaszter specifikus peremfeltételek fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> • klasztertagok számára fontos szabályozás, fejlesztéspolitikai lépések előkészítésében részvétel • regionális fejlesztési programok alakításában részvétel
7. Klasztermenedzsment szervezet és klaszterszerkezet fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> • a klaszterszervezet magán és állami finanszírozásának növelése • klaszterszervezet fejlesztése (pl. létszám növekedés) • az aktív klasztertagok számának növelése

A klaszterprogramok hatásvizsgálata terén még komoly fejlődési lehetőségek azonosíthatók.

A klaszter tevékenység érdemi hatásvizsgálatára értékelésére eddig csak ritkán, és kevéssé meggyőző eredményekkel került sor²⁵. Az esettanulmányos (egy-egy klaszter történetét részletesen bemutató, elemző) kvalitatív kutatások mellett egyre nagyobb szükség lenne olyan számszerűsített értékelésekre, amelyek a klaszterek eredményeit a klasztertag cégek szempontjából az input, output, hatás és eredmény indikátorok szintjén együttesen vizsgálják.

Egy ilyen vizsgálatban az INPUT indikátorokat a cég erőfeszítései (klaszter munkájában részvétel, tagdíjfizetés), illetve az igénybevett klasztermenedzsment szolgáltatások jelentik.

Az OUTPUT indikátorok fókuszában alábbi folyamatok állnak:

- KFI kiadások alakulása;
- elnyert innovációs és egyéb pályázatok;
- klaszteren belül megvalósult különböző együttműködések.

Az EREDMÉNY indikátorok lényegében az adott vállalat innovációs eredményeit számszerűsítik

- termék-, szolgáltatás innováció,
- szervezeti innováció,
- értékesítési, marketing innováció,
- üzleti modell váltás,
- stb.

²⁵ OECD Innovation Policy Platform – Cluster Policies, available: <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48137710.pdf>

A HATÁS indikátorok a vállalati növekedésre (árbevétel, foglalkoztatottak száma, új befektető/tulajdonos megjelenése, felvásárlások, összeolvadások), hatékonyságra (termelékenység, költségalkulás, energiahatékonyság, alapanyag felhasználás), nemzetköziesedésre (exportbevételek, működő tőkebefektetés), hálózatosodásra (beszállítói teljesítmény) vonatkoznak.

Az alábbiakban ezeknek az indikátoroknak egy lehetséges operacionalizálását mutatjuk be egy 2012. évi tanulmány alapján²⁶:

INPUT indikátorok

- A cég mióta vesz részt a klaszterszervezetben?
- A cég mennyi tagdíjat fizetett a tagsága során?
- A cég milyen egyéb hozzájárulást (pénzbeli és nem pénzbeli) a klasztermenedzsment szervezet tevékenységéhez a tagsága során?
- A cég milyen klasztermenedzsment szolgáltatásokat vett igénybe
 - üzletember találkozók
 - ipari partner közvetítés
 - egyetemi, kutatói partnerközvetítés
 - állami, önkormányzati partnerközvetítés
 - konferencia részvétel
 - workshop részvétel
 - piaci információk
 - adatbázisok
 - oktatás, képzés
 - hírlevél,
 - időszakos kiadványok
 - pályázati lehetőségek felkutatása
- pályázati közreműködés, tanácsadás
- egyéb, éspedig.....

OUTPUT indikátorok

- Hogyan alakult a cég KFI kiadása (árbevétel százalékában, értékben)?
- A cég innovációs kiadásainak hány százalékát finanszírozza saját, illetve pályázati forrásból?
- A cég folytat-e együttműködést az ágazatba tartozó más hazai cégekkel?
- A cég folytat-e együttműködést az ágazatba tartozó nemzetközi cégekkel?
- A cég folytat-e együttműködést az ágazaton kívüli hazai cégekkel?
- A cég folytat-e együttműködést az ágazaton kívüli nemzetközi cégekkel?
- A cég folytat-e együttműködést hazai szakmai szervezetekkel?
- A cég folytat-e együttműködést nemzetközi szakmai szervezetekkel?

²⁶LET'S MAKE A PERFECT CLUSTER POLICY AND CLUSTER PROGRAMME, Nordic Innovation 2012. available at: http://www.cluster-analysis.org/downloads/Clusters_web_singlepage_06092012.pdf, 47.o.

- A cég folytat-e együttműködést hazai kutatóintézetekkel, egyetemekkel, főiskolákkal?
- A cég folytat-e együttműködést nemzetközi kutatóintézetekkel, egyetemekkel, főiskolákkal?
- A cég folytat-e együttműködést állami, önkormányzati intézményekkel?
- Mennyi olyan hazai pályázati forrást nyert el a cég, amelyhez hozzájárult a klasztertagsága?
- Mennyi olyan nemzetközi pályázati forrást nyert el a cég, amelyhez hozzájárult a klasztertagsága?
- A foglalkoztatottak mekkora hányada vesz részt a vállalati KFI folyamatokban?
- Egyértelműen meghatározható-e az a munkaidő az egyes munkakörök esetén, amelyet a vállalat alkalmazottai KFI tevékenységekre fordítanak?
- Az alkalmazottak hány százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel?
- Az alkalmazottak hány százaléka rendelkezik PhD-vel?
- Mennyit költ a cég az alkalmazottak oktatására, képzésére (árbevétel százalékában, értékben)?
- A cég alkalmazottai részt vesznek-e innovációs fejlesztési oktatásban, képzésben (cégen belül megszervezve, külső szereplő által szolgáltatva)?

EREDMÉNY indikátorok

- Hány szabadalom, köthető az adott céghez?
- Hány ipari védjegy köthető az adott céghez?
- Hány formatervezési minta-oltalom (design-oltalom)?
- Hány szerzői jogi oltalom köthető az adott céghez?
- Hány licenz megállapodása van a cégnek?
- Sor került-e új vagy jelentősen módosított termék vagy szolgáltatás bevezetésére?
- Sor került-e technológiaváltásra, technológia fejlesztésre?
- Sor került-e jelentősebb szervezeti átalakításra?
- Sor került-e a marketing, értékesítési módszerek és/vagy csatornák jelentősebb átalakítására?
- Megváltozott-e a cég üzleti modellje?
- Sor került-e a vállalati belső folyamatokat támogató informatikai fejlesztésre?
- Sor került-e az értékesítést támogató informatikai fejlesztésre?

HATÁS INDIKÁTOROK

- Hogyan változott a cég árbevétele?
- Hogyan változott a KFI-hez kapcsolódó tevékenységhez köthető értékesítés árbevétel arányosan?
- A KFI tevékenység milyen hatást gyakorolt a költségek alakulására?
- A KFI tevékenység milyen hatást gyakorolt a termelékenység alakulására?
- A KFI tevékenység milyen hatást gyakorolt a költségek alakulására?
- A KFI tevékenység milyen hatást gyakorolt a profit alakulására?
- A KFI tevékenység milyen hatást gyakorolt a alapanyag felhasználás alakulására?

- Mennyivel nőtt a cég exportja (átlagos év/év mutató, részesedés a teljes értékesítésen belül)?
- Mennyivel nőtt a cég online értékesítése (átlagos év/év mutató, részesedés a teljes értékesítésen belül)?
- Mennyivel nőtt a cég beszállítói értékesítése (átlagos év/év mutató, részesedés a teljes értékesítésen belül)?
- Hány és milyen értékű külföldi működő tőke befektetést hajtott végre a cég az elmúlt három évben (átlagos év/év mutató, részesedés a teljes értékesítésen belül)?
- Végrehajtott-e a cég hazai ágazaton belüli, összeolvadási, felvásárlási tranzakciót?
- Végrehajtott-e a cég nemzetközi ágazaton belüli, összeolvadási, felvásárlási tranzakciót?
- Végrehajtott-e a cég nemzetközi ágazaton belüli, összeolvadási, felvásárlási tranzakciót?
- Végrehajtott-e a cég nemzetközi ágazaton kívüli, összeolvadási, felvásárlási tranzakciót?
- Megjelent-e a cég tulajdonosai között új szakmai befektető?
- Megjelent-e a cégnél új pénzügyi befektető (beleérte az esetleges tőzsdei bevezetést is)?
- Hogyan változott az elmúlt három évben a cég által előállított hozzáadott érték (abszolút értelemben, illetve egy foglalkoztatottra vetítve)?
- Hogyan változott a cégnél a foglalkoztatás?
- Hány új KFI-hez kapcsolódó munkahely létesült?
- Hogyan alakultak a cégnél a fizetések egyéb juttatások?
- Megváltozott-e a fogyasztói elégedettség a vállalat termékeivel szolgáltatásaival kapcsolatban?

A klaszterprogramok és az egyéb támogatási programok közötti szinergiák egyelőre nem minden ország esetében kerültek kihasználásra.

A klaszterprogramok fontos szerepet töltenek be az egyes nemzetek fejlesztéspolitikai eszköztárában, ugyanakkor a vizsgált ország körben csak Franciaország és Svédország az, ahol a klaszterprogramok erős kapcsolatot mutatnak a fejlesztéspolitika mindhárom alábbi kulcsterületével:

- általános beruházási támogatások,
- innovációs programok,
- infrastruktúra fejlesztési programok.

10. táblázat: A koordináció, kapcsolódás erőssége a klaszterprogramok és a többi fejlesztéspolitikai program között

	Kapcsolódás általános beruházási, üzletfejlesztési programokhoz	Kapcsolódás innovációs támogatási programokhoz	Kapcsolódás infrastruktúra fejlesztési programokhoz
Cseh Köztársaság	nagyon erős	erős	közepes
Dánia	közepes	erős	gyenge

Franciaország	erős	erős	nagyon erős
Görögország	közepes	közepes	közepes
Litvánia	nincs	gyenge	nincs
Montenegró	erős	gyenge	gyenge
Németország	erős	közepes	gyenge
Norvégia	erős	erős	közepes
Portugália	erős	erős	erős
Románia	erős	erős	erős
Svédország	nagyon erős	nagyon erős	nagyon erős
Szlovákia	nagyon erős	nagyon erős	nincs

Forrás: Cluster Programmes in Europe, 2015

5.3 A klaszterminősítés európai rendszere

A klaszterek minősítése tekintetében a 2009-ben életre hívott Európai Klaszter Kiválósági Kezdeményezés (European Cluster Excellence Initiative – ECEI) a legjelentősebb. Ma már több országban futnak olyan támogatási programok, amelyekben kötelező komponens az ECEI szerinti kiválósági minősítés megszerzése: Cseh Köztársaság, Dánia, Németország, Norvégia, Olaszország, Spanyolország.

Az ECEI fő célja, hogy megalapozott módszertan alapján olyan klasztermenedzsment értékelési rendszert dolgozzon ki, amely önkéntes alapon

- európai szinten elismert minősítést jelent,
- lehetőséget biztosít a klaszterszervezetek összehasonlítására (mutual benchmarking),
- ösztönzi a követendő gyakorlatok terjedését (mutual learning).

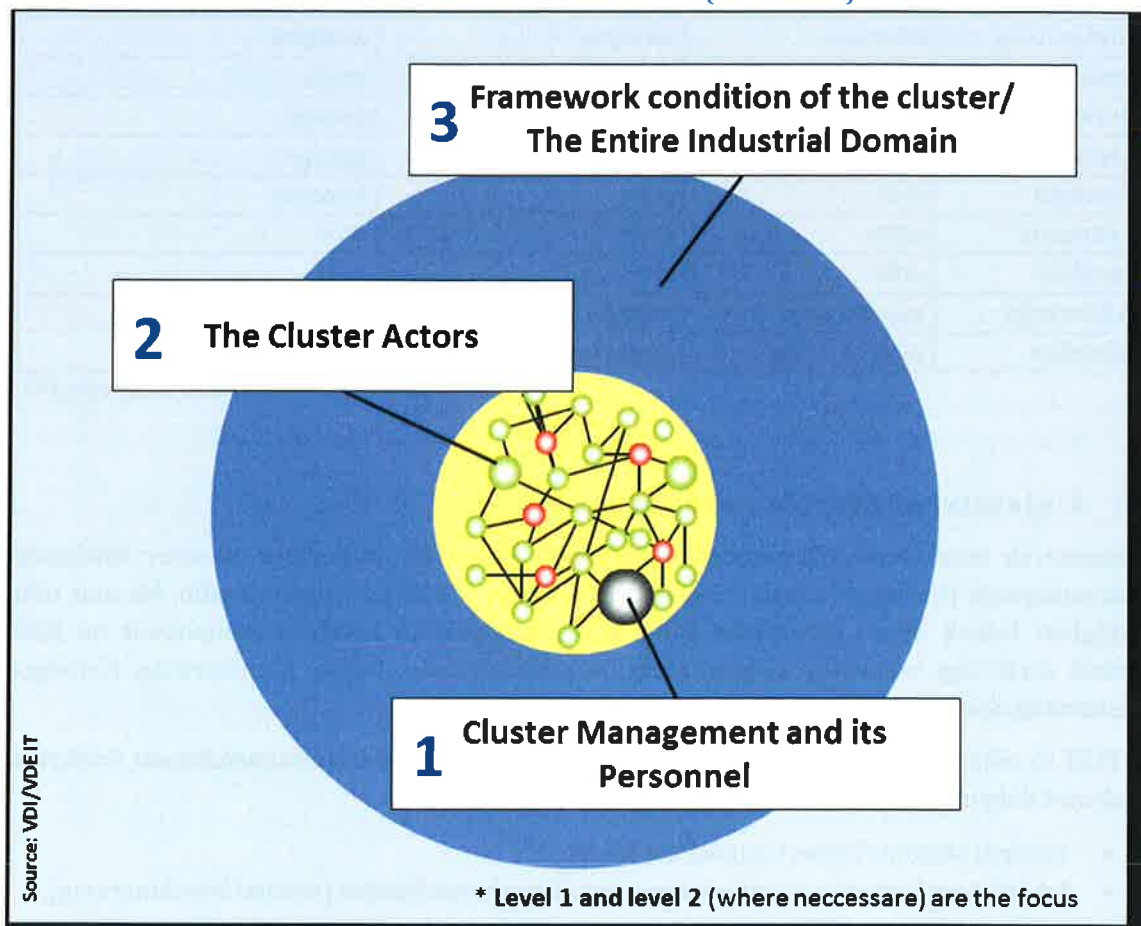
Fontos hangsúlyozni, hogy a minősítési módszertan és a használt indikátorok elsősorban a klasztermenedzsment tevékenységére (level 1) vonatkoznak:

- a klaszter működés peremfeltételei (level 3) nem kerülnek számbavételre (gazdasági helyzet, infrastruktúra, szabályozási környezet),
- a klasztertagok teljesítménye sem értékelési szempont, ugyanakkor az adott klaszter meg kell, hogy feleljen bizonyos minimum kritériumoknak, (méret, összetétel, kor stb.) hogy a minősítési folyamat elkezdődhessen (alábbi ábra: level 2)

Ez alapján a fő indikátorcsoportok a minősítés során az alábbiak:

- 1) A klaszter összetétele (level 2),
- 2) Irányítás, vezetés, koordináció (level 1 és 2),
- 3) Finanszírozás (level 1),
- 4) Stratégia (level 1),
- 5) Eredményesség, elismertség (level 1).

17. ábra: Az ECEI minősítés során használt sematikus klaszterábra (shell-modell)



Forrás: ECEI

A minősítés részletes indikátorrendszerénél az indikátorokat a hozzá fűzött kiegészítéseinkkel, magyarázó megjegyzéseinkkel mutatjuk be:

11. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: a klaszter összetétele

Indikátor	Megjegyzés, magyarázat
1.1.0 Aktív és nem aktív klasztertagok	- aktív: tagdíjat fizet, szándéknyilatkozat, partnerségi megállapodás - nem aktív: esetenként részt vesz rendezvényeken, hírlevelet kap
1.1.1 Klasztertagok összetétele	-üzleti, tudományos, önkormányzati, állami, stb. -méret szerint (KKV), ágazat szerint
1.1.2 Aktív tagok száma	na
1.2 Klasztertagok földrajzi koncentrációja	- hány klasztertag van 150 km-en, 1,5 óra utazási időn belül?

12. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Irányítás, vezetés, koordináció

Indikátor	Megjegyzés, magyarázat
2.1 Klaszter menedzsment érettsége	-hány éve működik a klaszter szervezet? -hány éve nyújt szolgáltatásokat? - milyen
2.2.1 Klasztermenedzsment emberi erőforrása	-főmunkaidőben foglalkoztatottak -szerződéses alapon foglalkoztatottak
2.2.2 Klasztermenedzsment szervezet végzettsége	-végzettség -szakmai háttér tapasztalat
2.2.3 Klasztermenedzsment képzése, fejlesztése	- dokumentált képzési napok száma - dedikált képzési költségvetés
2.2.4 Szervezeti stabilitás, folyamatosság	- foglalkoztatás hossza - fluktuáció
2.3 Klaszter részvétel stabilitása	- új és kilépő klasztertagok az elmúlt 24 hónapban
2.4 Döntési folyamat átláthatósága és nyitottsága	- ki vesz rész a döntési folyamatokban? - hogyan születnek a döntések?
2.5 Közvetlen személyes kapcsolattartás a klasztermenedzsment szervezet és a tagok között	- közvetlen személyes interakciók az elmúlt 12 hónapban
2.6 A klaszteren belüli együttműködés intenzitása	- hány klasztertag vett részt valamilyen együttműködésben az elmúlt 12/24 hónapban?
2.7 A klasztermenedzsment szervezet integrációja az innovációs folyamatokban	- klasztermenedzsment kapcsolódási pontjai az üzleti és állami innovációs szereplőkhöz (minisztérium, ügynökség, irányító hatóság, stb.)

13. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Finanszírozás

Indikátor	Megjegyzés, magyarázat
3.1 Finanszírozási kilátások	- mennyire biztosított a klasztermenedzsment tevékenység finanszírozása a jövőben?
3.2 Magán finanszírozás részaránya	- mekkora a magánfinanszírozás részaránya a klasztermenedzsment költségvetésén belül (tagdíjak, egyéb magán forrás)?

14. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Stratégia

Indikátor	Megjegyzés, magyarázat
4.1.1. Stratégiaalkotási folyamat	- módszertani megalapozottság - klasztertagok bevonása
4.1.2 Klaszterstratégia dokumentáltsága	- stratégia dokumentáltsága - stratégiaalkotás dokumentáltsága - pontosan leírásra került-e, hogy a klasztermenedzsment szervezet, hogyan kívánja támogatni a tagokat?

Indikátor	Megjegyzés, magyarázat
4.1.3 Klaszterstratégia megvalósításának tervezése	- kapcsolódik-e a stratégiához éves akció terv? - vannak-e számszerűsített célok? - mennyire részletes a pénzügyi tervezés?
4.1.4 pénzügyi kontrolling rendszer	- működik-e naprakész kontrolling rendszer a klaszterszervezetnél? - milyen jelentési, kontrolling eszközt használnak?
4.1.5 A klaszterstratégia és az akciótervek felülvizsgálata	- hogyan és milyen gyakorisággal történik a felülvizsgálat?
4.1.6 A klasztermenedzsment teljesítményének nyomonkövetése	- milyen monitoring módszerrel történik?
4.2 A klaszterstratégia fókuszja	- milyen általános (ECEI által előre definiált és a fentiekben már bemutatott) stratégiai prioritásnak feleltethető meg a stratégia
4.3 Klasztermenedzsment szervezet által nyújtott szolgáltatások	- lsd táblázat
4.4 A klasztermenedzsment szervezet teljesítménye	- A meghatározott teljesítménycélok teljesülnek-e?
4.5 Munkacsoportok	- Működnek-e specifikus célokhoz rendelt munkacsoportok? - Mennyire aktívak ezek a munkacsoportok?
4.6.1 Kommunikáció	- külső kommunikációs tevékenységek az elmúlt 12 hónapban - belső kommunikációs tevékenységek az elmúlt 12 hónapban
4.6.2 Internetes jelenlét	- mennyire hozzáférhetőek és teljesek az internetes információk a klaszterről? - milyen gyakran kerül frissítésre, felülvizsgálatra a klaszter web oldala?

15. táblázat: ECEI indikátorok magyarázatokkal: Ismertség, eredményesség

Indikátor	Megjegyzés, magyarázat
5.1 A klaszter ismertsége (publikációk, sajtó, média)	- publikációs, sajtó, média megjelenések száma az elmúlt 12 hónapban?
5.2 Sikertörténetek	- mi a 3 fő sikertörténete a klaszternek az elmúlt 24 hónapban? - Milyen hatást gyakoroltak ezek a sikertörténetek a klaszterre, illetve a klaszteren kívül (ágazati, országos, nemzetközi szinten)?
5.3 Klasztertagok és egyéb ügyfelek elégedettségnek mérése	- Nyújt-e a klasztertagokon kívül másnak is szolgáltatásokat a klaszterszervezet?

Indikátor	Megjegyzés, magyarázat
	- Hogyan, milyen gyakorisággal mérik a klasztertagok és egyéb ügyfelek elégedettségét?

A folyamat eredményeként bronz, ezüst illetve arany szintű kiválósági minősítés születhet. A bronz szint elérése szigorú értelemben nem jelent minősítést, lényegében azt jelzi, hogy egy klasztermenedzsment szervezet - szisztematikus mérések és nemzetközi összehasonlítások alapján – elköteleződött a minőségi fejlődés mellett. A bronz minősítést legfeljebb 2 évre lehet megszerezni, utána ez vagy „arany-szintűre” változik, vagy elveszik.

Az arany-szintű minősítés azt jelenti, hogy a klasztermenedzsment a fő indikátorok előre meghatározott célértékeit, mind az öt fő területen elérte.

Az ezüst szintű minősítés azt igazolja, hogy a klasztermenedzsment a minősítési folyamat korábbi szakaszában (bronz-szint) meghatározott területeken (az öt fő indikátor terület közül legalább kettő esetében) fejlődést ért el.

A fenti kritériumok alapján az ECEI eddig több, mint 600 klasztermenedzsment szervezet értékelését végezte el, 35 országban és összesen 45 arany-fokozatú minősítést adott ki²⁷.

A nemzetközi klaszter értékelési programok vizsgálatait összegezve az alábbi fő megállapításokat tesszük:

- **Az elmúlt 4-5 évben leginkább az érett és a nemzetközileg is versenyképes klaszterek számára tárgultak a támogatási lehetőségek.**
- **A klaszterpolitikákban egyre fontosabb szerepet játszik az ország és iparági határokon átnyúló együttműködések elősegítése.**
- **A hatékony és testreszabott klasztermenedzsment szolgáltatások bevezetéséhez nélkülözhetetlen a megfelelő stratégiai megalapozás.**
- **A támogatási eszközök között felértékelődik a technical assistance-jellegű eszközök szerepe a pénzbeli támogatások pedig konkrét feladatokhoz kötődnek.**
- **Továbbra is fontos prioritást jelent a klasztermenedzsment szervezetek fejlesztése, minősítése.**
- **A klaszterprogramok hatásvizsgálata terén még komoly fejlődési lehetőségek azonosíthatók.**
- **A klaszterprogramok és az egyéb támogatási programok közötti szinergiák egyelőre nem minden ország esetében kerültek kihasználásra.**

²⁷ Cluster organisations in Europe – insights from Bronze and Gold Label assessments, Berlin, September 2014

6 AKKREDITÁLT INNOVÁCIÓS KLASZTEREK MENEDZSEREINEK SZEMÉLYES INTERJÚN ALAPULÓ MEGKÉRDEZÉSE

A hazai klaszterek helyzetének, tapasztalatainak és javaslatainak megismerése érdekében személyes interjúk kerültek lefolytatásra az Akkreditált Innovációs Klaszterek menedzsereivel. Az interjúk lebonyolítása 2015. szeptember-októberben történt, összesen 20 klaszter menedzserral történt egyeztetés. A felmérésbe bevont klaszterek előzetes kiválasztását a Nemzetgazdasági Minisztérium végezte el, az interjúk egy közösen kidolgozott kérdéslista (lásd. 4. számú melléklet) mentén zajlottak, melyeket a klasztermenedzserek előzetes felkészülés céljából megkaptak. Az interjúk leíratait 7. számú mellékletként lásd. külön dokumentumban.

16. táblázat: A felmérésbe bevont klaszterek és az interjúban résztvevő klasztermenedzserek listája

Interjúalany	Képviselt klaszter
Botos Krisztina	3P Műanyagipari, Csomagolóstechnikai, Nyomdaipari klaszter
Gonda András Szügyi György Dezső Máté	ArchEnerg Regionális Megújuló Energetikai és Építőipari Innovációs Klaszter
Kovács Tamás	Bakony- Balaton Mechatronikai és Járműipari Klaszter
Hoffbauer József Papp Petra	Biotechnológiai Innovációs Bázis
Rabb Szabolcs Szabó Berta Dr. Hüse István	Dél-Dunántúli Gépipari Klaszter
Volford László	Építőipari Kutatási, Innovációs és Technológiai-Transzfer (Építő-KITT) Klaszter
Szemerey Szabolcs	HÍRŐS Beszállítói Klaszter
Brachmann Ferenc	Információmenedzsment Innovációs Klaszter
Pintér Zsuzsanna Szaplóczay Orsolya Berkovich Gábor	Innoskart IKT Klaszter
Málnay Barnabás	Mobilitás és Multimédia Klaszter
Csabai Tamás Szécsiné Bányai Ilona	NOHAC Észak-magyarországi Autóipari Klaszter
Pakainé Dr. Kovács Judit	Pannon Fa-és és Bútoripari Klaszter
Pencsné Micskó Anna	PharmAgóra Életminőség Klaszter

Dr. Skultéti Éva	Pharmapolis Debrecen Innovatív Gyógyszeripari Klaszter
Horváth Szabolcs	Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter
Balogh Ákos Nagy Judit	Rendszertudományi Innovációs Klaszter
Fenyvesi László	Sárrét Metál Klaszter
Kérdő Balázs	Szent-Györgyi Albert Élettudományi Klaszter
Sipos Ferencné Pintér Arnold	Szilícium Mező Regionális Informatikai Klaszter
Pálinkó Erika Gortva-Kónya Mónika	Szoftveripari Innovációs Pólus Klaszter

Az interjú keretében 6 fő tématerületet érintően tettünk fel kérdéseket, ezek:

- Magyarország helyzete
- Klaszter működési múlt, tapasztalatok
- Klaszter jövőbeli tervei
- Akkreditációs rendszerrel kapcsolatos tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok
- Támogatási lehetőségekkel kapcsolatos tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok
- Sikeres innovációs projektek

6.1 Magyarországi helyzetkép

Ennek a kérdéscsoportnak a keretében a klaszteresedési folyamatokról általánosságban kérdeztük a klasztermenedzsereket. Arra voltunk kíváncsiak, hogy összességében mennyire érezték előremutatónak az elmúlt évek folyamatait, melyek voltak azok az intézkedések vagy folyamatok, melyek leginkább segítették, és melyek azok, amik leginkább gátolták a klaszterek fejlődését.

A 2008 óta Magyarországon lezajlott klaszteresedési folyamatokról a megkérdezett klasztermenedzserek többnyire pozitívan nyilatkoztak. Ciklikusságok figyelhetőek meg a klaszter folyamatokban. **2008-2010-ig erőteljes szakpolitikai iránymutatások** álltak rendelkezésre. Ezt a kb. 3 éves periódust tartják az elmúlt időszak legaktívabb részének. Sok klaszter ekkor alakította ki mai szervezeti struktúráját, az akkreditáció megjelenésével megmérettették magukat, illetve jelentős vonzerőt voltak képesek felmutatni a klasztertagok számára a dedikált források segítségével. Egyben ebben az időszakban figyelhető meg a **klaszterek felhígulása** is, melyért a legtöbb megkérdezett menedzser a Regionális Operatív Programok (ROP-ok) keretében megjelent, nem kellően fókuszált klasztertámogatásokat teszi felelőssé. Gyakran elhangzott vélemény volt, hogy a járadékvadász, „**álklaszterek**” **rendkívüli módon erodálják az egész együttműködési és klaszter kultúra iránti megítélést** és megnehezítik azon hálózatok életét is, amelyek hosszú távon, valós, közös célok mentén tervezik az együttműködést.

2010-től kezdődően folyamatos **gyengülni látják a kormányzati szakpolitikai szándékokat** a klaszterekkel kapcsolatban, jelenleg egy **stagnáló környezetben** érzik magukat, ahol nem világos a klaszterek számára, hogy kormányzati szinten milyen szerep, fontosság jut nekik. Több klasztermenedzser megemlíti ugyanakkor, hogy ez az állapot egyben **piac tisztító hatással** is bír, hiszen a valódi, szoros együttműködésre épülő klaszterek egy ilyen helyzetben is képesek megőrizni a működési struktúráikat, míg a komoly közös cél nélkül megalakult szerveződések eltűnnek.

Éppen ezért **a többlépcsős klaszterfejlesztési modellt, az akkreditáció szerepét a klaszterek általában előremutatónak ítélik meg**, azonban a kiszámíthatóság és következetes szakpolitikai célok érvényesítése mellett tartják ezeket jó eszköznek.

Összességében tehát a legtöbb válaszadó előrelépésnek tekinti az elmúlt 7 évben lezajlott folyamatokat, melyek jelenleg stagnáló fázisban vannak. A klaszterekkel kapcsolatos szakpolitikai elvárások világos bemutatása, valamint a klaszterek és azok átgondolt pályázati támogatására van szükség a legtöbb válaszadó szerint.

6.1.1 ELŐREMUTATÓ JELENSÉGEK

A leginkább előremutató jelenségek, folyamatok közül az alábbiak kerültek leggyakrabban említésre a klasztermenedzserek által:

- 4-lépcsős klaszterfejlesztési modell
- **Akkreditáció**, mint valós minőségi szűrése a klasztereknek, mely szigorú elvárásokat, kereteket szabott az arra jelentkezőknek. Ezzel egy időben marketing értékkel is felruházta a klasztereket, egyfajta „elit klub”-ot hozott létre.
- **Dedikált pályázati források, illetve pályázati előnyök** szigorúan a valós együttműködés felé vezető projektek esetében, sikeres közös fejlesztések megvalósulásának támogatása.
- **Klaszteresedésért felelős központi szervezetek**, az általuk megteremtett párbeszéd a kormányzati szférával, kapcsolatépítési lehetőség biztosítása a klasztermenedzser klub rendezvényeken keresztül.
- Hazai klaszterek **nemzetköziesedés** felé történő elmozdulása, klaszterek közötti hazai és nemzetközi együttműködés megjelenése, közös iparági platformok kialakulása.
- **Együttműködési kultúrában** történő előrelépés, üzleti lehetőségek kialakulása, melyek a klaszterek nélkül nem alakultak volna ki.

6.1.2 ÁLTALÁNOS GÁTLÓ TÉNYEZŐK

A klaszteresedési folyamatokat az alábbi tényezők gátolták leginkább az interjú alanyok véleménye szerint:

- **A kormányzati klaszter politikában történő ciklikusság**, a jelenlegi helyzetben a célok és szakpolitikai keretek hiánya, a klaszterek fejlesztéspolitikában betöltött szerepével kapcsolatos kiszámíthatatlanság.

- **A klaszterek megítélése az általános üzleti környezetben** nem egyértelmű, a számviteli, adózási szabályozók nem ismerik ezt a szervezeti formát, ami nehézségeket okoz a közös fejlesztések megvalósítása során.
- **Az Akkreditált Innovációs Klaszter (AIK) cím túlságosan leszűkíti a kiemelt klaszterek körét**, az innovációs fókusszal nem rendelkező klaszterek számára is fontos lenne a minősítés, differenciált kiválasztás.
- A vállalkozások és így a klasztertagok között általánosságban még mindig **erős a bizalmatlanság**, az együttműködésre épülő üzleti kultúra csak nagyon lassan terjed el.
- **A klaszter tagok nehezen aktivizálhatóak**, különösen vonzó pályázati források nélkül, a klaszterek nehezen tudják bevonni a tagok széles körét a közös stratégiai célok megvalósításába.
- **A klasztertagok tagdíjfizetési hajlandósága** még sok esetben alacsony, nehezen áldoznak a klaszter érdekében, ami a menedzsment szervezetek működését nehezíti, kiszámíthatatlanná teszi.
- A klasztertagok által közösen használt K+F és egyéb infrastruktúra létrehozását támogató pályázat hiányzik (korábbi GOP-1.2.2).
- **Klaszter támogatások hiánya az elmúlt években**, korábbi pályázatok esetében olyan pályázati előnyök nyújtása, melyek nem a hosszú távú együttműködést serkentették.
- Kormányzat által szervezett – korábban sikeres – **kapcsolatépítő lehetőségek hiánya** (pl. Klasztermenedzserek Klubja, nemzetközi és országos klaszter konferencia) hiánya.
- A klaszter **akkreditáció szempontjai** nem minden esetben vannak összhangban más nemzetközi klaszter minősítésekkel, ami nehezíti azon klaszterek munkáját, melyek mindkettőn meg kívánnak felelni.

6.2 Klaszter működési múlt, tapasztalatok

Ebben a kérdéscsoportban a klaszter eddigi fejlődési pályájára, a kezdeti célkitűzésekre és azok megvalósulására, a konkrét klaszterre vonatkozó, annak fejlődését akadályozó tényezőkre, a klaszterek versenyelőnyt jelentő tényezőire, a tagok felé nyújtott motivációs eszközökre és az eredményesség mérésére kérdeztünk rá annak érdekében, hogy képet kapjunk arról, hogy a klasztermenedzserek mennyire tartják sikeresnek eddigi munkájukat.

6.2.1 FEJLŐDÉSI PÁLYA, CÉLOK TELJESÜLÉSE

A fejlődési pálya vonatkozásában szinte kivétel nélkül valamennyi megkérdezett klasztermenedzser pozitívan nyilatkozott. Úgy látják, hogy a klaszterük **jelentős fejlődésen ment keresztül** a megalapítása óta, melyet gyakran a taglétszám növekedésével, a tagok közötti együttműködés intenzitásának növekedésében, gyakoriságában látnak. A fejlődés felfutásában kiemelt szerepet tanúsítanak a korábbi – főként GOP-os dedikált klaszter – **pályázati forrásoknak**, melyek segítségével a klasztereknek erős szakmai fókuszot adó fejlesztések tudtak elindulni és megvalósulni, melyek dinamizálták a működést. Az elmúlt 2-3 évet sokan stagnálásnak élik meg a klaszter életében, de véleményük szerint az erős klaszterek ilyen környezetben is életképesek maradnak.

A klaszterek megalapításakor kitűzött célok vonatkozásában szintén pozitív volt általában a menedzserek véleménye. Jellemzően a klaszterek általános, **átfogó célok** mentén kezdték meg a működésüket, melyek teljesülése emiatt csak nehezen vagy nem pontosan ítélni lehet meg. Ilyen

célok között kerültek említésre például a régiós iparági vezető szerep megteremtése, a térség gazdaságának fejlesztése, az összefogás erősítése, közös kapacitások kihasználása, tagok versenyképességének növelése, nemzetközi piacon való terjeszkedés. A **konkrétabb célok** vonatkozásában már több esetben is előfordul, hogy elmaradás vagy nehézség adódik, ezekhez kapcsolódóan általában a már korábban is említett pályázati források elmaradását, szükségességét említik.

6.2.2 EGYEDI GÁTLÓ TÉNYEZŐK

Az interjúalanyok által menedzselte klaszterek saját fejlődését gátló tényezők között már több egyedi vagy specifikus elem is felsorolásra került, ezek ennek ellenére jól csoportosíthatóak tématerületenként:

- **Aktivitás:** a már korábban említett bizalomhiány a tagok között, a tagok aktivitása, illetve főként a mikro vagy kisvállalkozások esetében az időhiány, vagyis a vállalat vezetője nem képes extra időt ráfordítani a napi működési feladatok mellett arra, hogy aktívan részt vegyen a klaszter működésében.
- **Bizalomhiány:** az előző területhez kapcsolódik, hogy a klasztertagok egy ideig szívesen együttműködnek más vállalkozással, azonban egy szint után, ahol már üzleti érdekek is érvényesülnek, dominánssá válhat a versenytárs pozíció, ami ellehetetleníti a közös fejlesztést.
- **Makro- és mikrogazdasági környezet:** a magyar gazdaság állapota, a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága, a szabályozások, szakpolitikák hektikussága.
- **Szervezeti kultúra:** az egyes tagcsoportok szervezeti kultúrája közötti jelentős különbség gyakran hátráltató tényező. Például a gyorsan fejlesztő vállalkozások sokszor nem tudnak azonosulni az egyetemek lassabb működéséhez.
- **Támogató környezet:** hasonló módon az előzőhöz gyakori nehézség a támogató intézmények (kamarák, önkormányzatok, támogatás lebonyolító szervezetek) passzivitása, hozzáállása a klaszterekhez.
- **Klaszteresedés általános megítélése:** fenti tényező oka a klaszter, mint fogalom sok esetben pejoratív vá váló jelentése, melyhez jelentősen hozzájárult a nagyszámú, nem valós együttműködésre épülő klaszter kezdeményezés.
- **Nehézségek az együttműködés során:** egy klaszter életében jelentős törést tud okozni, ha egy nagyobb, stratégiai projekt nem vagy csak jelentős késéssel valósul meg. Szintén ide sorolható az együttműködésben megvalósuló projektek menedzselésével, elszámolásával, hasznosításával kapcsolatos problémák, melyek rombolják a jövőbeni kooperációs hajlandóságot.
- **Klasztermenedzsment:** több klaszter esetében is komoly erőfeszítést igényel a klaszter menedzsment szükséges kapacitásainak megteremtése, melyhez az ezt támogató pályázati források nagyban hozzá tudnak járulni. Emellett több klaszter életében is szükségessé vált a menedzsment szervezet, vagy akár az egész klaszter tagszerkezetének átstrukturálása, ami sok esetben nehézségekkel járt.

6.2.3 VERSENYELŐNYT JELENTŐ TÉNYEZŐK

A hazai klaszterek szerveződése közötti **jelentős differenciáltságot** jól szemlélteti a klasztermenedzsment azon megítélése, hogy klaszterük milyen versenyelőnyt jelentő

tényezőkkel rendelkezik. Az erre adott válaszok szerteágazóak és meglehetősen klaszter-specifikusak, azonban azonosíthatóak olyan jegyek, melyek több klaszterre is vonatkoztathatóak.

Több menedzser is versenyképességi tényezőként említette a klaszter **alulról történő, önszerveződő jellegét**, ami általában már a klaszter alapítása előtti időszakra datálható üzleti kapcsolatokon, igényeken nyugszik. Ehhez kapcsolódóan általában behatárolható a klasztereken belül egy **szűkebb „mag”**, melynek fontos szerepe volt a klaszter létrehozásában, illetve a működésében is aktívan részt vesz.

Fontos tényező a klaszterek versenyképességének szempontjából a jelentős **regionális, illetve iparági súly** megléte, különösen, ha ez igazodik valamilyen kormányzati, támogatáspolitikai iparági preferenciához.

Több klaszter alakított ki eddigi működése során valamilyen **közös infrastruktúrális háttérrel** (inkubátor központ, tudás park, innovációs központ), ahol a tagok kisebb vagy nagyobb része között közvetlen kapcsolat alakul ki a fizikai közelség által.

A tagösszetétel vonatkozásában a jelentős **iparági húzóerők** klaszterbe történő integrálása, az ún. **tripla-hélix formula** megléte, az **innovációs ökoszisztémába történő beágyazottság** jelenik meg versenyelőnyt jelentő tényezőként. Ezek mellett fontosnak tartják a tagok által lefedett **termék/szolgáltatás portfólió** teljességét, ami hozzájárul ahhoz, hogy a klaszter egységes, komplett megoldásokat tudjon nyújtani a piacán. Ez különösen hangsúlyos a beszállítói hálózat jellegű klaszterek esetében.

Fontos szempont maguknak a **menedzsment szervezeteknek a működése, stabilitása és szolgáltatás portfóliója**. Ezek közül a nemzetközi megjelenés irányába történő elmozdulás segítése, a tagok aktivizálására való képesség több klaszter esetében is versenyképességi szempontként jelenik meg.

6.2.4 MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

A klaszterben történő részvételt leginkább motiváló tényezőkre adott válaszok jelentősen összecsengenek a klaszter tagvállalatok által megadott válaszokkal. Ez alapján a klasztermenedzserek is a többi taggal történő **együttműködési lehetőséget**, valamint a hazai **pályázati források, előnyökhöz történő hozzáférést** tartják domináns tényezőnek a tagvállalatok szempontjából. Ezek mellett a klaszter által biztosított **képzési, oktatási lehetőségek**, a menedzsment által nyújtott **nemzetközi piacokon történő megjelenést támogató szolgáltatások**, a **nemzetközi pályázatokhoz történő hozzáférést** illetve az **üzleti szolgáltatásokhoz történő hozzáférést** emelték ki a klasztermenedzserek, mint fontos motivációs tényezők.

6.2.5 TELJESÍTMÉNYMÉRÉS

El kell különíteni a klasztermenedzsment tevékenységével kapcsolatos **tagi megelégedettség felmérését** és a **klaszter egészének teljesítményére** vonatkozó mérési módszereket.

A menedzsment tevékenységét a megkérdezett klaszterek jelentős része éves, vagy féléves gyakorisággal folytatott tag elégedettségi felmérés keretében vizsgálja. Ezekbe klaszterenként változó, de általában a teljes tagság 40-60%-a vonható be. Emellett a menedzsment szervezetek

éves beszámolót készítenek, melyeket a klaszter taggyűlése, vagy irányító testülete elé terjesztenek. A felsorolt formális eszközök mellett az informális, vagyis a tagokkal történő kapcsolattartás során érkező visszajelzéseket veszik leginkább figyelembe a menedzserek saját munkájuk megítéléséhez.

A klaszter egészére vonatkozó teljesítmény mérés esetében már kevésbé figyelhetőek meg jól elterjedt módszerek. A megkérdezett klaszterek jelentős része nem határoz meg előre elérendő teljesítmény indikátorokat, amelyhez viszonyíthatja a megvalósulást. Jellemzően a megvalósított projektek száma, értéke, a klaszter rendezvények, illetve az azokon résztvevő tagok számát mérik. Két klaszter számolt be arról, hogy komolyabb kontrolling szintű teljesítménymérést alkalmaz.

Több válaszadó is az akkreditáción illetve más nemzetközi klaszter minősítési rendszeren történő megfelelést tekinti a leghatékonyabb teljesítménymérő eszköznek.

6.3 Klaszter jövőbeli tervei

A klaszterek jövőbeli elképzelései során az általános rövid és középtávú célkitűzéseken felül arra kerestünk választ, hogy ezeket milyen konkrét intézkedések mentén valósítanák meg a klaszterek, milyen tevékenységeket terveznek pályázati forrás nélkül megvalósítani, illetve a K+F és innovációs területen kívül, hol kívánják kiterjeszteni a klaszteren belüli kooperációjukat.

6.3.1 ÁLTALÁNOS SZEMPONTOK

A klasztermenedzserek által a következő évek során kitűzött célokra adott válaszok között viszonylag **kevés egzakt célt** jelöltek meg az átfogó vagy általánosnak mondható témák mellett. A legtöbben az akkreditációs pályázat mellékleteként is benyújtott, így a kormányzat által is ismert **közös klaszter stratégiában** megfogalmazott célok mentén tervezik a működésüket, azokat tartják elérendőnek.

A legtöbb interjúalany a klaszter teljesítményének **makro szinten történő növekedésében** jelölte meg az elérendő célokat. Ennek során a klasztertagok versenyképességének, értékláncban betöltött szerepének, beszállítói kapacitásának, a tagok árbevételének, piaci részesedésének, a klaszter, mint méretgazdagságosságot fokozó szerepének a javítását említették.

Ezek mellett az **innovációs teljesítmény fokozása, a nemzetközi piacokon történő aktívabb megjelenés** és ezzel az **exportteljesítmény fokozása, a tagok foglalkoztatási** képességének növelése szerepelt több klaszter esetében az átfogó célok között.

Természetesen a legtöbb AIK esetében a **klaszter közvetlen tevékenységének javítása** is cél, így a közös projektek számának növelése, közös infrastruktúrák megteremtése, a tagok közötti kapcsolatok, személyes találkozók számának növelése és más klaszterekkel történő hatékony együttműködés kialakítása szerepelt legtöbbször a válaszok között.

A **menedzsment szervezetek** szempontjából több klaszter esetében az anyagi működtetés biztonságának megteremtése, a tagerózió megakadályozása, a tagság szerkezetének stabilizálása, illetve a menedzsment szolgáltatás portfóliójának szélesítése szerepel a tervek között.

Kiemelt fontossággal bír több klaszter esetében a tagokat érintő szakemberhiány megoldásaként különböző **szakképzési és duális képzési programokban** történő részvétel. Több klasztermenedzser is említést tett az interjú során arról, hogy a regionális közigazgatási és más gazdasági szereplőkkel történő együttműködés akadozva valósul meg. Emiatt a klaszterek jobb **regionális beágyazottságának** megteremtése fontos feladat a jövőre vonatkozóan.

6.3.2 HOSSZÚ TÁVÚ CÉLOK

A következő 5 év távlatában megvalósítani tervezett célok meghatározása során adott válaszok jelentős részben átfednek a fentiekben ismertetett célokkal. Ennek megfelelően a leggyakrabban említett célkitűzések az alábbiak:

- A klaszter nemzetközi kapcsolatainak, export piacainak erősítése, nemzetközi pályázatokon történő indulás.
- Az együttműködés stratégiai kereteinek erősítése, a klasztertagok közötti párbeszéd növelése, a tagi aktivitás fokozása.
- A klaszter tagságának bővítése, a földrajzi lefedettség kiszélesítése, a tagszerkezet diverzifikálása (önkormányzat, nagyvállalat aktív tagként történő bevonása).
- Réspiacokra történő specializáció Magyarországon.
- Közös infrastruktúra (pl. technológiai inkubátorház) és több klasztertag által megosztott használatban lévő eszköz beszerzése.
- A klaszter menedzsment szervezet működési kereteinek megerősítése, önfenntartó működésének biztosítása.

A fentiekben bemutatott rövid és középtávú célkitűzések megvalósítását szolgáló konkrét akciók esetében azt tapasztaltuk, hogy egyrészt a célok és az intézkedések gyakran egybeesnek, ami részben abból fakad, hogy a klasztermenedzserek gyakran nem tudtak (vagy nem akartak) konkrét intézkedéseket megnevezni.

A legtöbb menedzser a **klaszteren belüli kapcsolatok erősítésére** a workshop-szerű, tematikus rendezvények, benchmarking klub rendezvények szervezését tervezi. A kifelé történő **kommunikáció, a klaszter marketing tevékenységének** erősítése szintén gyakran szerepel az akciótervekben.

A célkitűzéseknek megfelelően a klaszterek egy jelentős hányada aktív szerepet kíván betölteni a **szakember utánpótláshoz és képzéshez** kapcsolódó intézkedésekben. Ebben a témakörben a pályaaorientációs akciók, a szakképzési stratégiák kidolgozásában történő részvétel, a duális jellegű képzési programokba történő bekapcsolódás, a klaszter tagvállalatok specifikus igényire fókuszáló képzési programok indítása, valamint a digitális oktatás erősítése említhető.

A 2014-20-as pénzügyi időszak pályázati forráskihelyezésének felpörgésével jelentős a várakozás az **innovációs fejlesztések, közös infrastruktúrák, eszközök beszerzésére irányuló pályázatok** iránt. Ezek megjelenésével várhatóan nagyszámú pályázati ötlet érkezik majd a klaszterek irányából.

A harmadik nagyobb akcióterv csoport a **klaszter kapcsolatokra** vonatkozik. Ide sorolhatóak a nemzetközi partnerekre, más klaszterekkel történő együttműködésre, vagy jelentős nagyvállalati partnerek bevonására irányuló intézkedések.

Összességében elmondható, hogy a klaszterek döntő hányada számít a különböző pályázati támogatási források rendelkezésre állására a jövőbeli tervei megvalósításához, azonban jelentősebb terveiket ezektől függetleníteni kívánják. A támogatás által lehívható pályázati források fontossága abban áll, hogy azok hiányában nem teljes körűen vagy nem olyan intenzitással, hatékonysággal tudják a tevékenységüket végezni.

6.4 Az akkreditációs rendszerrel kapcsolatos tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok

A személyes interjúk alanyaiként – ahogy azt korábban említettük – túlnyomó részt olyan akkreditált klaszterek menedzsereit kértük fel, akik lehetőleg már jelentős tapasztalattal, akár több sikeres akkreditációs folyamat lebonyolításában vettek részt és így átfogó képet tudnak alkotni a kiválasztási rendszerről.

A válaszadók szinte kivétel nélkül úgy ítélik meg, hogy **a klaszterek akkreditáció útján történő értékelése és kiválasztása egy pozitív és előremutató dolog**. Ennek oka, hogy egységes feltételeket szab valamennyi klaszter számára, világosan meghatározza a kormányzat által elvárt teljesítményszinteket, a klaszterek számára pedig ösztönző erőként hat, hogy bekerüljenek vagy benmaradjanak az AIK címmel rendelkező klaszterek kiemelt „klub”-jában.

Az akkreditáció jövőben történő megújítására vonatkozó kérdésre is szinte kivétel nélkül igennel válaszoltak a menedzserek. Természetesen **az akkreditációs cím legfontosabb hasznát valamennyien a címhez kapcsolódó pályázati források vagy előnyök meglétében látják**, de döntő hányaduk **presztízből, a klaszter teljesítményének visszaigazolása** miatt akkor is megújítaná címét, ha ahhoz – az utóbbi időszaknak megfelelően – nem kapcsolódna közvetlen pályázati előny. Ez persze csak ideig-óráig lenne így fenntartható, hiszen az akkreditáció megszerzése mind pénzügyi, mind munkaidő ráfordítást igényel a klasztermenedzserek részéről, akik a saját és tagjaik kellő motivációjának és a valódi előnyök híján átgondolhatják akkreditációs törekvéseiket.

A megkérdezett klasztermenedzserek döntő többsége úgy véli, hogy az akkreditáció megfelelően szolgálja-e a klaszterek minőségi szűrését. Az akkreditációt egy megfelelően szigorú és valódi szűrőnek tekintik, melynek elérése **valós kihívás** elé állítja a klasztereket. A legtöbben úgy gondolják, hogy a jelenlegi akkreditált innovációs klaszterek valódi együttműködésre épülő, az országos viszonylatban kiemelkedő szervezetek.

6.4.1 AZ AKKREDITÁCIÓ MEGSZERZÉSÉT MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK

Az akkreditáció megszerzésének leggyakrabban említett motivációs tényezője – nem meglepő módon – a **pályázati forrásokhoz, előnyökhöz történő hozzáférés** volt. Emellett azonban a hazai klaszterek **„elit klub”-jához történő csatlakozás, a presztízs cím megszerzése, a megmérettetés** és a klaszter teljesítményének **hivatalos elismerése** is jelentős motivációs szempont. Ezekből következik, hogy a klaszterek további **kapcsolatépítési és információszerzési lehetőséget** is látnak az AIK státusz biztosításával.

6.4.2 AZ AKKREDITÁCIÓ MEGSZERZÉSÉTŐL VÁRT ELŐNYÖK

Az akkreditáció iránti érdeklődést, illetve annak értékét alapjaiban határozza meg, hogy milyen érdemi előnyökhöz juttatja a magukat azon megmérettető klasztereket és tagjaikat.

A klasztermenedzserek természetesen a **pályázati forrásokhoz** kapcsolódó lehetőségeket hangsúlyozták leggyakrabban. Ilyenek a korábbi időszakban kizárólag AIK tagvállalatok számára elérhető ún. dedikált pályázati források megnyitása, pályázati előnyök biztosítása a tagok számára. Ez utóbbi vonatkozásában a korábbi gyakorlatoktól (magasabb támogatási arány, többletpont biztosítása a bíráló során) eltérő javaslat nem érkezett.

A tagok számára biztosított forrásokon felül jelentős igény mutatkozik a **menedzsment szervezetek szakmai működését támogató források** iránt, melynek akár jogosultsági feltétele is lehetne az akkreditáció megszerzése. Egy külön problémakört alkot a fővárosra vagy a Közép-Magyarország Régió más területére összpontosuló klaszterek helyzete. Esetükben az EU-által finanszírozott támogatási források csak minimális mértékben állnak rendelkezésre, ezért javaslatként merült fel, hogy ezek a klaszterek KTIA forrásokból juthassanak támogatáshoz.

A különböző fejlesztési célú támogatások mellett számos klaszter számára jelentős vonzerőt jelentene, ha az akkreditált klaszterek **kiemelt külpiaci támogatásban** részesülhetnének akár szakmai, akár pénzügyi vonatkozásban. Javaslatként merült fel, hogy a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) és a Magyar Nemzeti Kereskedő Ház (MNKH) tevékenysége során kiemelt partnerként kezelhetné az AIK-okat, segítve a klaszterek és tagjaik nemzetközi tevékenységét.

A válaszokból jól kirajzolódik, hogy a közvetlen pénzügyi előnyökön felül a klaszterek számára rendkívül fontos, hogy az **AIK státusz széles körben elismert legyen** a hazai gazdasági életben, illetve nemzetközi viszonylatban is. A hazai kormányzat tekintse **kiemelt partnernek** ezeket a klasztereket, ezzel komoly marketing értéket is biztosítva a címnek.

Fentiekkel összefüggésben vizsgáltuk, hogy az akkreditáció megszerzése kapcsán tett ráfordítások, hogyan viszonyulnak az elért hasznokhoz képest. Magyarán megérte-e az akkreditáció megszerzése a klaszterek számára?

Az akkreditációs címet régebb óta viselő klaszterek menedzserei általában **pozitívnak látják összességében a hasznokat**, de szinte kivétel nélkül elmondták, hogy ez elsősorban annak az időszaknak köszönhető, amikor lehatárolt források és/vagy pályázati előnyök kapcsolódtak az akkreditációhoz. Amióta ezek a közvetlen előnyök megszűntek sokkal **nehezebben tudják a tagjaikat aktivizálni** az akkreditáció iránt (pl. adatszolgáltatás, stratégia kidolgozásában történő részvétel), mivel a legfőbb motivációt ezek jelentették.

A jelenleg még első akkreditációs periódusukat töltő klaszterek véleménye, hogy eddig kézzelfogható előnyt nem láttak az akkreditációból, azonban jelentős szakmai sikerként élik meg a cím megszerzését és reményeik szerint a jövőben lesznek konkrét eszközök, melyek a tagság számára felmutathatóak előnyként.

Az akkreditáció megszerzése révén realizált hasznok megítélése természetesen jelentősen összecseng a korábban említett motivációs tényezőkkel. Azok a klaszterek, melyek korábban sikerrel ki tudták használni az elérhető pályázati előnyöket, illetve a dedikált, együttműködést preferáló pályázatokat általában az ezek keretében **megvalósult innovációs fejlesztések véghezvitelét** tekintik a legnagyobb haszonnak.

Az akkreditációval járó **marketing és média megjelenési lehetőségeket** sokan kamatoztatták. Ezek és a kormányzat által az AIK-ok számára szervezett rendezvények segítségével növelni tudták kapcsolati tőkéjüket, több klaszter számára nemzetközi partnerkeresés során is érzékelhető előnyt jelentett a cím.

Szintén több klaszter számára fontos volt, hogy az akkreditáció egyfajta **minőségi standardot** jelenít meg, kijelöli a klaszter számára a fejlődési irányokat. Egyes esetekben az akkreditációra történő felkészülés segítette a klaszter tagszerkezetének, profiljának letisztulását, mivel abban már csak azok a tagok kívántak részt venni, akik valóban elkötelezettek a klaszterben történő részvétel iránt.

6.4.3 AZ AKKREDITÁCIÓ ÉRTÉKELÉSI RENDSZERÉNEK VÉLEMÉNYEZÉSE

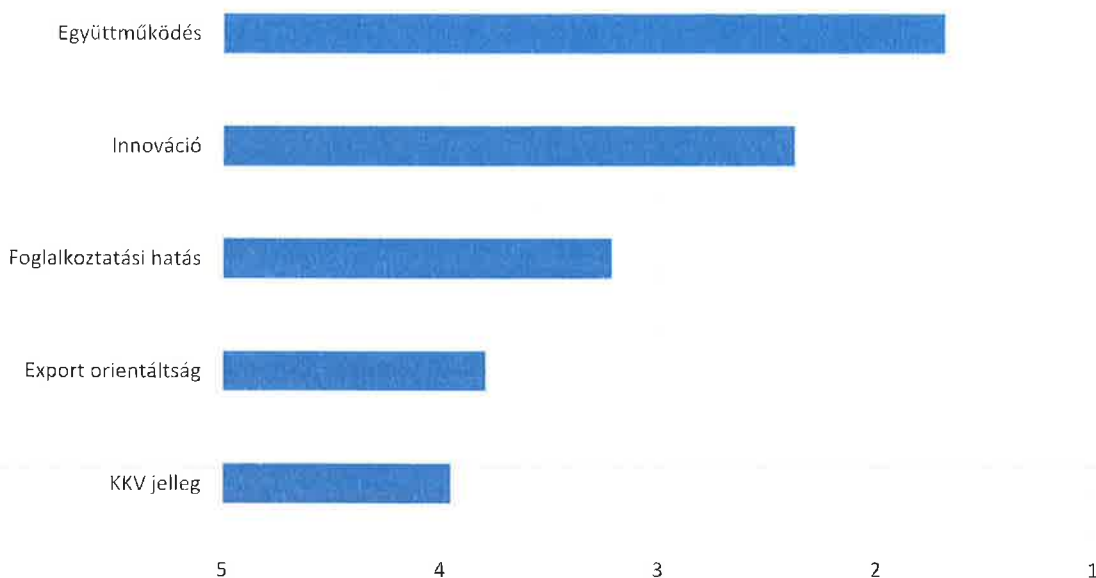
A jelenlegi akkreditációs pályázat értékelési rendszere 5 fő kategória mentén vizsgálja a klaszterek teljesítményét. Ezek:

- Foglalkoztatási hatás
- KKV jelleg
- Exportorientáltság
- Együttműködés
- Innováció

Az interjúk során a klasztermenedzsereknek fontossági sorrendet kellett alkotniuk a fenti kategóriákat illetően aszerint, hogy azok mennyire alkalmasak a klaszterek teljesítményének mérésére.

A válaszok alapján az alábbi összeggést kapjuk.

18. ábra: Az AIK címpályázat értékelési csoportjai a válaszok alapján felállított fontossági sorrendben



Forrás: saját szerkesztés

A jelenlegi akkreditációs kategóriák értékelése során az látható, hogy a klasztermenedzserek véleménye alapján egyértelműen az „Együttműködés” és az „Innováció” szempontcsoportok alkalmasak leginkább a klaszterek teljesítményének mérésére. Némileg elmarad a „Foglalkoztatási hatás” vizsgálta, míg az „Exportorientáltság” és a „KKV jelleg” vizsgálatát tartják legkevésbé relevánsnak a klaszter teljesítményének megítélése szempontjából.

Az akkreditációs pályázat értékelési rendszerére vonatkozóan elhangzott javaslatokat általános, illetve a meglévő szempontcsoportok szerinti bontásban ismertetjük:

Általános javaslatok:

- A klaszterek **mikro és makro környezetének vizsgálata** az értékelés folyamán, illetve az akkreditáció megújításakor.
- A klaszter nemzetgazdasági súlyának, GDP-növelő hatásának vizsgálata.
- A Széchenyi 2020 által meghatározott **kiemelt iparágakhoz való kapcsolódás** vizsgálata.
- **Korábbi eredmények** hangsúlyosabb figyelembevétele.
- Az akkreditációt már több alkalommal megújító klaszterek számára **szélesebb pályázati előnyök biztosítása**.
- Az akkreditációs cím **érvényességének felemelése** a jelenlegi 2 évről 5 évre, félidőnél történő felülvizsgálat beépítésével.
- Az akkreditáció értékelési rendszerének **összehangolása nemzetközi klaszter minősítési rendszerekkel**, illetve azok meglétének figyelembe vétele az értékelés során.
- A klasztertagok és a klasztermenedzsment szervezet által **korábbi pályázatok során tett vállalásainak vizsgálata**.
- A tagok által befizetett tagdíj mértékének, illetve annak felhasználásának vizsgálata.
- Klasztermenedzsment szervezet működésének, gazdálkodásának vizsgálata, az önfenntartó módon működő klaszterek preferálása.
- A **klasztertagok változására** vonatkozó 50%-os korlát túlzottan gátat szab a klaszterek organikus fejlődésének, ezért annak enyhítését javasolják.
- Klaszterekkel szemben **elvárt taglétszám bővülés elhagyása** (megjegyezzük, hogy ilyen elvárás nem része a jelenlegi AIK címpályázatnak, a korábbi ROP klaszter pályázatok valóban tartalmaztak ilyen elvárást.)
- Megfontolandó **több szintű akkreditáció bevezetése** (pl. 4. szint a mostani AIK szint fölé, vagy nem innovációra kihegyezett akkreditáció bevezetése).

Foglalkoztatási hatás vizsgálatához kapcsolódó javaslatok:

- A felsőfokú és PhD. fokozattal rendelkező munkavállalók igazolásához szükséges **adminisztrációs teher csökkentése**.
- A PhD. fokozattal rendelkezők számának vizsgálata nehézkes a termelői és gyártói fókusszal rendelkező klaszterek esetében, ezért javasolt a **mérnök végzettséggel rendelkezők elfogadása** is.
- A felsőfokú végzettségűek mellett jelenjenek meg az értékelés során a **szakképesítéssel rendelkező középfokúak** is, mivel a jelenlegi hazai munkaerőpiacon hatalmas a hiány az ilyen szakemberekben.

KKV jelleg vizsgálatához kapcsolódó javaslatok:

- A jelenlegi rendszer túlságosan diszkriminálja a nagyvállalati taggal rendelkező klasztereket. Ehelyett a **nagyvállalatok tagként történő bevonását preferálni** kellene.

Exportorientáltság vizsgálatához kapcsolódó javaslatok:

- Az export teljesítmény súlyának minimalizálása az értékelési rendszeren belül.
- Esetleg **szektorális sajátosságokat figyelembe vevő sávozás** kialakítása (pl. az IKT szektorra a hazánkba települt multinacionális vállalatok miatt nem jelenik meg az export teljesítmény).

Együttműködés vizsgálatához kapcsolódó javaslatok:

- Az együttműködés értékelése során a **valós kapcsolattartást** biztosító tevékenységek (partner találkozók, workshop-ok, rendezvények) és a **kommunikációs tevékenységek** jelenleginél hangsúlyosabb figyelembe vétele.
- A klasztertagok **közös megjelenésének vizsgálatakor** a hangsúly az elmúlt néhány évre helyeződjön és ne a teljes klaszter múltira.

Innováció vizsgálatához kapcsolódó javaslatok:

- A **K+F adókedvezmény** igénybe vétele helyett más értékelési szempont keresése, mivel azt jelenleg már csak elvétve veszik igénybe a vállalkozások.
- A tagvállalatoknál meglévő szabadalmak vizsgálata során a **védjegyek** is kerüljenek beszámításra.

6.5 Támogatási lehetőségekkel kapcsolatos tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok

A klaszterek támogatásával kapcsolatos kérdések során arra voltunk kíváncsiak, hogy a klasztermenedzserek mennyire látják fenntarthatónak a szervezetüket pénzügyi támogatás nélkül, szükség van-e az ezt kiegészítő egyéb szakmai támogatásra, melyek azok a tevékenységek, amelyekről úgy gondolják, hogy leginkább támogatandóak, illetve melyek ahol a klaszterek leginkább támogatásra szorulnak.

A válaszok alapján első körben beazonosíthatjuk, hogy melyek azok a nagyobb tématerületek, ahol a hazai klaszterek leginkább támogatásra szorulnak. Ezek:

- Klasztermenedzsment szervezetek megerősítése
- Klaszter-marketing, brand kiépítése
- Innováció fokozása
- Közös termékfejlesztési, gyártási folyamatok kialakítása
- Szakképzési, szakember ellátottság problémái
- Kiszámítható gazdasági, szabályozási, szakpolitikai környezet
- Hatékony nemzetközi megjelenés

- Tagvállalkozások menedzsment képességei

A továbbiakban azt vizsgáltuk, hogy ezeknek a kihívásoknak a leküzdésére milyen pénzbeli és nem pénzbeli támogatást igényelnének a klaszterek.

6.5.1 PÉNZBELI TÁMOGATÁS

A fenntarthatóság kérdésében viszonylagos egyetértésben voltak a klasztermenedzserek a tekintetben, hogy ugyan pénzügyi támogatás nélkül is fenn lehet tartani a klaszter és a menedzsment szervezet működését, azonban annak intenzitása így **messze elmarad az optimálistól**. Ennek a legfőbb oka, hogy a klaszterek a tagdíjbevételeikből csupán egy alapszintű működés biztosítását tudják finanszírozni. Az utóbbi években tapasztalt menedzsment és egyéb támogatások elmaradása tehát mind a szolgáltatás színvonalat, mind a tagok motivációját együttesen csökkentette, ami a stabil klaszterek esetében is nehézségeket, **nehezen tervezhető jövőképet** eredményez.

A jövőben esetlegesen megjelenő pénzügyi támogatások által finanszírozandó tevékenységek vonatkozásában ketté lehet választani a **klasztermenedzsment szervezet** és a **klasztertagok fejlesztéseit** támogató igényeket. Mindkét fajta támogatásra **jelentős az igény**, a támogatandó tevékenységek és költség típusok vonatkozásában a válaszok inkább a menedzsmentet támogató forrásokra vonatkoztak, ezek gyakorlatilag teljes egészében lefedik a korábbi ROP-os klasztermenedzsment támogatások során elszámolható költségeket. Olyan tevékenység, amely korábban ne lett volna elszámolható nem merült fel.

Természetesen a klaszterek igényei között vannak eltérések (pl. van ahol a bérköltség elszámolása kulcskérdés, máshol ez kevésbé prioritás), abban azonban konszenzus alakult ki, hogy a „soft”-jellegű költségek esetében mindenképp **50%-nál magasabb**, egyes tételek esetében (pl. oktatás, képzés) akár 100%-os támogatási arányra lenne szükség. Javaslatként merült fel, hogy a menedzsment típusú támogatások a korábbi 2 évesnél **nagyobb távlatra** vonatkozzanak (3-5 akár) évente 15-20 millió Ft támogatással, úgy, hogy a megvalósítás során folyamatos beszámolási kötelezettség mellett felülvizsgálatra kerüljön a menedzsment szervezet működése.

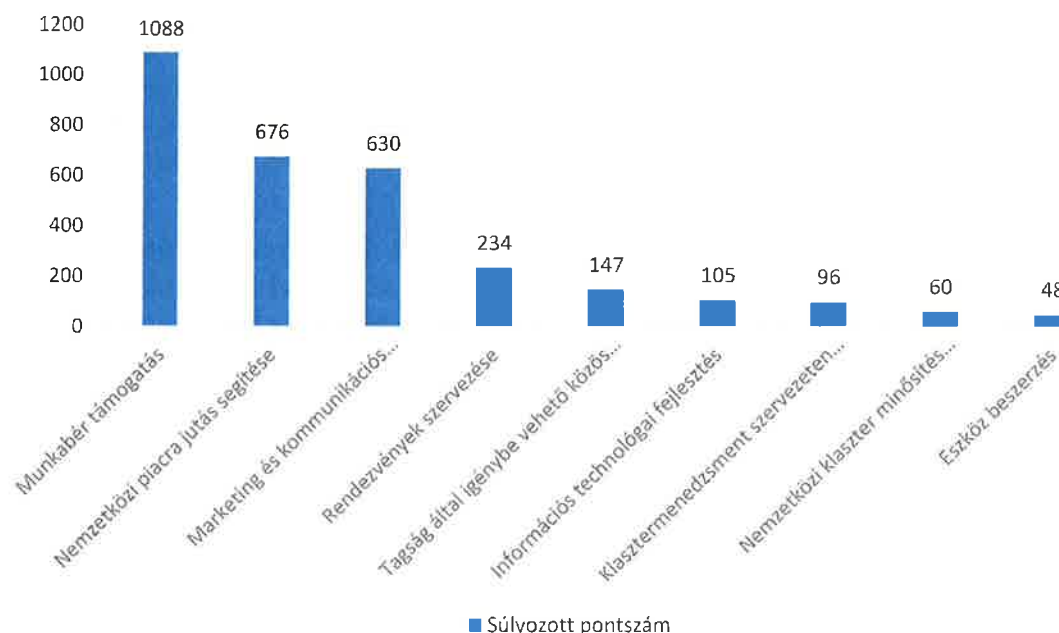
A klasztermenedzserek által javasolt támogatandó tevékenységek közül a leggyakrabban említettek:

- **Kapcsolatépítést szolgáló tevékenységek** (rendezvények szervezési költsége, külföldi tapasztalatszerzéshez kapcsolódó költségek),
- Marketinghez, külpiaci megjelenéshez kapcsolódó és kommunikációs költségek,
- **Oktatás és képzéshez kapcsolódó költségek** (a klasztertagoknak szervezett, illetve a klasztermenedzsment képzése egyaránt),
- **Bérköltség** és járulékai,
- Iroda bérleti és rezszi költségek,
- Nemzetközi minősítések megszerzése,
- A klasztermenedzsment szervezet tulajdonába kerülő, a tagok által **közösen használható eszköz és infrastruktúra**,
- IT-fejlesztés, honlap

A leginkább támogatandónak vélt tevékenységekre vonatkozóan egy előre definiált elemekből álló listából kellett az interjúalanyoknak kiválasztani azt az 5-öt, amelyik a klaszterük szempontjából leginkább releváns, majd ezeket fontosság szerinti sorrendbe kellett állítaniuk.

Ezek alapján az klasztermenedzserek válaszait összesítve az alábbi grafikon rajzolódik ki, ahol az egyes tételekhez tartozó pontszámok a válaszok során tett említések és a fontossági sorrendben elfoglalt helyezések szorzataként álltak elő.

19. ábra: A leginkább támogatandónak ítélt tevékenységek rangsora súlyozott pontszám alapján



Forrás: saját szerkesztés

Ez alapján az látszik, hogy a **legnagyobb igény a bérjellegű tételek finanszírozásának támogatására van**. A 20 megkérdezett klasztermenedzser közül 17 sorolta a legfontosabbak közé, közülük 6-an ezt tartják a leginkább támogatandó költség típusnak.

Rendkívül fontos a **nemzetközi piaci megjelenést**, illetve a **klaszter marketinget és kommunikációt** segítő intézkedések támogatása. Ez utóbbit ugyan több interjúalany sorolta a top 5 tevékenységbe, azonban a nemzetközi piacra jutás azoknál a klasztereknél, ahol ez releváns ott általában a legfontosabb támogatandó tevékenységként jelent meg.

Ez utóbbi tevékenységekhez szorosan kapcsolódik a különböző **rendezvények szervezéséhez kapcsolódó költségek** támogatása. Ez 9 klaszter esetében szerepelt a kiemelt prioritások között.

A **tagok által igénybe vehető képzések** 7 említést kapott, azonban többen is elsődleges fontosságúnak értékelték.

Az **IKT fejlesztéseket** szintén 7-en, a **menedzsment szervezet képzését**, a **nemzetközi klaszter minősítés megszerzését**, valamint a **közös használatba kerülő eszközök beszerzését** egyaránt 6-an sorolták a legfontosabbak közé.

6.5.2 NEM PÉNZBELI TÁMOGATÁS

A nem pénzbeli támogatások esetében a különböző helyi, regionális vagy központi kormányzati és országos szervezetekkel történő együttműködés erősödését, szakmai rendezvények, konferenciák, képzések biztosítását, külpiazi megjelenés promótálását és külgazdasági kapcsolatok bővítése terén érzik szükségét a klaszterek helyi vagy központi szakmai támogatásnak.

A konkrét javaslatok közül az alábbiak merültek fel:

- Erősebb helyi, regionális klaszter koordináció biztosítása
- Információ áramlás biztosítása központilag, ennek keretében: tapasztalatcsere, benchmarking klub, jó gyakorlatok megismerése, külföldi sikeres példák bemutatása.
- Klaszter roadshow szervezése, ahol a klaszterek szélesebb társadalmi réteg előtt mutatkozhatnak be.
- Közös klaszter fórum.
- Központilag szervezett klasztermenedzser képzés, nyelvi képzések.
- Üzletfejlesztési támogatás: hazai és külföldi matchmaking eventek, B2B meetingek, a MNKH által szervezett rendezvényekre történő rácsatlakozás.

Összefoglalva:

- **A legtöbb megkérdezett klasztermenedzser előrelépésnek tekinti az elmúlt 7 évben lezajlott klaszterfejlesztési folyamatokat, azonban jelenleg egy stagnáló időszakot élnek át.**
- **A klaszterekkel kapcsolatos szakpolitikai elvárások világos bemutatására, valamint a klaszterek és azok átgondolt pályázati támogatása szükséges a jövőben.**
- **A klaszterek korábbi fejlődésének felfutásában kiemelt szerepet játszottak a korábbi pályázati források, melyek segítségével a klasztereknek erős szakmai fókuszú fejlesztések tudtak elindulni és megvalósulni, melyek dinamizálták a működést.**
- **A klaszterek működésének szempontjából kiemelt fontossággal bír szempont a menedzsment szervezetek működésének stabilitása és szolgáltatás portfóliójának minősége.**
- **A klasztermenedzserek a vállalatok motivációja szempontjából a többi taggal történő együttműködési lehetőséget, valamint a hazai pályázati források, előnyökhöz történő hozzáférést tartják leginkább domináns tényezőknél.**
- **Összességében elmondható, hogy a klaszterek döntő hányada számít a különböző pályázati támogatási források rendelkezésre állására a jövőbeli tervei megvalósításához, azonban jelentősebb terveiket ezektől függetleníteni kívánják. A támogatás által lehívható pályázati források fontossága abban áll, hogy azok hiányában nem teljes körűen vagy nem olyan intenzitással, hatékonysággal tudják a tevékenységüket végezni.**
- **A válaszadók szinte kivétel nélkül úgy ítélik meg, hogy a klaszterek akkreditáció útján történő értékelése és kiválasztása egy pozitív és előremutató dolog, amely megfelelően szolgálja-e a klaszterek minőségi szűrését.**

- Az akkreditációs cím legfontosabb hasznát a címhez kapcsolódó pályázati források vagy előnyök meglétében látják.
- A jövőben esetlegesen megjelenő pénzügyi támogatások által finanszírozandó tevékenységek vonatkozásában ketté lehet választani. Mind a klasztermenedzsment szervezet mind pedig a klasztertagok fejlesztéseit támogató fejlesztési forrásokra jelentős az igény.
- A menedzsment típusú támogatások esetében a bérjellegű kiadások, a nemzetközi piaci megjelenést, illetve a klaszter marketinget és kommunikációt segítő intézkedések támogatása szerepel a legfontosabbak között.

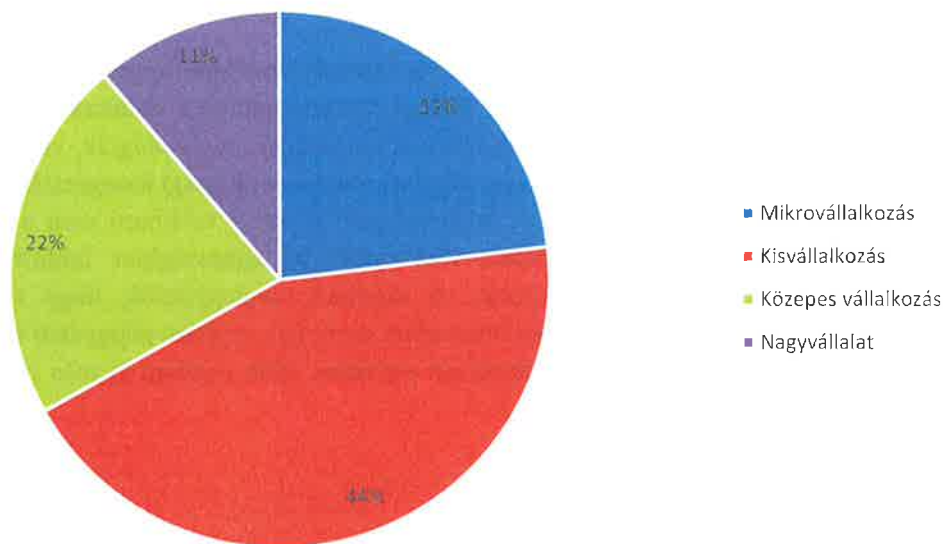
7 VÁLLALATI KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS AZ AKKREDITÁLT INNOVÁCIÓS KLASZTEREK TAGVÁLLALATAINAK KÖRÉBEN

A vállalati felmérés célja az akkreditált innovációs klaszterekben tömörülő **tagvállalatok helyzetének, véleményének megismerése volt**. Elsősorban arra kerestünk választ, hogy a vállalatok mennyire érzik hasznosnak a klaszterben történő tagsági viszony meglétét, mennyire elégedettek a klasztermenedzsmentek által nyújtott szolgáltatásokkal, mi motiválja őket leginkább a klaszterben történő részvételre, milyen fejlesztési elképzeléseket valósítottak meg, illetve terveznek megvalósítani és ezek miként szolgálják a klaszter érdekeit. A fentiek felül az együttműködést nehezítő tényezőket, a vállalkozásokat érő legjelentősebb kihívásokat és a vállalkozói szektor ezek megoldására javasolt válaszait vizsgáltuk.

Az elektronikus úton elérhető kérdőívet valamennyi a Nemzetgazdasági Minisztérium adatbázisában szereplő Akkreditált Innovációs Klaszter (AIK) tagvállalat részére megküldtük. A teljes 1.119 db vállalatból álló sokaságból 721-hez sikerült kézbesíteni a kérdőívet, melyek közül összesen 169 értékelhető választ kaptunk. A kérdőív kiöltése anonim módon, elektronikusan történt 2015. október 16 és 31. között. A teljes kérdőív megtalálható az 5. számú mellékletben.

7.1 Vállalati méret és iparági megoszlás

20. ábra: A válaszadók megoszlása vállalati méret szerint

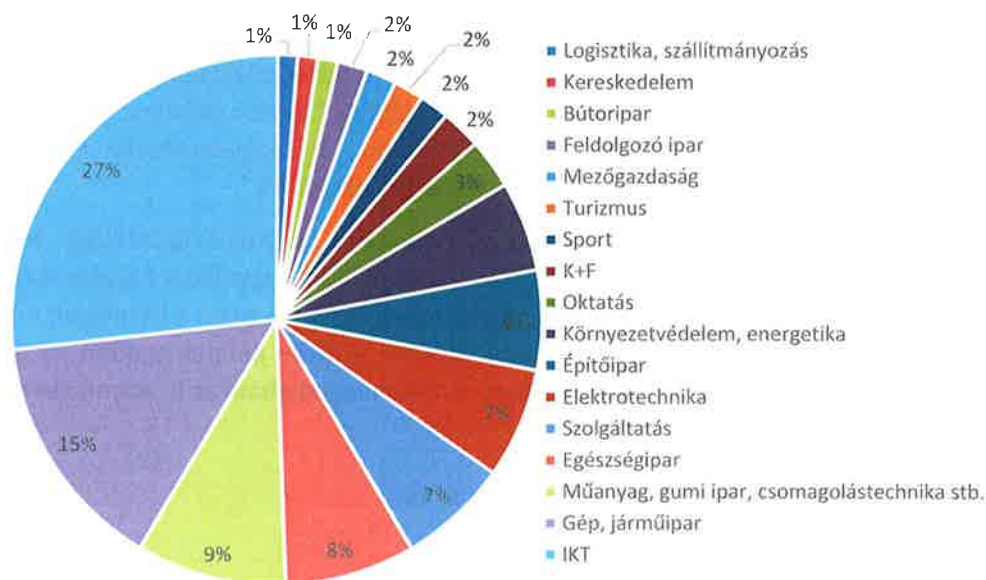


Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívre összesen 169 értékelhető válasz érkezett, ami a teljes AIK tagvállalati mintára vetítve 15,1%-os részvételi arányt jelent. A kérdőívet kitöltő vállalkozások közel fele kisvállalkozásnak minősül, a választ adó mikro és közepes méretű vállalkozások aránya közel azonos. Mellettük 19 nagyvállalat is megtalálható a válaszadók között. A teljes AIK vállalati tagsággal összevetve elmondható, hogy a válaszcsoporthoz a mikro vállalkozások körében

arányaiban jóval alacsonyabb volt a válaszadási hajlandóság (34% a teljes AIK vállalati tagságon belüli arány szemben a 23%-os válaszadói aránnyal). Ennek megfelelően a kis- illetve a közepes vállalkozások aránya magasabb, a nagyvállalatok aránya közel egyező a válaszadók körében a teljes AIK tag adatbázissal összevetve.

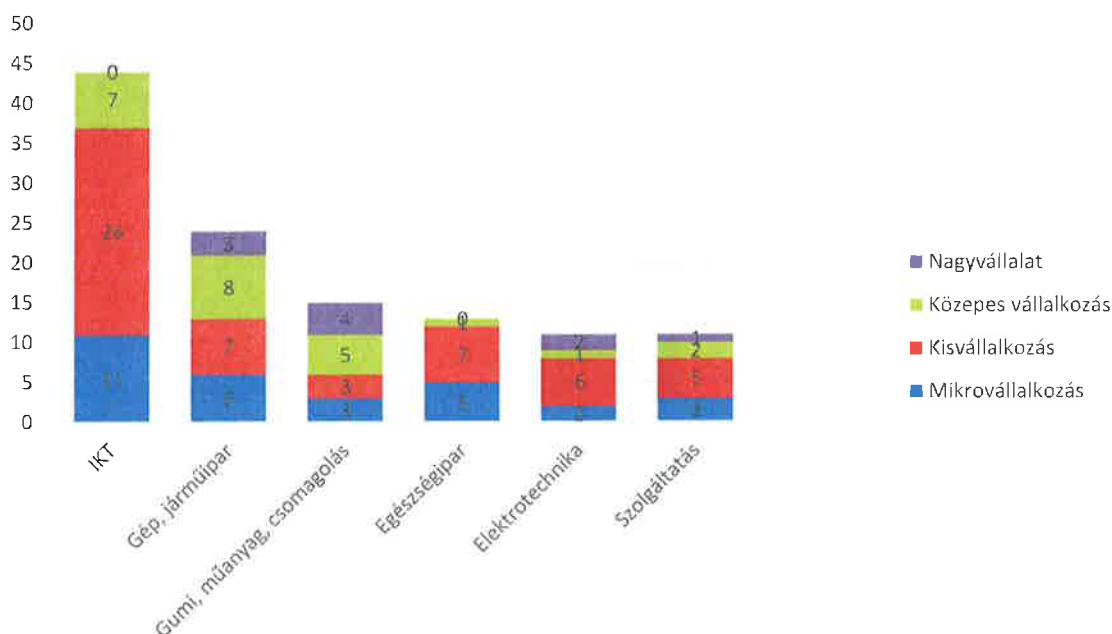
21. ábra: A válaszadók megoszlása iparáganként



Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók iparági megoszlását vizsgálva jól visszatükröződik, hogy általánosságban, mely iparágakban, szektorokban működnek az AIK-ok. Összességében **a válaszadók széles iparági spektrumot fednek le**. Kiemelkedik az infokommunikációs technológiák, valamint a gép- és járműipar, az összes válaszadó 42%-a (68 vállalat) ebbe a két iparági kategóriába sorolható, ami nem meglepő, hiszen 8 IKT és 7 gép- és járműipari klaszter található meg a 32 akkreditált klaszter között. A klaszterek számához viszonyítva az egészségipar tekinthető leginkább alulreprezentáltnak a válaszadók között, itt azonban megjegyezzük, hogy számos vállalat esetében nem lehet egyértelmű iparági besorolást tenni (pl. medikai gépgyártó vállalat), ami ez egészségipar kategóriába sorolt vállalkozások esetében több esetben is más iparágba történő besorolást eredményezett.

22. ábra: A válaszadók vállalatméret szerinti megoszlása a legjellemzőbb iparágakban (db)



Forrás: saját szerkesztés

Iparáganként vizsgálva a választ adókat vállaltméret szerinti megbontásában az látszik, hogy az IKT cégek közül döntő többségében kisvállalkozások jeleztek vissza, nagyvállalat egyáltalán nem. A gép- és járműipar, illetve a gumi, műanyag és csomagolástechnikai iparág területéről jött a legtöbb nagyvállalati válasz.

7.2 Klasztertagságra vonatkozó kérdések

Ebben a blokkban feltett kérdések során azt vizsgáltuk, hogy a kérdőívet kitöltő klasztertagok mióta tagjai egy-egy AIK-nak, fenntartanak-e esetleg több klaszterben is tagsági viszonyt, fizetnek-e valamilyen rendszeres hozzájárulást a klasztertagságért cserébe, illetve hogy milyen arányban állnak a klaszter tagságból származó előnyök az ezért tett ráfordításokkal szemben.

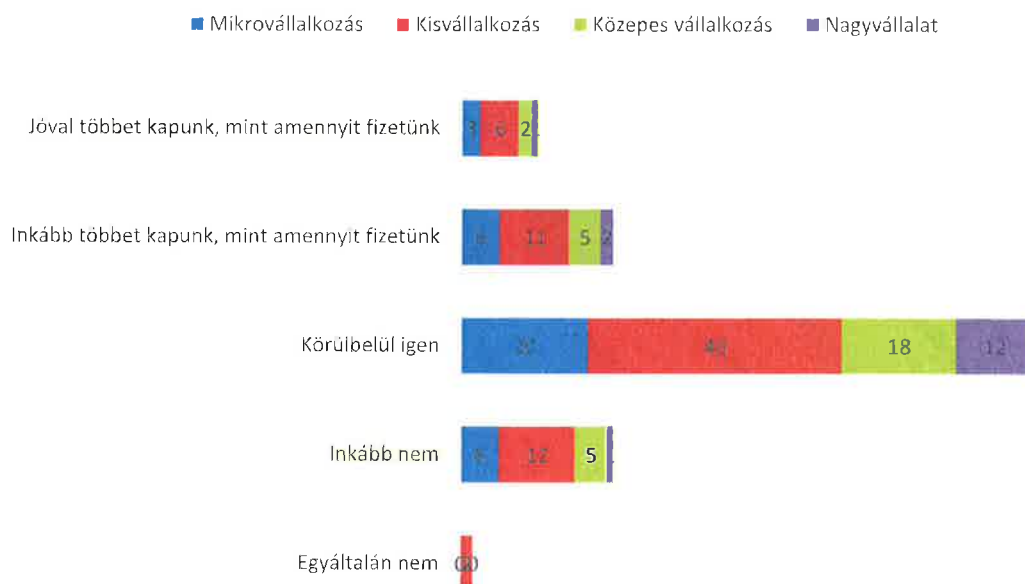
A cégek által adott válaszok szerint átlagban 2010 óta tartanak fent folyamatosan tagsági viszonyt a tagok a klaszterekben, tehát már egy viszonylag jelentős kb. 5 éves tagsági tapasztalattal a hátuk mögött fogalmazták meg a válaszaikat.

A válaszadók alig több, mint egyötöde (36 cég, 21%) jelölte meg, hogy több klaszterben is rendelkezne tagsági viszonnyal. Ennek indokaként a legtöbb esetben az jelenik meg, hogy az adott vállalkozások tevékenysége több iparághoz is szorosan kapcsolódik, ezért a főként szűkebb szakmai területekre (iparági fókusz, oktatás, export ösztönzés) fókuszáló klaszterek mellett keresik más területeken is az együttműködési lehetőséget. Emellett az ország eltérő pontjain található telephelyek meglétével, illetve a nagyobb piaci, információs, együttműködési lehetőségekhez történő hozzáféréssel indokolták a több klaszterben történő megjelenést.

Az AIK-okkal szembeni akkreditációs elvárás, hogy a klasztertagok valamilyen rendszeres hozzájárulást fizessenek a klaszterben történő tagsági viszonyukért cserébe. Ennek megfelelően a válaszadók kevesebb, mint 9%-a, összesen 15 cég jelölte meg, hogy nem fizet semmilyen rendszeres hozzájárulást a klaszterben betöltött tagságért. Ezek között 5-5 nagy illetve közepes

vállalat szerepel, ahol elképzelhető, hogy a kérdőívet kitöltő munkatársnak nem volt információja a témában.

23. ábra: A válaszadók klasztertagsággal szembeni megelégedettsége vállalati méret szerint (db)



Forrás: saját szerkesztés

A klaszter tagsággal, illetve az abból fakadó előnyökkel szembeni megelégedettséget egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték a kérdőívet kitöltő vállalkozások. A fenti grafikon alapján az alábbi főbb megállapítások tehetők:

- a válaszadók döntő többsége körülbelül elégedett a klaszter tagságért cserébe kapott szolgáltatásokkal,
- ezt tovább erősíti, hogy ugyanannyi (24-24 vállalkozás) jelezte, hogy vagy kevésbé elégedett vagy inkább több előnnyel jár számára a klasztertagság, mint amennyit ezért fizet,
- 12 vállalkozás jelezte, hogy jóval több előnyt jelent számára a klasztertagság, mint amit ezért tett ráfordítások. Ezek közül 3 vállalkozás kivételével valamennyi mikro- vagy kisvállalkozás. A 12 vállalkozásból 10 jelölte meg, hogy melyik klaszternek a tagja, ami alapján mindegyik különböző klaszterben tölt be tagságot,
- mindössze 2 kisvállalkozás jelezte, hogy egyáltalán nem elégedett a klaszterben betöltött tagsággal.

A fentiek alapján tehát azt a megállapítást tehetjük, hogy az AIK tagvállalatok általában közepes mértékben elégedettek a klaszter tagságból származó előnyökkel. Ebben a tekintetben vállalati méret alapján sem figyelhető meg minimálisnál nagyobb eltérés.

Az AIK tagvállalatok elégedettségét mutatja továbbá, hogy arra a kérdésre vonatkozóan, hogy a jövőben várhatóan fenntartják-e a tagságukat a válaszadók kevesebb, mint 5%-a gondolta úgy,

hogy a következő 3 éven belül nagy valószínűséggel megszünteti klasztertagságát. Ezt általában azzal indokolták, hogy a klasztertagság vagy semmilyen, vagy a befizetésekhez képest aránytalanul kevés többlet előnnyel járt, illetve a klasztermenedzsment által nyújtott szolgáltatások színvonala nem egyezett meg az elvárásaikkal.

Jelentősen változik a kép abban az esetben, ha a klasztertagságból semmilyen közvetlen pénzügyi előnye nem származik a klasztertagoknak. Ekkor már a válaszadó cégek 26%-a döntene úgy, hogy nem tartja fent a tagsági viszonyát, ami jól jelzi a támogatási források magas motivációs szintjét.

24. ábra: A válaszadók klaszterbe történő belépését motiváló tényezők megoszlása (1 jelentése: „egyáltalán nem motivált”, 5 jelentése: „kiemelt motivációval bírt”)



Forrás: saját szerkesztés

A klaszterbe történő belépéshez kapcsolódó motivációs tényezők esetében a válaszadóknak előre megadott szempontok 1-től 5-ig terjedő skálán történő jelölésével kellett értékelniük, hogy közülük melyeket tartják kiemelten fontosnak és melyeket kevésbé.

A beérkezett válaszok alapján az látszik, hogy valamennyi előre definiált szempont esetében a középértéknél magasabb átlag áll elő, azonban **kiemelhető motivációs cél a vállalkozások számára, hogy más klasztertagokkal sikeresen tudjanak együttműködni, illetve a klasztertagságból fakadóan pályázati forrásokhoz vagy pályázati előnyökhöz férjenek hozzá.**

Ez utóbbi tényező megítélése kettős lehet. Egyrészt a kormányzati döntéshozatal szempontjából pozitív lehet, hogy a pályázati források tervezésével hatékonyan képesek lehetnek befolyásolni a hazai klaszteresedési folyamatokat, azonban ez szembe mehet az elmúlt években alkalmazott alulról építkező (bottom-up) típusú szakpolitikával. Szintén nem tekinthető szerencsésnek a klasztertagok állami támogatásokkal szembeni túlzott motivációja, mivel azok jellemzően nem a hosszú távú, stratégiai együttműködésekre irányulnak (bár kétségtelenül

annak eszközei lehetnek), hanem a rövidtávú, pályázati projekt szemlélet érvényesítésére, melyekből sokszor hiányzik a valós vállalati együttműködés.

A kérdőívet kitöltő vállalkozások szabadon megjelölhették azokat a területeket, ahol a leghasznosabbnak érezték eddig a klaszterben történő együttműködést. Az erre adott válaszokat összesítve az alábbiak szerepeltek a leggyakrabban:

- **Új partnerek, együttműködési lehetőségek, beszállítói pozíciók megnyílása, kapcsolatépítés, információhoz jutás, rendezvényeken történő részvétel.**
- **Pályázati források megszerzése, pályázati információkhoz hozzáférés, pályázati menedzsmentben kapott segítség.**
- **Klasztermenedzsment által nyújtott közös marketing és egyéb üzleti szolgáltatások.**
- **Nemzetközi lehetőségek kiszélesedése (információ, pályázat, kapcsolatépítés).**
- **Közös marketing, arculat, kiállításokon, rendezvényeken történő egységes megjelenési lehetőség.**
- **Oktatási, szakképzési, szakember ellátottság terén történő előrelépés.**
- **Érdekérvényesítés, lobbierő megnövekedése.**

A fentiekén túl meg kell említeni, hogy több esetben is azt jelölte be a kitöltő személy, hogy semmilyen kézzelfogható előnnyel nem járt számukra a klasztertagság.

Szintén jelentős számú, eltérő válasz érkezett arra vonatkozóan, hogy mely területeken érzik leginkább úgy a klasztertagok, hogy javítani kellene a klaszter működésén, azonban ezeket összesítve kirajzolódnak olyan tématerületek, amelyek kritikusak. A legtöbb visszajelzés az alábbi területekre érkezett:

- **Nemzetközi kapcsolatok javítása, a külpiaci megjelenés támogatása.**
- **Közös marketing tevékenység, kiállításokon történő megjelenés, partner rendezvények szervezése.**
- **Pályázati és egyéb források bevonása, ezekhez kapcsolódó szolgáltatások nyújtása.**
- **Kapcsolatépítés, klasztertagok jobb megismerése, kompetencia adatbázisok kialakítása.**
- **Érdekérvényesítés, lobbierő nagyvállalatok, a kormányzati szféra felé vagy pályázati felhívások tervezése során.**
- **Külső szervezetekkel (egyetemek, kutató intézetek, nemzetközi szereplők) történő együttműködés, kapcsolatfelvétel segítése.**
- **Közös erőforrások használata, rendelkezésre állása.**
- **Közös K+F és technológia fejlesztési projektek.**
- **Oktatás, képzés szakember ellátás terén történő összefogás.**

7.3 Korábbi pályázati szereplés, együttműködés más klasztertagokkal

A 169 válaszadó vállalkozás közül mindössze 20-an vannak olyanok, akik semmilyen hazai EU-s finanszírozású, tisztán hazai finanszírozású vagy közvetlen brüsszeli forrásból finanszírozott pályázaton nem vett részt az elmúlt 7 évben. **A klasztertagok többsége tehát „rutinos”**

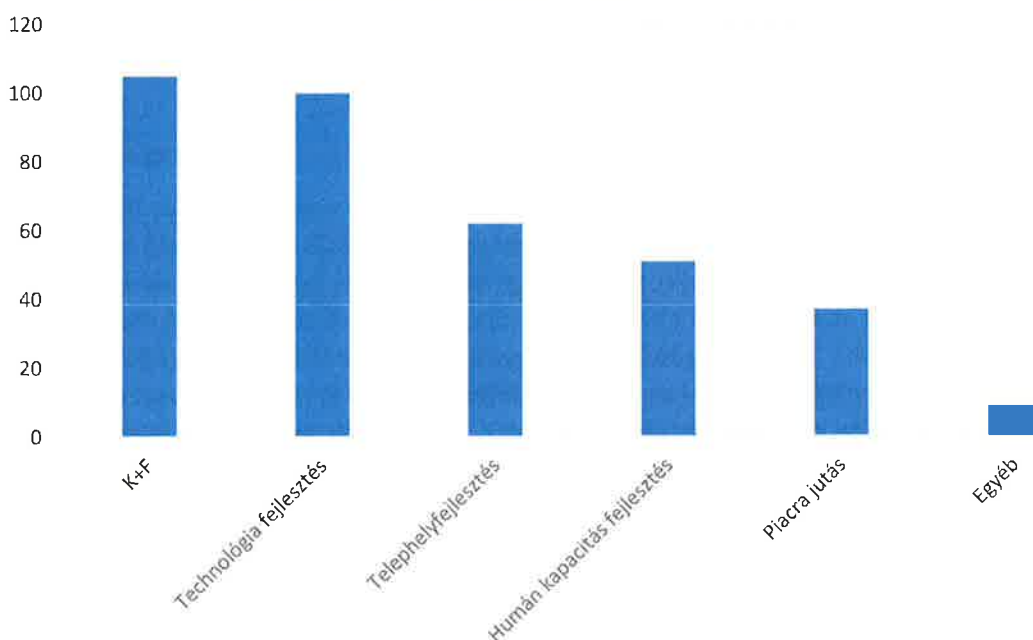
pályázó, ezt bizonyítja, hogy azon vállalkozások közül, akik pályáztak 78%-nak volt egynél több, míg 42%-nak volt 5 vagy annál több benyújtott pályázata.

A válaszadók által megjelölt összes beadott pályázat száma 684 db, amely közül 504 db esetében nyertek el valamilyen pályázati forrást. Ez rendkívül magas, közel 74%-os nyerési rátát feltételez, ráadásul ebben benne vannak a különböző nemzetközi pályázatok is, ahol a nyerési esélyek általában jóval alacsonyabbak, mint a hazai pályázatok esetében.

Ezek alapján tehát azt lehet mondani, hogy **az AIK tagvállalatok rendkívül aktív résztvevői a különböző pályázati programoknak és meglehetősen eredményesen hívják le az ott megpályázott forrásokat.**

Negatívumként lehet megemlíteni, hogy a 149 pályázó vállalkozásnak alig több, mint 5%-a (8 vállalkozás) pályázott valamilyen nemzetközi, vagy közvetlen brüsszeli forrásra az elmúlt időszakban. Ezen a téren tehát javítható még az aktivitásuk.

25. ábra: A válaszadók által pályázati forrás segítségével megvalósított fejlesztések azok jellege szerint (db)

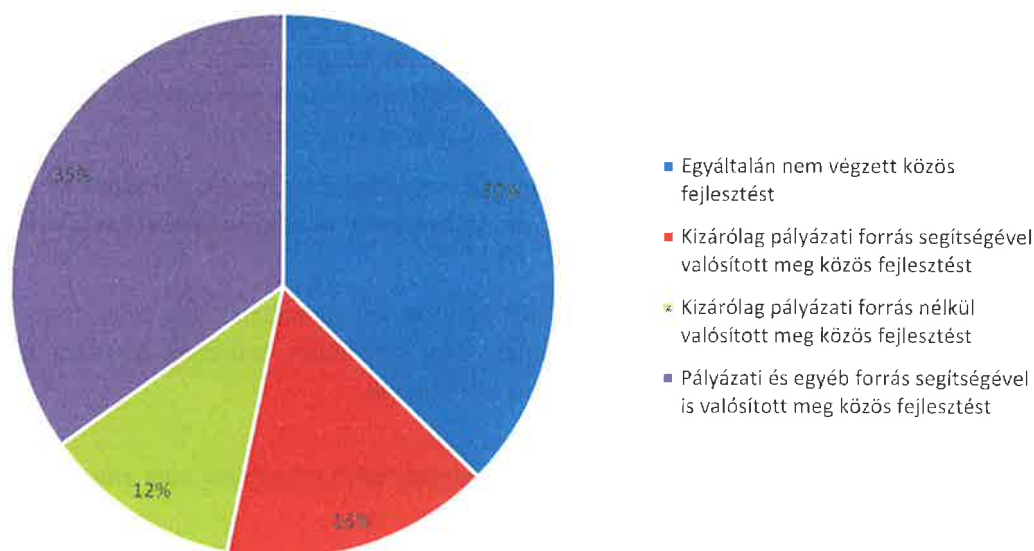


Forrás: saját szerkesztés

A pályázati források segítségével megvalósított fejlesztések jellegének vonatkozásában az látható, hogy a kutatás-fejlesztés és a technológia fejlesztést célzó projektek voltak a leginkább jellemzőek. Ilyen típusú projekteket a válaszadók 62 illetve 59%-a jelölt meg. 62 db vállalkozás hajtott végre telephelyfejlesztést, míg humán kapacitás fejlesztést 51-en. Piacra jutást célzó tevékenységet 37 vállalkozás végzett pályázat segítségével a válaszadók közül.

Az AIK klasztertagok túlnyomó többsége (67%) több területen is végzett fejlesztést, 56 olyan válasz érkezett, ami szerint egyáltalán nem, vagy csak egy területre vonatkozóan fejlesztettek volna pályázati forrásból.

26. ábra: A válaszadók együttműködésben megvalósított fejlesztésekben történő részvételének megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

A különböző fejlesztések során bevont együttműködő partnerekre vonatkozóan az látszik, hogy a válaszolók között **jelentős számban találhatóak meg olyan vállalkozások, akik semmilyen fejlesztést nem végeztek más vállalkozással vagy szervezettel együttműködésben eddig.** Ez mindenképp negatív eredmény, azonban ezt árnyalja, hogy **közel ekkora arányban vannak azok a vállalkozások, akik pályázati és egyéb más forrásból is végeztek már együttműködő partner bevonásával valamilyen fejlesztést.** 16%-ra tehető azok aránya, akik az együttműködést eddig kizárólag pályázati forrásból valósították meg, míg a legkevesebben azok az AIK tagok vannak, akik közös fejlesztéseik során nem támaszkodtak támogatásokra.

Az összes válaszoló közül 96-an jelezték, hogy az eddig megszerzett pályázati támogatások elérésében közvetett vagy közvetlen előnyt jelentett az, hogy tagjai egy akkreditált klaszternek.

A kérdőív kitöltése során a klasztertagok felsorolták azokat a tényezőket, melyek véleményük szerint a leginkább gátolják a közös fejlesztések generálását és megvalósítását. Ezek közül a leggyakoribb válaszok az alábbiakban összegezhetők:

- Az **általános üzleti környezet és üzleti kultúra hiánya.**
- A klasztertagok sokszor nagyon erős **piaci konkurensei, versenytársai** egymásnak, ami felülírja az együttműködésből származó hasznokat. Ez sok esetben a szűk belső piacokból, illetve a nemzetközi piacra lépés hiányából is fakad.
- Főként a KKV-kra jellemző, a **forráshiány**, ami nagyban gátolja például a pályázatokban történő részvételt. Ide tartozik, hogy az eltérő profilú és méretű cégek sok esetben egymástól nagyban eltérő finanszírozási igényűek, mely ellehetetleníti közös projektek generálását. A pályázati forrásokhoz kapcsolódóan több válaszadó is megjegyezte, hogy hiányoznak a kisebb összegű K+F pályázatok.
- Sok kritika éri a különböző területekre vonatkozó **szabályozó rendszerek elégtelenségét.** A kormányzati intézményrendszer, azon belül is elsősorban a pályázati lebonyolító rendszer sok esetben megjelent, mint akadályozó, gátló tényező.

- Jelentős számú esetben az **információ** hiány gátolja meg az együttműködést, sok esetben az adott klaszter tagjai sem ismerik igazán egymást.
- Gyakori a klasztertagok pozíciójából, méretéből, jellegéből fakadó **érdekellentét**, ami a **közös célok megfogalmazásának hiányához** vezet.
- A közös fejlesztések megvalósítását gátolja a **közös eredmények hasznosításának nehézségei**, a szellemi tulajdonjogi kérdések során tapasztalható nehézségek, a minta modellek megismerésének és iránymutatások hiánya a hatóságok részéről.
- Gyakran nehezíti az együttműködést, ha egy klaszteren belül két tag között **jelentős földrajzi távolság található**.
- Főként a mikro- és kisvállalkozások esetében a cégvezetőknek **nincs időkapacitása** a napi működésen túl a klaszterben történő aktív részvételre.
- A klasztertagok között sokszor **jelentős profil eltérés** mutatkozik, vagy egy cég annyira speciális terméket állít elő, amihez kapcsolódóan nem tud együttműködő partnert bevonni.
- **Általános szakemberhiány.**
- **Korrupció.**

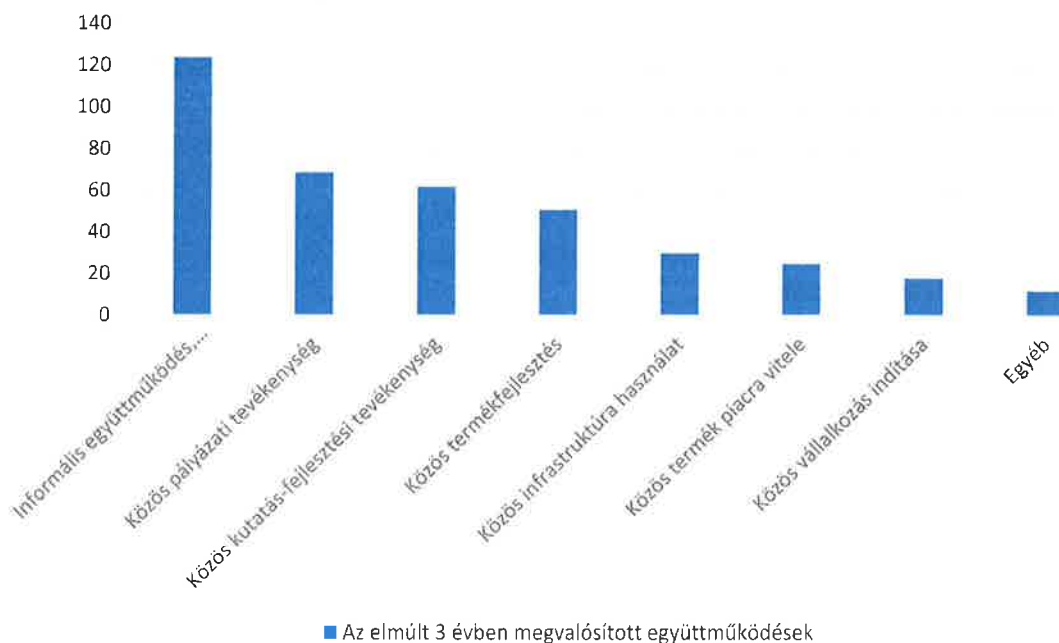
A fent felsorolt kihívásokra adandó válaszok során az AIK tagok az alábbiakat jelölték meg leggyakrabban:

- **Kiszámíthatóbb gazdaságpolitikai környezet** megteremtése.
- Az **információáramlás erősítése a klaszteren belül**: több klasztertalálkozó, közös aktív honlap, rendezvények szervezése, mely a tagok közötti bizalomépítést, az együttműködési kultúra fejlesztését szolgálják.
- Klasztermenedzser és vállalati menedzserek **képességeinek fejlesztése, képzések**.
- **Pályázati kiírások feltételeinek javítása**, egyéb források feltételeinek javítása (pl. kockázati tőke, növekedési hitel program).
- Pályázatok megjelentetése és lebonyolítása, kifizetések során a **kiszámíthatóság megteremtése, a bürokrácia csökkentése**.
- A **klaszter tagság hangsúlyosabb preferálása a pályázatok során**, az **együttműködésben végzendő projektek támogatása**, integrátor programok újbóli megjelentetése.
- **Gyakorlatorientált oktatás és képzés erősítése**, a vállalati igények megjelenítése a szakember képzés területén.
- **Javaslatok, iránymutatások, jogi szabályozás igazítása a klaszterszerű együttműködések irányába**.
- Vállalkozásokat segítő **szolgáltató szervezetek, inkubátorházak támogatása**.

A kérdőívre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a klasztertagok négyötöde tart rendszeresen kapcsolatot, vagy folytatott valamilyen együttműködést más klasztertaggal az elmúlt 3 évben, a fennmaradó 33 válaszolónak semmilyen együttműködése vagy kapcsolata nincs más tagokkal. Ezek a tagok jellemzően rövidebb ideje (átlagosan 4 éve) tagjai egy-egy klaszternek.

A megadott válaszok alapján az mondható el, hogy egy AIK tagvállalatnak átlagosan kb. 5 másik klasztertaggal van valamilyen kapcsolata, vagy volt közös együttműködésük.

27. ábra: A válaszadók által végzett együttműködések azok jellege alapján (db)



Forrás: saját szerkesztés

Jellegük szerint a leggyakrabban az informális, kapcsolatépítő, tapasztalat megosztó együttműködések. Ilyen tevékenységet 124 db vállalkozás jelölt meg abból a 136-ból, amelyik nem teljesen passzív. Ezt követi a közös pályázati tevékenység és a közös kutatás-fejlesztési tevékenység, melyek gyakran egymással együtt járnak. Ilyen közös tevékenységeket a válaszadók kb. fele végzett. Szintén jelentős a közös termékfejlesztés megvalósítása a tagok között (37,5%), ettől már jócskán elmarad azonban a közös termékek piacra vitele. Ezt már csak a válaszadók 18%-a jelölte meg. Viszonylag ritka (22%), hogy a klasztertagok közösen vegyenek igénybe valamilyen infrastruktúrát, míg a legkevésbé jellemző közös tevékenység, hogy a klasztertagok közös vállalkozás alapításába fognának. Ilyen tevékenységet eddig csak 18 AIK tag hajtott végre.

7.4 Klasztertagok által megfogalmazott egyéb javaslatok

- **Külkapcsolatok fejlesztését** intenzívebben lenne szükséges támogatni, főként a határon átnyúló együttműködések támogatását.
- Más európai klaszterekkel történő **intenzívebb kapcsolatépítés.**
- Akkreditált klaszterek jelenleginél **erőteljesebb preferálása**, előnyökhöz juttatása széles körben.
- Klasztertag vállalkozások számára **pályázati előnyök biztosítása** oly módon, hogy az a valós együttműködést már régóta folytató klasztertagokat támogassa.
- **Együttműködésben megvalósuló** fejlesztési projektek támogatása.
- **Valós szolgáltatást nyújtó klaszter menedzsmentek támogatása** elsősorban a tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások, rendezvények, kiállítások szervezése érdekében.
- Azonos iparágban működő **klaszterek szakmai együttműködése** a hatékonyság fokozása és a szinergiák kihasználása érdekében.

- Átfogó **vállalkozási ismeretek képzések** a klasztertagok körében.
- Innovatív fejlesztések **kormányzati promótálása**.
- Klaszterek támogatása során azok **regionális környezetbe, stratégiákhoz történő beágyazottságának** figyelembe vétele.

Összefoglaló megállapítások:

- A kérdőív eredménye alapján az AIK tagvállalatok általában közepes mértékben elégedettek a klaszter tagságukból származóan realizált hasznok mértékével.
- A vállalkozások klaszterekben történő részvételét leginkább más klasztertagokkal történő sikeres együttműködés lehetősége, illetve a klasztertagságból fakadó pályázati forrásokhoz vagy pályázati előnyökhöz történő hozzáférés motiválja.
- Az AIK klasztertagok többsége „rutinos” pályázó, rendkívül aktív résztvevői a különböző pályázati programoknak és meglehetősen eredményesen hívják le az ott megpályázott forrásokat.
- A tagvállalatok alig több, mint 5%-a pályázott valamilyen nemzetközi, vagy közvetlen brüsszeli forrásra az elmúlt időszakban.
- A kérdőíves felmérésben résztvevő AIK tagvállalatok körében nagyjából egyenlő arányban vannak azok a cégek, melyek hajtottak már végre valamilyen fejlesztést más vállalkozással együttműködésben és azok, melyek eddig kizárólag saját maguk végeztek ilyen tevékenységet.
- A klasztertagok együttműködését gátló legfontosabb tényezők közé tartozik az általános üzleti környezet és üzleti kultúra hiánya, a tagok közötti erős piaci konkurencia és versenytárs pozíció, a forráshiány, a szabályozó rendszerek elégtelenségét, az információhiány, a közös eredmények hasznosításának nehézségei, a szakemberhiány és a korrupció magas szintje.

A tagvállalatok válaszai alapján kirajzolódó legfontosabb vállalati igények:

Általános igények

- kiszámíthatóbb gazdaság- és szakpolitikai, valamint pályázati környezet megteremtése,
- a bürokrácia csökkentése,
- gyakorlatorientált oktatás és képzés erősítése, a vállalati igények megjelenítése a szakember képzés területén,
- javaslatok, iránymutatások, jogi szabályozás igazítása a klaszterszerű együttműködések irányába,
- külkapcsolatok fejlesztésének intenzívebb támogatása,
- európai klaszterekkel történő intenzívebb kapcsolatépítés,
- azonos iparágban működő klaszterek szakmai együttműködése,
- vállalkozási ismeretek képzések biztosítása.

Támogatásokkal kapcsolatos igények

- Akkreditált klaszterek erőteljesebb preferálása,

- klasztertag vállalkozások számára pályázati előnyök biztosítása oly módon, hogy az a valós együttműködést már régóta folytató klasztertagokat támogassa,
- vállalkozásokat segítő szolgáltató szervezetek, inkubátorházak támogatása,
- pályázati kiírások feltételeinek javítása,
- együttműködésben megvalósuló fejlesztési projektek támogatása,
- valós szolgáltatást nyújtó klaszter menedzsmentek támogatása elsősorban a tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások, rendezvények, kiállítások szervezése érdekében.

8 JAVASLATOK

Jelen fejezet keretében az eddigi fejezetek keretében feltárt (helyzetfelmérés, nemzetközi kitekintés, klasztermenedzseri és tagvállalati felmérés) észrevételek és megállapítások figyelembe vételével fogalmazzuk meg javaslatainkat a klaszterfejlesztési politika több területére bontva.

8.1 A nemzetközi programok tapasztalatainak beépítése a hazai klaszterfejlesztési koncepcióba

A klaszterprogramok tervezésének megalapozásához a nemzetközi anyagok feldolgozása alapján összeállítható egy olyan ellenőrző lista (check list), amely a hazai klaszterpolitika tervezését, nemzetközi benchmarkolását egyaránt lehetővé teszi:

- Mi a klaszterpolitika fő célja és miben különbözik pontosan a többi innovációs folyamatot támogató eszköztől? Mi a klaszterprogramnak a potenciális előnye ezekhez a programokhoz viszonyítva?
- Hogyan lehet jobban összehangolni a klaszterprogramokat a többi innovációs és fejlesztéspolitikai (pl. beruházási és infrastruktúra támogatások) eszközzel?
- Mennyire fontos a nemzetköziesedést klaszterfejlesztési prioritássá tenni a jövőben?
- Mennyire fontos az ágazaton túlmutató együttműködéseket klaszterfejlesztési prioritássá tenni a jövőben?
- Melyik klasztereket kell leginkább támogatni (induló, érett, nemzetközi, stb.)?
- Hogyan alakítható ki egy differenciált eszközrendszer a különböző életgörbe szakaszban lévő klaszterek támogatására?
- Mi az ideális arány a klaszterszervezetek pénzügyi, illetve „technical assistance” jellegű (oktatás, képzés, tanácsadás) stb. között?
- Mi lehet egy klaszternek az optimális mérete?
- Hogyan határozható meg egy klaszterszervezet optimális mérete?
- Meghatározható-e egy klaszter optimális összetétele (hazai, nemzetközi szereplők, ágazati szereplők, ágazaton kívüli szereplők, egyetemek, kutató intézetek, önkormányzatok, állami intézmények)?
- Mennyire kell egy klasztermenedzsment szervezetnek pénzügyileg fenntarthatónak lennie (magán és közösségi finanszírozás)?
- Mi a legmegfelelőbb eszköz, szempontrendszer a klasztermenedzsment szervezetek tevékenységének mérésére, minősítésére?
- Hogyan lehet adekvát monitoring, hatásvizsgálati rendszert rendelni a klaszterfejlesztéshez?
- A gazdasági előnyök mellett (növekedés, foglalkoztatás, versenyképesség, stb.) a klasztereknek fel kell-e vállalni társadalmi, szociális, környezetvédelmi stb. feladatokat?

A fenti kérdések és a nemzetközi tapasztalatok együttes figyelembevételével a hazai klaszterfejlesztési koncepció módosításához az alábbi javaslatok fogalmazhatóak meg:

- **A jövőben nagyobb hangsúlyt kell fektetni a klaszterprogramok potenciális előnyeinek bemutatására a többi innovációs fejlesztéspolitikai eszközhöz képest.**

Ehhez nagymértékben hozzájárulhat az innovációs „sikertörténetek” összegyűjtése, elemzése.

- **A klaszterprogramok és a smart specializációs (S3) kezdeményezések közötti szinergiák megteremtése**, melyben a klaszterek többféle szerepet is betölthetnek ²⁸:
 - Egyrészt a klaszterek jelenlegi tevékenysége segíthet kijelölni a lehetséges célterületeket, projekteket, innovációs folyamatokat.
 - Másrészt a klasztertapasztalatok kifejezetten hasznosak lehetnek az alábbi konkrét területeken
 - különböző finanszírozási formák, szolgáltatások kombinálása egy adott fejlesztéspolitikai cél megvalósítása érdekében,
 - ágazatokon, illetve határokon átnyúló tevékenységek elősegítése,
 - az egyes szereplők, stake holderek, partnerek közötti koordináció.
- **A nemzetközi tapasztalatok alapján a klasztermenedzsment szervezeteknek nyújtott támogatások csak akkor hasznosulhatnak igazán, ha megfelelő kapcsolódási pontok vannak a klaszterprogramok, valamint a nemzeti innovációs, beruházási és infrastruktúra programok között.**
- **A klasztermenedzsment szervezetek megerősítése érdekében megfontolandó, hogy**
 - kiemelt programok keretében helyi, vagy klaszterszintű befektetés-ösztönzési és kereskedelem-fejlesztési feladatokat lássanak el.
 - emellett a klasztermenedzsment szervezeteknek egyfajta minőségbiztosító szerepe is lehet. Ilyen lehet például, ha a menedzsment szervezet a klaszter tagjai által generált projektek előértékelésében, szűrésében, fejlesztésében vesz részt. Ezzel egyidejűleg növelhetik a klaszter a projektek megvalósíthatóságának esélyeit, valamint biztosíthatják a klasztertagok fejlesztési elképzeléseinek illeszkedését a klaszter közös stratégiájához.
- **A legfontosabb távlatos stratégiai irány a klaszterek számára az ágazati és ország határokon átnyúló együttműködések támogatása lehet.** Mindkét típusú együttműködés kiemelten fontos a gazdasági növekedés és az innovációs folyamatok élénkítése, elősegítése szempontjából. Ma már egyre meghatározóbb az a nézet, hogy a klaszter szűk körű ágazati, területi értelmezése az együttműködésben rejlő potenciál kiaknázását nehezítheti, illetve a klaszter támogatási programok „félretervezéséhez” vezethet.
- **A klasztertámogatások fókuszába az érett életciklusban lévő, nemzetközileg is versenyképes klasztereket célszerű helyezni. Induló fejlődő klaszterek támogatása leginkább a feltörekvő iparágakban (emerging industries) lehet indokolt.** A következő felsorolásból látható, hogy ebben a tekintetben a klaszterszervező elvek nem feltétel nélkül feleltethetők meg a hagyományos ágazati szervezetnek: egészségipar (personalized medicine), zöldipar (ecoindustry), mobilitás (közlekedés és

²⁸ European Commission (2013): The role of clusters in smart specialisation, available at: https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/clusters_smart_spec_2013.pdf

logisztika), kreatív ágazatok (kulturális jellegű, általában szerzői jogi védelem alá eső termékek), élmény iparágak (experience industries: pl: szoftver, turizmus, művészet, sport, média stb.), innovatív tengerészeti technológiák és szolgáltatások (maritime industries), mobil infokommunikációs szolgáltatások²⁹.

- **A klasztermenedzsmentnek nyújtott támogatások tekintetében növelendő a technical assistance jellegű eszközök szerepe, a pénzügyi támogatások esetében pedig fontos szempont a célhoz kötöttség.** A legfontosabb támogatott specifikus célok (fontossági sorrendben) az alábbiak:
 - új szolgáltatások bevezetése;
 - nemzetköziesedés elősegítése;
 - klaszterszervezetek fejlesztése minősítése (cluster management excellence);
 - klaszterek közötti együttműködés fejlesztése (cross clustering).

8.2 Javasolt klaszterfejlesztési koncepció

A fentiekben bemutatunk tehát a nemzetközi irányvonalakat, melyek a klaszterfejlesztési elképzeléseket befolyásolhatják, azonban konkrét fejlesztési javaslatokat a hazai viszonyok sajátosságainak figyelembe vételével célszerű tenni.

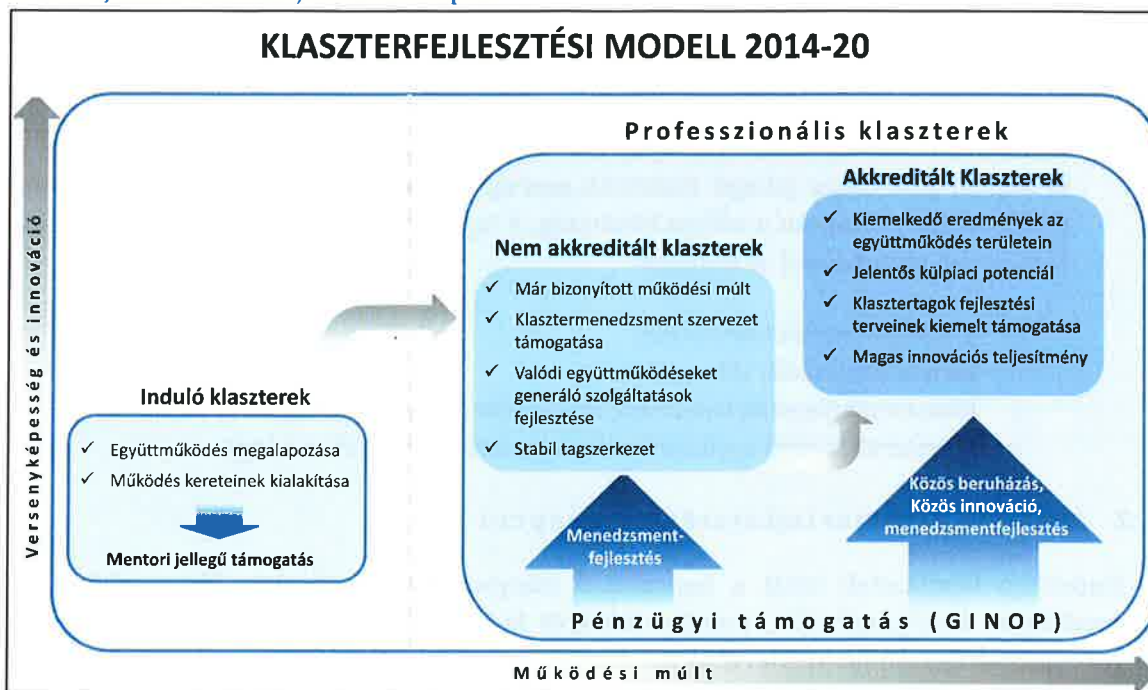
Ennek érdekében – ahogy korábban bemutatunk – a klaszterek működését meghatározó környezet valamennyi főbb aspektusát megvizsgáltuk annak érdekében, hogy a fejlesztéspolitikai döntéshozóktól kezdve a kedvezményezettek, vagyis a klasztermenedzserek és tagvállalatok nézőpontjai és igényei is integrálhatóak legyenek a javaslatokba. Ezeket az inputokat összegezve és a reális megvalósíthatóság szempontjából értékelve alakítottuk ki a következőkben olvasható javaslatcsomagot.

A munkaanyag IV. fejezetének keretében bemutatunk az elmúlt 7-8 éves időszak során alkalmazott klaszterfejlesztési koncepciót, annak megvalósítása során elért eredményeket, a klaszterek fejlesztésére szánt források hasznosulását. Ezeknek a tapasztalatoknak a summázása után úgy gondoljuk, hogy a klaszterek fejlesztésére és támogatására irányuló jövőbeli szakpolitikák meghatározásához felül kell vizsgálni a korábban alkalmazott koncepciót.

Azzal továbbra is egyetértünk, hogy **a klaszterfejlesztési politikának az alulról szerveződő klaszterek segítésére kell épülnie**, oly módon, hogy figyelembe veszi és **eltérő szakpolitikai eszközöket rendel a fejlődési életút más-más szakaszában lévő klaszterekhez.**

²⁹ <http://www.emergingindustries.eu/maps/europe/all/pme.aspx>

28. ábra: Javasolt klaszterfejlesztési koncepció



Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb átfogó klaszter szakpolitikai cél a jövőben: számosságát tekintve a hazai gazdaság szerkezetével, fejlesztési prioritásaival összhangban lévő, minőségi együttműködésre képes professzionális akkreditált és nem-akkreditált klaszter támogatása és fejlődésének ösztönzése, valamint magas növekedési potenciállal rendelkező induló klaszterek mentorszerű támogatása.

8.2.1 INDULÓ KLASZTEREK

A javasolt koncepció alapján az induló klasztereket érintően jelentős fejlesztéspolitikai változás történik. A 4. fejezet során, a múlt eredményeinek összegzése keretében megállapított fontos tanulságok egyike, hogy az induló klaszter kezdeményezések támogatása során túlságosan sok elaprózott, lokális, a minimális kritikus tömeget el nem érő és erőteljesen a pályázati forrásokra fókuszáló klaszter kezdeményezés jött létre korábban, melyek középtávon sem bizonyultak életképesnek.

A helyzetelemzés során megállapítottuk, hogy a korábban támogatásban részesített induló klaszterek kevesebb, mint negyede bizonyult hosszabb távon is életképesnek. Ennek legfőbb okát abban látjuk, hogy az induló klaszterek döntő hányada jelentős részben a szervezetet támogató pályázati kiírások hatására alakultak meg, vagy formalizálták az együttműködésüket. Ez nem feltétlenül jelent járadékvadász magatartást, azonban mindenképp azt a hatást generálja, hogy a klaszterek az együttműködés legnehezebb fázisát, vagyis a közös célok és irányok kialakítását „átugorják” és ezek hiányában kezdik meg a klaszter struktúra felállítását.

Meggyőződésünk, hogy ezek a folyamatok nem megkerülhetők, ha hosszú távon is sikeres klaszterek támogatása a cél.

Szerencsére akadtak olyan induló klaszterek is a múltban, akik képesek voltak kiaknázni a fejlődési potenciáljukat és mára egy magasabb fejlődési szintre tudtak lépni, azonban, ahogy említettük ez csak kevés esetben valósult meg.

Az induló klaszterek jövőbeli támogatása során egyrészt abból a felvetésből indultunk ki, hogy vélhetően a Magyarországon jelentős fejlődési potenciállal működő klaszter kezdeményezések jelentős hányada számára adott volt a lehetőség, hogy működési forrást szerezzen a ROP keretében a múltban kiírt pályázatokon, ezért – és a fentebb vázoltak miatt - **a jövőben új, induló klaszter kezdeményezések pénzügyi támogatása már nem, vagy csak rendkívül indokolt esetben javasolt.**

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy újonnan induló klaszterek megjelenése nem kívánatos folyamat lenne, ilyen kezdeményezések felkarolása, generálása továbbra is cél, azonban ahogy azt fentebb kifejtettük az együttműködések hatékonyabb megalapozása szükséges azok későbbi támogathatósága és fenntarthatósága miatt. Ebben a legjelentősebb szerepet nem pénzügyi, hanem helyi, regionális vállalkozásfejlesztési szervezetek által nyújtott szakmai támogatásban látjuk. Ezért fontos, hogy regionális és helyi szinten is legyenek olyan intézmények, amelyek **szakmai mentorként tudják segíteni az induló szerveződések munkáját abban, hogy néhány éven belül eljussanak a támogathatóság szintjére.**

8.2.2 PROFESSZIONÁLIS KLASZTEREK

A 2014-20-as időszak klaszterfejlesztési elképzeléseinek középpontjában a már sikeres együttműködési múlttal rendelkező, a kritikus tömeget elérő, stabil tagszerkezettel rendelkező ún. professzionális klaszterek támogatása áll. Ezen klaszterek esetében – az induló klaszterektől eltérő módon – már a pénzügyi támogatás is megjelenik, mint fejlesztéspolitikai eszköz.

A korábbi ROP fejlődő klaszter támogatásoktól több ponton is eltér ez a rendszer.

- Egyrészt a támogatások központi (értsd nem regionális) kiírása lehetővé teszi, hogy a pályázó klaszterek **egységes feltételek szerint** kerüljenek megmérettetésre és támogatásra.
- Szintén fontos változás, hogy a korábbi gyakorlattól eltérően a bizonyított működési múlttal rendelkező klaszterek esetében nem a közös beruházási ötletek támogatására, hanem **a menedzsment szervezet szolgáltatási portfóliójának minőségi fejlesztésére helyeződik a hangsúly.**
- Harmadik fontos elem, hogy a korábbiakhoz képest nagyobb hangsúly helyeződik a klaszterek **nemzetközi tevékenységére.**

A professzionális klaszterek esetében a javasolt koncepció megkülönbözteti **a nem-akkreditált és az akkreditált klasztereket.**

8.2.3 NEM-AKKREDITÁLT KLASZTEREK TÁMOGATÁSA

A nem-akkreditált klaszterek csoportjába azon együttműködések tartoznak, amelyek már egy előre meghatározott működési-fejlődési múltat képesek felmutatni azonban eddig még nem jutottak el az akkreditáció megszerzéséhez szükséges szintre, vagy profiljukból adódóan nem is tervezik ezt a jövőben sem. Utóbbi klaszterek közé tartoznak az alacsonyabb innovációs vagy

nemzetközi potenciállal rendelkező beszállító jellegű vagy oktatási és egyéb területek fejlesztése érdekében szerveződő klaszterek.

Javaslatunk szerint az ilyen klaszterek működése, fejlődése éppúgy kívánatos, mint a jelentős fejlesztői potenciállal bíró akkreditált klasztereké, ezért a menedzsment jellegű, a klaszter működését dinamizáló támogatási források biztosítása szükséges számukra.

A professzionális klaszterek menedzsmentszervezeteinek támogatása vonatkozóan 8.3.1-es fejezet keretében teszünk részletes javaslatot. Ezeket a fejlesztési forrásokat tehát a nem-akkreditált és az akkreditált klaszterek számára egyaránt biztosítani javasoljuk a jövőben, azonban a korábbi klaszterfejlesztési modellel megegyezően **az akkreditációval rendelkező klaszterek és főként azok tagjai számára további pályázati előnyök válnak elérhetővé**, melyek továbbra is a tagok közös fejlesztési, beruházási tevékenységének segítésére fókuszálnak.

8.2.4 AKKREDITÁLT KLASZTEREK TÁMOGATÁSA

A klaszterek szűrésének, akkreditációjának 2008-as kezdetétől számtalan tapasztalattal gazdagodtunk, melyek mind a rendszer javítására fordíthatók. Fontos kiemelni, hogy az akkreditációs rendszer talán legnagyobb előnyét annak hosszú távú működése, kiszámíthatósága, világos célmeghatározása jelenti. Ahogy az a klasztermenedzserekkel lefolytatott interjúsorozat eredményeiből is kiderült az akkreditációs rendszert a klaszterek gyakorlatilag szinte kivétel nélkül pozitív és előremutató dolognak tartják, amely megfelelően szolgálja a klaszterek minőségi szűrését. A klaszterek tehát ismerik és elfogadják az akkreditáció intézményét, azt egy értékmérőnek tekintik a működésük során.

Fentiek miatt hatékony kommunikáció révén a rendszer továbbvitele javasolt, hiszen a klaszterek részéről az érdeklődés az akkreditáció iránt folyamatos növekedést mutat. Természetesen a rendszer fenntartásának egyik alapfeltétele a hozzá kapcsolódó ösztönzők kiszámítható, hosszútávon történő biztosítása, ahogy arra mind a klasztermenedzserek, mind a klaszter tagvállalatok rávilágítottak. A felmérésekből kiderült, hogy a pályázati előnyök jelentős motivációs erővel bírnak a klaszterek szerveződésére, ezért nagyon fontos ezeknek az eszközöknek az átgondolt alkalmazása. Ebben a vonatkozásban a fejlesztéspolitikai intézményrendszer az akkreditációra, mint a későbbi kedvezményezett minőségi szűrőjére számíthat. Ezt alátámasztották a helyzetelemzés fejezet keretében az AIK tagok pályázati megbízhatóságára vonatkozó vizsgálatainak eredményei, miszerint az akkreditált klaszter tagság akár 30-50%-al csökkentheti a pályázati bebukási arányt.

Javaslatunk szerint a klaszterfejlesztési koncepció csúcsán tehát továbbra is a magas innovációs és külpiaci potenciállal rendelkező, szigorú minőségi követelményeknek megfelelni képes akkreditált innovációs klaszterek állnak. Ezen klaszterek esetében menedzsment szervezetek támogatásán felül a tagvállalatok innovációs fejlesztéseit segítő, elsősorban az együttműködésre épülő projektek megkülönböztetett támogatása is javasolt.

8.3 A klaszterek és azok tagvállalatainak pénzbeli támogatásához kapcsolódó javaslatok

8.3.1 PROFESSZIONÁLIS KLASZTERMENEDZSMENT SZERVEZETEK TÁMOGATÁSA

A fenti koncepció keretében ismertetett professzionális (nem-akkreditált és akkreditált klaszterek egyaránt) támogatását az alábbi táblázatban szereplő paraméterek alapján javasoljuk:

17. táblázat: Javaslat a professzionális klasztermenedzsment szervezetek támogatására

Felhívás címe	Professzionális klasztermenedzsment szervezetek támogatása
Felhívás célja	<ul style="list-style-type: none"> Működési múlttal rendelkező klaszterek menedzsment szervezetének támogatása A menedzsment által nyújtott szolgáltatások színvonalának, körének fejlesztése
Támogatható tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> Klasztermenedzsment bérének támogatása Nemzetközi piacra jutáshoz kapcsolódó tevékenységek Marketing és kommunikációs tevékenységek Rendezvények szervezése Képzési programok szervezése, részvétel IT-fejlesztések, honlap
Támogatás jogcíme	De minimis
Kötelező vállalások	<ul style="list-style-type: none"> KM szervezet létszámának növelése KM szervezet szolgáltatás portfóliójának bővítése Klaszter tagság létszámának tartása vagy növelése Nemzetközi programokba történő bekapcsolódás
Projekt megvalósítás időszaka	3 év
Támogatást igénylők köre	<ul style="list-style-type: none"> Jelentős működési múlttal rendelkező akkreditált és nem akkreditált klaszterek menedzsment szervezetei Olyan gazdasági társaságok, amelyek igazolhatóan legalább 2 éve ellátják a klaszter menedzsment feladatait
Támogatás összege	minimum 30 millió Ft – maximum 75 millió Ft
Támogatás mértéke	75%

8.3.2 AKKREDITÁLT KLASZTEREK TAGVÁLLALATAINAK DEDIKÁLT TÁMOGATÁSA

AIK tagvállalatok számára dedikált, a vállalati együttműködést előtérbe helyező pályázati kiírás(ok) meghirdetése a GINOP K+I prioritásán belül az alábbi alap paraméterek mellett javasoljuk:

18. táblázat: AIK tagvállalatok közös innovációjának támogatása konstrukció javasolt alapparaméterei

AIK tagvállalatok közös innovációjának támogatása	
Támogatható tevékenységek	<p>K+F projekt támogatás (kötelezően megvalósítandó):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ipari kutatás, • Kísérleti fejlesztés <p>K+F infrastruktúra és regionális beruházási támogatás keretében:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eszközbeszerzés • Épület építése, korszerűsítése • Immateriális javak beszerzése <p>De minimis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekt előkészítési tevékenység • Projektmenedzsment tevékenység • Iparjogvédelmi tevékenység • Piacra jutás támogatása • Kapcsolódó szolgáltatások igénybevétele • Kötelező nyilvánosság biztosítása tevékenység
Kötelező vállalások	<ul style="list-style-type: none"> • Üzleti hasznosíthatóság • K+F munkahelyteremtés
Megvalósítási időszak	max. 3 év
Pályázók köre	<ul style="list-style-type: none"> • Legalább 3 AIK tagvállalatból³⁰ álló konzorcium • További 2 külső partner lehetséges • Mikro-, kis-, közepes-, és nagyvállalat is lehet konzorciumi tag • Klasztermenedzsment szervezet igazolás a klaszter stratégiához való illeszkedésről szükséges
Támogatás összege	min. 50 millió Ft – max. 500 millió Ft
Támogatás mértéke	<ul style="list-style-type: none"> • Az adható maximális arány • +15% együttműködési bónusz automatikus megadása
Előleg	75%

³⁰ AIK tagvállalatnak minden esetben azok a vállalkozások minősülnek, akik a klaszter legutolsó akkreditációs pályázatának benyújtásakor vagy legalább 1 éve igazolhatóan a klaszter tagjai.

8.3.3 AIK TAGVÁLLALATOK SZÁMÁRA BIZTOSÍTOTT PÁLYÁZATI ELŐNYÖK

A fentebb javasolt dedikált konstrukció mellett javasoljuk az AIK tagvállalatok lehető legszélesebb körben történő preferálását a GINOP pályázataiban. Az érintett konstrukciókat és a lehetséges pályázati előnyöket az alábbi táblázat tartalmazza:

19. táblázat: Javasolt pályázat előnyök a GINOP egyes konstrukcióiban

Konstrukció	Javasolt pályázati preferencia
GINOP 1.1.1 Vállalkozói inkubátorházak fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> AIK menedzsment szervezet által vagy részvételével megvalósuló és legalább 3 AIK tagvállalat vagy azok kapcsolt vállalkozásai betelepülése esetén plusz pont az értékelés során Fenti feltételek beépítése a kötelező vállalások közé. Betelepülő AIK tagvállalatok adatai 1.5-szeres szorzóval számítanak az indikátorok teljesítése során.
GINOP-1.1.2 Vállalkozói mentorálás a mikro-, kis- és középvállalkozások részére	<ul style="list-style-type: none"> AIK menedzsment szervezetek által nyújtott mentor szolgáltatás kiemelt támogatása.
GINOP-1.2.1 Mikro-, kis- és középvállalkozások termelési kapacitásainak bővítése	<ul style="list-style-type: none"> Legalább 1 éves AIK tagság plusz 5 pont az értékelés során Több AIK tagvállalat, vagy a menedzsment által létrehozandó közös használatú kapacitás támogatása.
GINOP-1.2.2 Mikro-, kis- és középvállalkozások kapacitásbővítő beruházásainak támogatása	
GINOP-1.2.3 Mikro-, kis- és középvállalkozások termelési kapacitásainak bővítése kombinált hiteltermék keretében	
GINOP-1.3.1 Mikro-, kis- és középvállalkozások piaci megjelenésének támogatása	<ul style="list-style-type: none"> Legalább 1 éves AIK tagság plusz pont az értékelés során
GINOP-1.3.3 Beszállítói integrátorok és beszállító mikro-, kis- és középvállalkozások támogatása	<ul style="list-style-type: none"> Professzionális klasztermenedzsment szervezetek által vezetett klaszterek, vagy azokhoz való kapcsolódás díjazása az értékelés során.
GINOP-2.1.1 Vállalatok K+F+I tevékenységének támogatása	<ul style="list-style-type: none"> AIK tagvállalat önálló pályázata esetében +5 pont megadása Legalább 2 AIK tagvállalat konzorcium keretében történő pályázata esetén +10 pont megadása.
GINOP-2.1.3 Iparjog	<ul style="list-style-type: none"> AIK tagok közös fejlesztéseikhez kapcsolódó iparjogvédelem esetén plusz 5 pont az értékelésben.

GINOP-2.1.4 Innovációs voucher	<ul style="list-style-type: none"> • Legalább 1 éves AIK tagság plusz pont az értékelés során
GINOP-2.1.5 Innovációs ökoszisztéma építése (start-up és spin-off)	<ul style="list-style-type: none"> • AIK menedzsment szervezetek részvétele plusz pontot ér az értékelés során
GINOP-2.1.7 Prototípus, termék-, technológia- és szolgáltatásfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> • AIK tagvállalat önálló pályázata esetében +5 pont megadása • Konzorciumi keretében történő pályázás biztosítása kizárólag AIK tagvállalatok részére.
GINOP-2.2.1 Versenyképességi és Kiválósági Együttműködések	<ul style="list-style-type: none"> • AIK menedzsment szervezetek részvétele plusz pontot ér az értékelés során. • Legalább 3 AIK tagvállalat részvételével pályázó konzorcium esetén plusz pont az értékelés során.
GINOP-2.3.1 Nemzetközi K+F Kapcsolatok fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> • AIK menedzsment szervezetek, tagvállalatok kiemelt preferálása, amennyiben vállalja, hogy a klaszter tagjai vagy klaszter érdekét szolgáló nemzetközi együttműködésben, pályázaton indul.
GINOP-2.3.2 Stratégiai K+F műhelyek kiválósága	
GINOP-2.3.3 Kutatási infrastruktúra erősítése – nemzetköziesedés, hálózatosodás	<ul style="list-style-type: none"> • AIK menedzsment szervezetek részvétele plusz pontot ér az értékelés során
GINOP-2.3.4 Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ – kutatási infrastruktúra fejlesztése	
GINOP 3.1.2-16 IKT cégek által előállított termékek és szolgáltatások piacosításának célzott	<ul style="list-style-type: none"> • Konzorciumi pályázati lehetőség kizárólag AIK tagvállalatok együttműködésével megvalósuló fejlesztések esetén magasabb támogatási összeggel.
GINOP 3.1.4-16 Az informatikai ágazatban működő mikro-, kis- és középvállalkozások nemzetközi piacokra való belépésének támogatása	
GINOP 6.1.6 Munkahelyi képzések támogatása kis- és középvállalatok munkavállalói számára	<ul style="list-style-type: none"> • AIK menedzsment szervezetek által a klasztertagok munkavállalói számára szervezett szakmai képzések támogatása.
GINOP-8.1.3./A-16 Nemzeti Technológiai és Szellemi Tulajdon Kockázati Tőkeprogram	<ul style="list-style-type: none"> • Befektetés kockázatvizsgálata során az AIK tagság kockázatcsökkentő tényezőként történő
GINOP-8.1.3/B-16 Intelligens szakosodási	

Kockázati Tőkeprogram	figyelembevétele.
GINOP-8.2.3.-16 Specializált seed és pre-seed befektetési tőkeprogram induló IKT vállalkozások számára új ötletekhez, új piacra lépéshez	

8.4 Az AIK címpályázathoz kapcsolódó javaslatok

A fejezet tartalma nem nyilvános, belső használatra készült.

8.5 A klaszterfejlesztési szakpolitikát általánosan érintő javaslatok

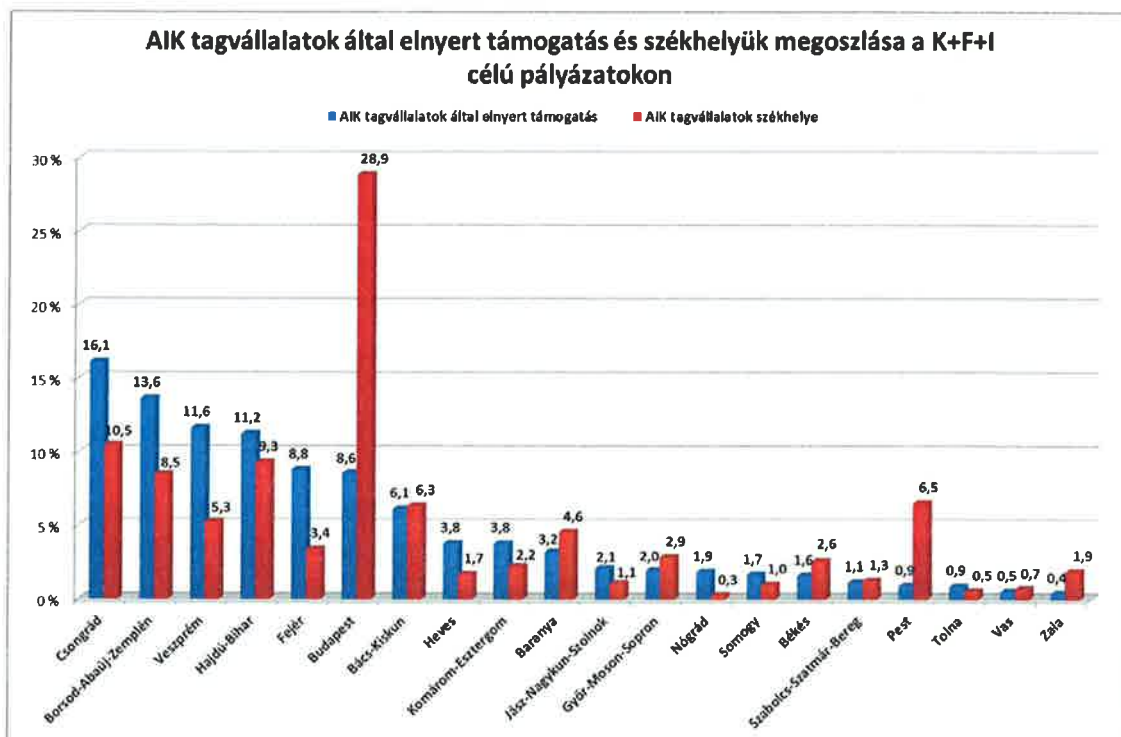
A klaszterektől érkezett vélemények alapján a klaszterfejlesztési célok kormányzati szinten történő megvalósításáért felelős szervezetek számára az alábbi általános javaslatokat tesszük:

- A hazai klaszterfejlesztési szakpolitikai keretrendszerének aktualizálása és kommunikálása a klaszterek felé.
- A kormányzati klaszterfejlesztési célok megvalósítása érdekében a végrehajtással megbízott központi szervezet megerősítése, támogatása.
- Kommunikációs, bizalomépítő tevékenységek erősítése: klaszter konferencia, klasztermenedzser klub találkozók, klaszter roadshow, egységes klasztermenedzser képzés szervezése.
- A klaszterek gazdasági környezetbe történő hatékonyabb integrálása érdekében párbeszéd kezdeményezése a klaszteresedéshez kapcsolódó kormányzati szervek, szereplők között.
- A klaszterek helyi, regionális szinten történő támogatását ellátó vagy a jövőben potenciálisan ellátó szervezetekkel történő együttműködés erősítése.
- Az Akkreditált Innovációs Klaszterek kiemelt külpiaci támogatása érdekében szakmai együttműködés erősítése a Magyar Nemzeti Kereskedő Házszal és a Nemzeti Befektetési Ügynökséggel.

9 MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

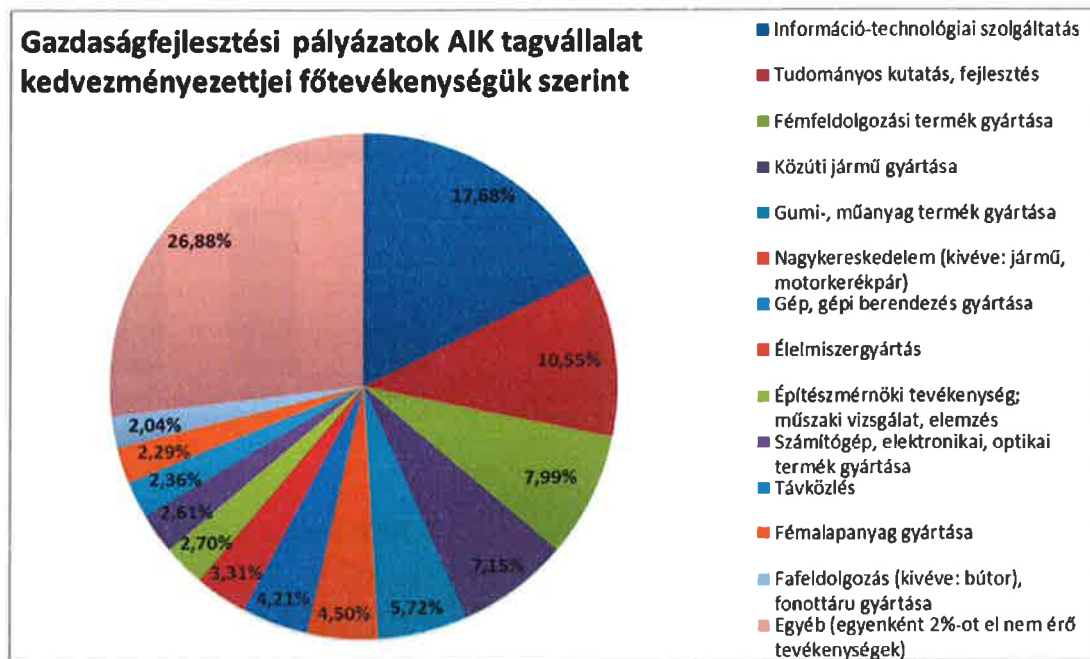
Az AK tagvállalatok által elnyert K+F+I célú pályázatok támogatási összegének megyei megoszlása és a tagvállalatok megyei eloszlásának összevetése



Forrás: saját gyűjtés

2. számú melléklet

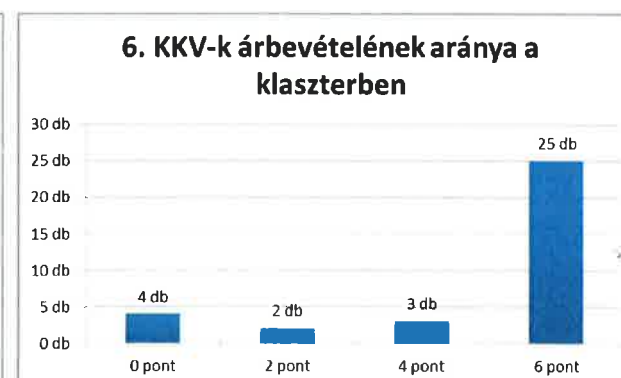
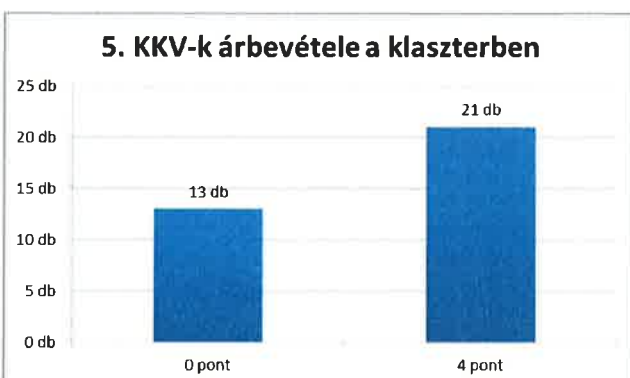
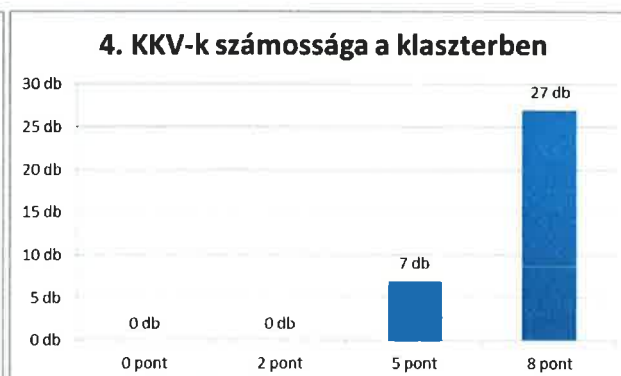
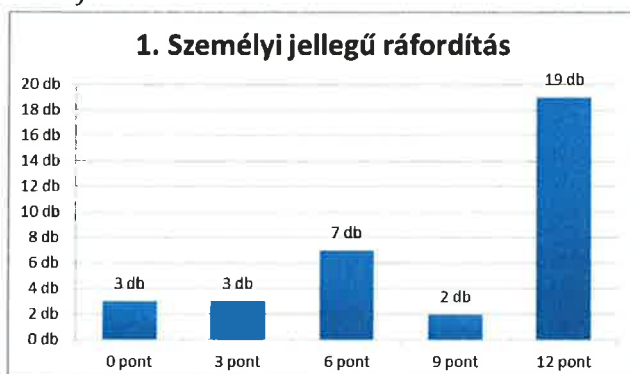
Gazdaságfejlesztési célú pályázatokon nyertes AIK tagvállalatok megoszlása (elnyert összeg alapján) főtevékenységük szerint

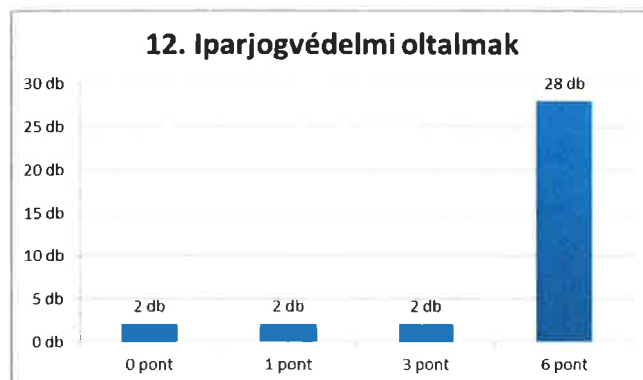
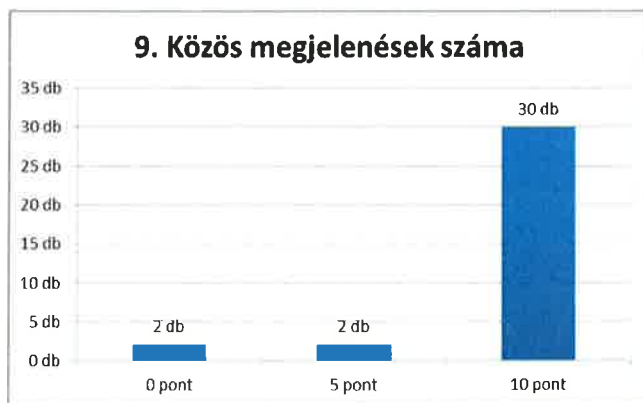
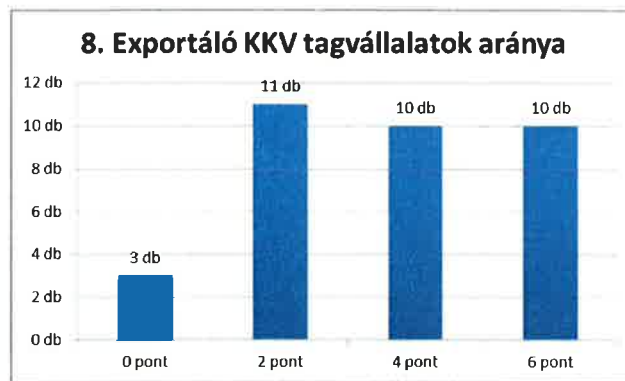
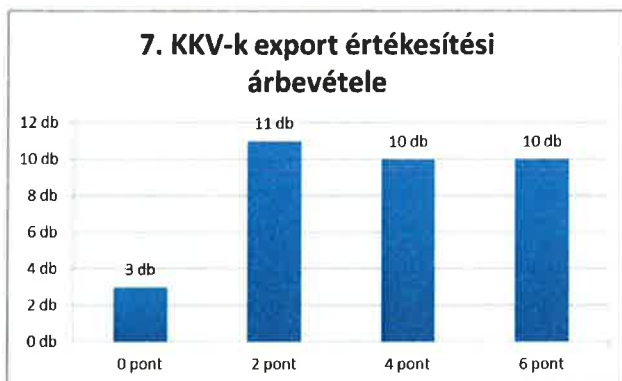


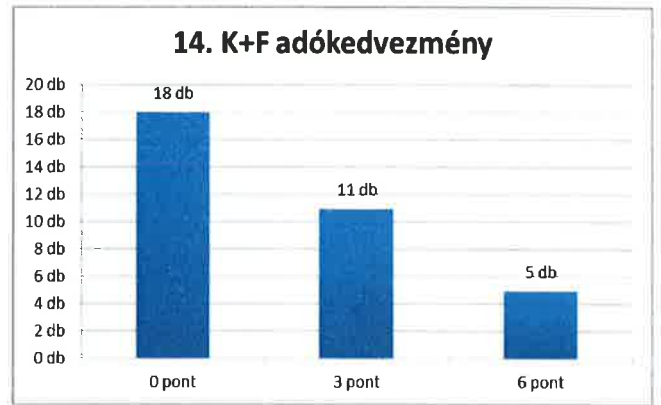
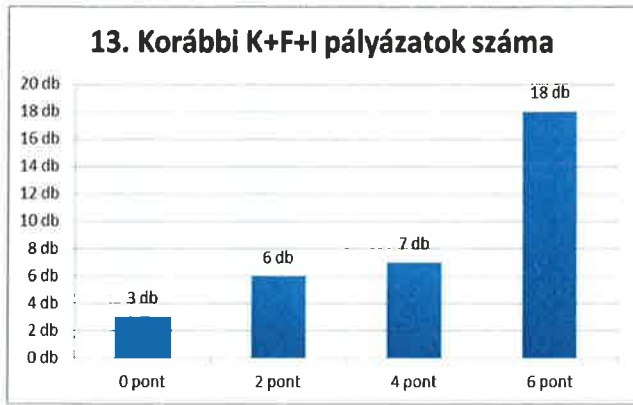
Forrás: saját gyűjtés

3. számú melléklet

Az akkreditált klaszterek által, az egyes szempontokon elért pontszámának eloszlása (Forrás: EMIR)







4. számú melléklet

Kérdéslista a klasztermenedzserekkel lefolytatandó személyes interjúkhoz

A: Magyarországi helyzetkép

- Mit gondol Ön összefoglalóan a 2008 óta Magyarországon lezajlott klaszteresedési folyamatról?
 - Véleménye szerint az elmúlt 7 évben összességében előre lépés, fejlődés, vagy stagnálás, adott esetben visszalépés figyelhető meg a hazai klaszteresedés esetében?
 - Nevezzen meg:
 - 3 sikeres, előremutató jelenséget, intézkedést, illetve
 - 3 sikertelen, gátló tényezőt az elmúlt időszakból.

B: Klaszter működési múlt, tapasztalatok

- Milyenek ítéli meg az Ön által menedzselt klaszter fejlődési pályáját a klaszter alapítása óta eltelt időszakban?
 - Az alapításkor meghatározott terveket sikerült teljesíteniük?
 - Ha nem sikerült, akkor ennek miben látják a legfőbb okát?
 - Az Ön által menedzselt klaszter fejlődésében milyen gátló tényezők voltak?
 - Véleménye szerint mik az Ön által menedzselt klaszter legfontosabb versenyelőnyt jelentő tényezői?
- Véleménye szerint melyek a klaszterben történő részvételt leginkább motiváló tényezők az Ön által menedzselt klaszter esetében?
 - menedzsment által nyújtott üzleti szolgáltatásokhoz történő hozzáférés
 - menedzsment által nyújtott marketing szolgáltatásokhoz történő hozzáférés
 - menedzsment által nyújtott nemzetközi piacon való megjelenést támogató szolgáltatásokhoz történő hozzáférés
 - más klasztertagokkal történő együttműködés
 - hazai pályázati forrásokhoz, előnyökhöz történő hozzáférés
 - nemzetközi pályázati forrásokhoz való hozzáférés
 - klaszter által biztosított képzési, oktatási lehetőség
 - egyéb
- Az Ön által képviselt klaszter milyen eszközökkel méri a klaszter, illetve a klaszter menedzsment működésének eredményességét?

C: Klaszter jövőbeli tervei

- Melyek a klaszter legfontosabb célkitűzései a következő évekre?
- Tervezik az akkreditáció megújítását? Miért igen? Miért nem? Mitől függ?
- Milyen célokat tűznek ki a klaszter elé a következő 5 év távlatában 2020-ig?
- Ezek elérését milyen akciók megtételével kívánják megvalósítani?
- A támogatási lehetőségektől függetlenül, milyen együttműködéseket terveznek?

A K+F és innováción túl milyen más területekre terjesztenék ki a klaszter tevékenységét a jövőben? (pl.: képzési programokban történő részvétel, nemzetköziesedés stb.)

D: Akkreditációs rendszerrel kapcsolatos tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok

- Mit gondol Ön összefoglalóan a klaszter akkreditáció intézményéről?
- Ön szerint az akkreditáció intézménye az elmúlt időszakban megfelelően szolgálta a klaszterek minőségi szűrését?
- Amennyiben az előző kérdésre nemmel válaszolt, úgy milyen javaslatokkal élne a klaszter akkreditáció minőségi szűrő szerepének erősítése érdekében? Pl. működési múltra vonatkozó elvárás szigorítása/enyhítése, minimálisan elvárt tagvállalati kör növelése/csökkentése, stb.)
- Milyen előnyök elérését várja el a klaszter akkreditáció megszerzésétől?
- Az Ön véleménye szerint az akkreditáció megszerzése érdekében tett ráfordítások hogyan viszonyulnak az akkreditációból nyert hasznokhoz képest?
- A jelenlegi értékelési szempontrendszer az alábbi 5 fő kategóriát tartalmazza. Kérjük, állítsa ezek fontossági sorrendbe aszerint, hogy Ön szerint melyik a legalkalmasabb a klaszter teljesítményének mérésére.
- Foglalkoztatási hatás
- KKV jelleg
- Export orientáltság
- Együttműködés
- Innováció
- Hogyan módosítaná a klaszterakkreditációhoz használt kritériumokat (újak beemelése, meglévő elhagyása), illetve az értékelésnél használt pontszámokat/súlyokat?
- Az Ön által képviselt klasztert mi motiválta leginkább az akkreditáció megszerzésére?
- Az Ön által képviselt klaszter milyen területeken érezte hasznosnak az akkreditáció megszerzését?

E: Támogatási lehetőségekkel kapcsolatos tapasztalatok, vélemények, változtatási javaslatok

- Mennyire látja fenntarthatónak a klaszter működését pénzügyi támogatás nélkül?
- Ön szerint szükség van a hazai klaszterek működésének nem pénzbeli központi/helyi támogatására?
- Milyen tevékenységek támogatását tartja pénzbeli formában elengedhetetlenül szükségesnek? Milyen mértékben?
- Milyen tevékenységek támogatását tartja nem pénzbeli formában elengedhetetlenül szükségesnek? Milyen mértékben?
- Ön szerint a hazai klaszterek mely területeken szorulnak leginkább támogatásra, fejlesztésre általában?
- Szükségesnek tart szakmai, pénzügyi támogatást ezek eléréséhez? Ha igen, milyen és milyen mértékűt?

- A klasztermenedzsment szervezetek támogatása során milyen tevékenységeket kellene leginkább támogatni? **Válassza ki a legfontosabb 5-öt és rakja fontossági sorrendbe)** Eszköz beszerzés
- Információs Technológia beszerzés
- Ingatlan fejlesztés
- Ingatlan bérleti díj
- Immateriális javak beszerzése
- Klaszter menedzsment szervezeten belüli képzés igénybe vétele
- Tagság által igénybe vehető közös képzés
- Marketing, kommunikációs költség
- Munkabér támogatás
- Nemzetközi klaszter minősítés megszerzése
- Nemzetközi tagdíjak
- Rendezvény szervezés
- Nemzetközi piacra jutás segítése
- Egyéb, kérem fejtse ki:

F: Sikeres innovációs projektek

- Kérem, sorolja fel azt az öt, klaszter tagvállalatok által megvalósított innovációs projektet, amely legjobban megjeleníti a klaszter működésének jellegét, az együttműködés értelmét.
 - Melyik klasztertag valósította meg? Volt-e együttműködő partnere?
 - Mi volt a projekt célja?
 - Sikerült elérni a kitűzött célt?
 - Vettek-e igénybe ehhez támogatást?
 - Mik voltak az együttműködés tapasztalatai?
- Sorolja fel azokat a tagvállalatok által megvalósított fejlesztési projekteket, melyek során a realizált eredmények (pl. árbevétel) jelentősen meghaladták az előzetesen tervezettet.

5. számú melléklet

Kérdéslista az AIK tagvállalati felméréshez

- Az Ön által képviselt vállalkozás mely iparágban tevékenykedik?
- Vállalati méret alapján az Ön által képviselt vállalkozás:
 - a. mikro
 - b. kis
 - c. közép
 - d. nagyvállalat
- Mióta tagja folyamatosan a klaszternek?
 - a. évszám
- Tagja-e az Ön vállalkozása egynél több klaszternek is?
 - a. igen
 - b. nem
 - c. Amennyiben igen, úgy kérem, indokolja, hogy mi motiválja az Ön vállalkozását, hogy több klaszterben is fenntartsa tagsági viszonyt? <szöveges válasz>
- Az akkreditált klaszterben történő tagságért az Ön vállalkozása fizet-e valamilyen rendszeres hozzájárulást a klaszter részére?
 - a. Igen
 - b. Nem
 - c. Amennyiben igen, úgy az Ön véleménye szerint a klaszter által nyújtott szolgáltatás összhangban van a befizetések mértékével?
 - i. 1 – egyáltalán nem
 - ii. 2 – inkább nem
 - iii. 3- körülbelül igen
 - iv. 4- inkább többet kapunk, mint amennyit fizetünk
 - v. 5- jóval többet kapunk, mint amennyit fizetünk
- Mi motiválta az Ön vállalkozását elsősorban a klaszterbe történő belépésre?. Az alábbi tényezőket 1-5 skálán értékelje, ahol 1 jelentése: „egyáltalán nem motivált”, 5 jelentése: „kiemelt motivációval bírt”.
 - a. menedzsment által nyújtott üzleti szolgáltatásokhoz történő hozzáférés
 - b. menedzsment által nyújtott marketing szolgáltatásokhoz történő hozzáférés
 - c. menedzsment által nyújtott nemzetközi piacon való megjelenést támogató szolgáltatásokhoz történő hozzáférés
 - d. más klasztertagokkal történő együttműködés
 - e. pályázati forrásokhoz, előnyökhöz történő hozzáférés
 - f. egyéb

- Véleménye szerint mely területeken volt leginkább hasznos vállalkozása számára a klaszterbe történő belépés?
 - a.
 - b.
 - c.

- Az eddigi tapasztalatai alapján a belépéskori elvárásainak megfelelő előnyöket nyújt a klaszter tagság?
 - a. Igen
 - b. Nem
 - c. Amennyiben nem, úgy mit hiányol leginkább? <szöveges válasz>

- Nevezzen meg 3 olyan területet, ahol véleménye szerint a klaszter tevékenységének hatékonysága leginkább fokozható!

- Az Ön vállalkozása az elmúlt 7 évben indult-e valamilyen hazai EU-s finanszírozású, hazai finanszírozású vagy közvetlen brüsszeli pályázaton (a klasztertagsággal összefüggésben és függetlenül összesen)?
 - a. Igen
 - b. Nem
 - c. Ha igen, összesen hány pályázaton indultak?
 - i. Ebből hány pályázaton nyertek?

- Milyen jellegű fejlesztéseket valósítottak meg pályázati forrás segítségével?
 - a. K+F,
 - b. telephelyfejlesztés,
 - c. technológiai fejlesztés,
 - d. humánkapacitás fejlesztés,
 - e. piacra jutás
 - f. egyéb

- Végzett-e más vállalkozásokkal, szervezetekkel közösen végrehajtott fejlesztést pályázati forrás nélkül?
 - a. Igen
 - b. Nem
 - c. egyéb

- Végzett-e más vállalkozásokkal, szervezetekkel közösen végrehajtott fejlesztést pályázati forrás bevonásával?
 - a. Igen
 - b. Nem

- Ezen pályázatok esetében véleménye szerint jelentett-e valamilyen közvetett vagy közvetlen előnyt a klasztertagság megléte?
 - a. Igen
 - b. Nem

- Véleménye szerint melyik az a 3 tényező, ami leginkább gátolja a közös fejlesztések generálását, megvalósítását?
- Véleménye szerint miként tudna ezeken javítani?
- Tervezi, hogy a következő három évben is a klaszter tagja marad?
 - a. Igen
 - b. Nem
- Amennyiben az előző kérdésre nemmel válaszolt, úgy azt kérjük, indokolja! Megjegyzés: Nem kötelező kitölteni!
- Tagja maradna-e a klaszternek az Ön által képviselt vállalkozás amennyiben semmilyen pénzügyi előnye nem származna a tagságból?
- Az Ön által képviselt vállalkozás hány másik klasztertaggal tart rendszeresen (legalább havonta történő egyeztetés) kapcsolatot, vagy folytatott együttműködést az elmúlt 3 évben?
- Az elmúlt három évben milyen együttműködést valósított meg az ön vállalata a klaszteren belül
 - a. közös termékfejlesztés
 - b. közös termék piacra vitele
 - c. közös vállalkozás indítása
 - d. közös kutatás-fejlesztési tevékenység
 - e. közös infrastruktúra használat
 - f. közös pályázati tevékenység
 - g. informális együttműködés, tapasztalatcsere
 - h. egyéb együttműködés:
- Mely klaszterben rendelkezik tagsági viszonyal az Ön által képviselt vállalkozás? Megjegyzés: nem kötelező kitölteni!
- Egyéb javaslat

6. számú melléklet

Megfontolásra érdemes akkreditációs szempontok a nemzetközi anyagok áttekintése alapján

Akkreditációs szempont	Megjegyzés
Klaszter kora	a klaszter életképességének legegyszerűbb mutatója
Klasztermenedzsment kommunikációs képessége	ebben a kategóriában az alábbi indikátorok használata merül fel: <ul style="list-style-type: none"> • média megjelenések száma • klaszter honlap értékelése³¹ • konferencia részvétel • nemzetközi kommunikáció (média megjelenések, konferencia részvétel)
Klaszter növekedése	ha az új tagok éves átlagos száma magas az a klaszter életképességére utal
Aktív/passzív és potenciális klasztertagok megkülönböztetése az akkreditáció során	<ul style="list-style-type: none"> • „Committed participants”: tagdíjat fizet, aktívan részt vesz a programokon • „Not committed participants”: nem fizet tagdíjat, nem járul hozzá aktívan a klaszter életéhez (pl. regisztrál, honlapot kap, 1-1 rendezvényen megjelenik) • „Potential participants”: klasztermenedzsment által megcélzott új tagok
Klaszterek fejlődési fázis szerinti megkülönböztetése az akkreditáció során	<ul style="list-style-type: none"> • induló (emerging) • fejlődő (improving) • érett (mature)
Klaszter összetételének vizsgálata (triple helix concept)	magasabb diverzitás kedvezőbb: egyetemek, kutatóhelyek, vállalatok, önkormányzatok, közintézmények
Klasztermenedzsment szervezet mérete	általában az alkalmazottak számával mérik: magasabb mutató kedvezőbb
Magán finanszírozás részaránya a klasztermenedzsment	fenntarthatóság fontos mutatója, egyrészt pénzbeli adományokat jelent, másrészt figyelembe lehet venni a klasztertagok, illetve külső szereplők nem pénzbeli

³¹ 1. szint: van honlap, 2. szint: a honlap naprakész információt tartalmaz a klaszterről, a tagokról, a rendezvényekről, 3. szint: létezik angol nyelvű változat

szervezet költségvetésében	hozzájárulását is.
Klasztermenedzsment által kínált szolgáltatások köre	<ul style="list-style-type: none"> • innovációs kapacitások fejlesztése • üzleti lehetőségek felkutatása • vállalkozói készségek fejlesztése • oktatás, képzés • marketing, branding (klaszterrel kapcsolatos) • együttműködés támogatása (üzletember találkozók) • lobby („improving cluster specific conditions) • klaszter menedzsment fejlesztése • nemzetköziesedés • külső forrásbevonás elősegítése (nemzetközi és magán)
Klasztermenedzsment teljesítmény mutatói	<ul style="list-style-type: none"> • tematikus workshopok száma/év • elnyert pályázati források • elnyert magánfinanszírozás • menedzselt innovációs, együttműködési projektek • képzési, oktatási programok • állásbörzék, • üzleti találkozók • nemzetközi rendezvények
Stratégia tartalmi, módszertani vizsgálata	<ul style="list-style-type: none"> • releváns, de nehezen mérhető indikátor • az alábbi szempontok merülnek fel <ul style="list-style-type: none"> <i>a.</i> stratégia konzisztenciája és koherenciája <i>b.</i> mérhetőek-e a célok? <i>c.</i> implementáció és monitoring <i>d.</i> klasztertagok bevonása a stratégia készítésbe <i>e.</i> stratégia megalapozottsága (piackutatás, felmérés a klaszter tagok között) <i>f.</i> stb.
Regionális koncentráció vizsgálata	<ul style="list-style-type: none"> • a klasztertagok hány százaléka helyezkedik el a klasztermenedzsment szervezet székhelyének X kilométeres körzetében?
Nemzetköziesedés vizsgálata	<ul style="list-style-type: none"> • horizontális szempont, figyelembe veheti a nemzetközi kommunikációt, pályázást, együttműködést, rendezvényeket, stb.