

# Klaszterfejlesztés Magyarországon 2007-2013

Készítette:

Colosseum Budapest Kft.

Budapest, 2013. december

## Tartalom

<b>1</b>	<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>NEMZETKÖZI KITEKINTÉS .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Klaszterek a gazdaságban .....</b>	<b>7</b>
2.1.1	Klaszterek meghatározása .....	7
2.1.2	A klaszterek létrejötte .....	8
2.1.3	A klaszterek hatása a versenyképességre és az innovációra .....	9
2.1.4	Az európai klaszterek, klaszterszervezetek fontosabb jellemzői .....	9
<b>2.2</b>	<b>Klaszterpolitika Európában .....</b>	<b>14</b>
2.2.1	Klaszterfejlesztés: cél vagy eszköz? .....	14
2.2.2	A klaszterfejlesztés helye és szerepe a 2014-2020-as fejlesztési időszak során .....	16
2.2.3	Klaszterprogramok tapasztalatai .....	19
<b>3</b>	<b>KLASZTERFEJLESZTÉSI KEZDEMÉNYEZÉSEK .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Klaszterfejlesztési stratégiák és tervezés .....</b>	<b>23</b>
3.1.1	Előzmények .....	23
3.1.2	Új Széchenyi Terv .....	24
<b>3.2</b>	<b>Pályázati kiírások és konstrukciók .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>A klasztereket segítő intézményrendszer .....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>KLASZTERFEJLESZTÉSI EREDMÉNYEK TAPASZTALATOK .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Akkreditált Innovációs Klaszterek .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Induló és fejlődő klaszterek .....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>JAVASLATOK .....</b>	<b>39</b>

## 1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

### *Nemzetközi kitekintés*

- A klaszter a gazdasági és innovációs tevékenységek földrajzi koncentrációjának magyarázó jelensége. A klaszter vállalkozások vagy gazdasági szereplők és intézmények olyan csoportját jelenti, amelyek egymás közelében helyezkednek el, és kellő méretet értek el ahhoz, hogy sajátos szakértelmet, szolgáltatásokat, erőforrásokat, szállítókat vagy képességeket tudjanak felmutatni. A sikeres klaszterek általában minden olyan tevékenységet magukban foglalnak, amelyre szükség van ahhoz, hogy a fogyasztók számára értéket teremtsenek, így jellemzően felette állnak az ágazati besorolásoknak, illetve a termelő versus szolgáltató szektor meghatározásnak.
- A klaszterek létrejötte alapesetben piaci folyamatok eredménye. A sikeres klaszterek többsége spontán módon, kölcsönösen előnyös üzleti megfontolások alapján jön létre. Ugyanakkor az európai tagállamok célzott klaszterfejlesztési politikájának hatására az 1990-es évek vége óta egyre több esetben fordul elő, hogy egy előrettekintő közpolitika, üzleti kezdeményezések vagy vezető egyetemek, kutatóintézetek aktív közreműködése katalizátor szerepet játszik a klaszterindításban.
- 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 európai klasztertagok 75%-ára jellemző az erőteljes földrajzi koncentráció. A klaszterek egyre nagyobb hányadát irányítják úgynevezett klaszterszervezetek.
- A klaszterpolitika egy ország vagy régió versenyképességét elősegítő eszköz, mindazon specifikus állami erőfeszítéseket jelenti, melyek célja a klaszterek támogatása. Hatóköre, küldetése és ambíciója függvényében, lehet helyi, regionális vagy nemzeti. A klaszterpolitika nem egységes Európa szerte, 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.
- Az európai klaszterfejlesztés mérföldkövének számít a nemzeti, regionális és európai tapasztalatokra építő Európai Klaszter Memorandum elfogadása (2008), amely deklarálja, hogy a klaszterfejlesztés alapcélja az összehangolt, innovációra ösztönző európai üzleti környezet biztosítása. A klaszterfejlesztés perspektívája tekintetében a következő 2014-2020-as fejlesztési időszakban egyértelműen az innováció-orientáltság a meghatározó. A K+F (kutatás és fejlesztés) az európai növekedés és versenyképesség motorjának számít.

### *Hazai klaszterfejlesztés*

- A klaszterek létrehozását és fejlődését célzó hazai támogatási politika több évtizedes múltra tekint vissza. A klaszterfejlesztési programok az Új Széchenyi Tervben is fontos szerepet kaptak. A klaszterfejlesztési célok és intézkedések pedig akként lettek kidolgozva, hogy azok tükrözzék az Új Széchenyi Terv gazdaságfejlesztési prioritásait.
- A támogatási rendszerben egy háromszintű egymásra épülő, többlépcsős fejlesztési elképzelés alakult ki. Az első lépcsőt jelentő induló együttműködéseket, klasztereket a Regionális Operatív Programok támogatták a vállalkozások közötti együttműködés segítségével. A második lépcső – fejlődő klaszterek – támogatása szintén a ROP-ok keretében történt. Segítésük a vállalkozások közötti együttműködésre, a nem K+F célú eszközbeszerzésekre és közös beruházásokra irányult. A harmadik lépcsőt az Akkreditált Innovációs Klaszterek (AIK) jelentik, amelyek a MAG Zrt. által kezelt akkreditációs címpályázaton nyerhetik el ezt a címet. Az AIK-ok fejlődő klaszterként a ROP pályázati kiírásra is nyújthattak be pályázatot.
- A pályázati rendszerben részt vevő klaszterek segítséget kaphatnak a támogató intézményrendszertől. Az induló és fejlődő klaszterek a Regionális Fejlesztési Ügynökségekkel tartják a kapcsolatot. Az Akkreditált Innovációs Klasztereknek ugyanezt a támogatást a MAG Klaszterfejlesztési Irodája adja meg.
- Magyarországon jelenleg 22 Akkreditált Innovációs Klaszter (AIK) működik. A klasztertagok között a vállalkozások, felsőoktatási szereplők, önkormányzatok, K+F intézmények egyaránt megtalálhatók. A tanulmányban elemzett 23 AIK összesen mintegy 850 vállalkozást tömörít. Egy AIK így átlagosan 37 céget foglal magába. Az AIK-tagvállalatok regionális eloszlását tekintve a Közép-Magyarország és a Dél-Alföld a meghatározó: ebben a két régióban található a székhelye az összes klaszter-tagvállalat mintegy 60 százalékának.
- Az elemzett AIK-k összesen mintegy 76.000 foglalkoztatottal bírnak és éves összesített árbevételük közel 6.700 milliárd forint, így a hazai magánszektor foglalkoztatottainak mintegy 3 százalékát, a teljes kibocsátásnak pedig közel 15 százalékát mondhatják magukénak. A fővárosi klasztertagok súlya nem csak a számosság, hanem az árbevétel és a foglalkoztatottak tekintetében is meghatározó: az árbevétel mintegy négyötödét, a foglalkoztatottak kétharmadát ezek a cégek adják. Az AIK klaszterek tevékenységére alapvetően a belföldi irányultság jellemző: export árbevételük összes árbevételüknek csak mintegy 12 százaléka.
- Az AIK tagvállalatok ágazati eloszlása egyrészt meglehetősen koncentrált: a műszaki tudományos tevékenység és tanácsadás, az infokommunikációs szolgáltatások, valamint a feldolgozóipar területén tevékenykedik az AIK tagvállalatok közel 70 százaléka. Néhány kulcságazatban a klasztertagok súlya

jelentősen meghaladja az országos ágazati arányokat: az oktatási tevékenység tizennégyszer, a szakmai tudományos műszaki tevékenység és az infokommunikációs szolgáltatások öt-, hatszor, a feldolgozóipar és a humán és egészségügyi szolgáltatás kétszer nagyobb súllyal képviselteti magát az AIK körben, mint országos szinten.

- Az AIK-k tagvállalatai a GOP (és KMOP tükör) pályázatokon aktívak és sikeresek voltak: mindösszesen 126,8 milliárd forint támogatáshoz jutottak. Ez az összes megítélt támogatás mintegy 14 százaléka. Az AIK tagvállalatok által elnyert támogatások jelentős része (46 százaléka) K+F+I pályázatok keretében (GOP-1. prioritás és KMOP-1.1 intézkedés) került folyósításra. Az elnyert támogatásokat a projektek megvalósulási helye szerint vizsgálva kijelenthető, hogy a forrásszerzésben a legsikeresebbek a közép-dunántúli és a dél-alföldi régiók voltak: részesedésük meghaladja az 50 százalékot (a projektek megvalósulási helye szerint). Az észak-magyarországi és észak-alföldi régióba a támogatások mintegy 14-14 százaléka érkezett. Ezzel szemben a nyugat-dunántúli és a dél-dunántúli régió csak 6, illetve 7 százalékkal részesedett a megítélt támogatásokból.
- A jelenlegi gyakorlat Magyarországon azt mutatja, hogy hiába állnak a fejlettségi lépcsőfok magasabb fokán az AIK-k, állami támogatások nélkül sokuk nehezen tudja fenntartani magát. Ezért a hosszú távú sikeresség érdekében az AIK-ok esetében is kívánatos a klasztermenedzsment szervezet minőségi szolgáltatás nyújtásához kapcsolódó tevékenységének támogatása.
- A Regionális Operatív Programokban (ROP-ok) 2008-ban és 2011-ben voltak elérhetőek induló és fejlődő klaszterek támogatására pályázatok: mintegy 6-6 milliárd forint értékben. A teljes keretből, mintegy 8,1 milliárd forint került odaítélésre és a két programban összesen 237 klaszter részesült támogatásban. A fejlődő klaszterek részaránya 20 százalék körül alakult.
- A nyertes klaszterek tagvállalatainak száma a ROP-ok 2008-as pályázati fordulójában mintegy 2000 volt, 2011-ben pedig 2700 körül alakult. Egy klaszter átlagos létszáma 20-21 tag volt. A nyertes klaszterek összesített árbevétele 2008-ban mintegy 2.200, 2011-ben 6.200 milliárd forint volt. A klasztertagok többségénél a belföldi piaci orientáció a meghatározó.
- Az induló/fejlődő klaszterek által a ROP-ok klaszter-pályázatain elnyert támogatások legnagyobb hányada Észak-Magyarországra (28%), Közép-Magyarországra (20%) és a Dél-Alföldre (17%) érkezett. A klaszterek kistérségi eloszlását elemezve szembetűnő, hogy ezek mélyebben ágyazódnak a régiókba: míg AIK-tagvállalat csak 79 kistérségben van, addig ROP-okból támogatott induló/fejlődő klaszter-tagvállalat 151-ben.
- A ROP-ok klaszterpályázatainak 2011-es körében támogatott induló/fejlődő klaszterek tagvállalatai a GOP és KMOP gazdaságfejlesztési célú pályázatain összesen mintegy 38 milliárd forintot nyertek. Ezek legjelentősebb része – az AIK-

k vonatkozó tapasztalataihoz hasonlóan – az innovációs pályázatokhoz volt köthető.

### ***Javaslatok a jövőbeni klaszterfejlesztésre***

- *A támogatások megalapozottságának javítása.* A fejlesztési programok tervezésénél nagyobb figyelmet kell fordítani a sikeres működéshez szükséges előfeltételek meglétére. Nem cél az elégtelenül működő klaszterek mesterséges, például állami támogatások útján történő életben tartása. Elkerülendő a hosszú távon nem életképes klaszterfejlesztési intézkedések túlburjánzása, olyan feltételrendszer kialakítására van szükség, amely ösztönzi az innovációt, a kiválóságot és az európai együttműködést.
- *A fejlesztéspolitikai koordináció erősítése.* A fejlesztéspolitikai hatékonyság és hatásosság biztosításához szükséges, hogy a klaszterprogramokhoz kapcsolódva más, pl. K+F, üzletfejlesztési vagy infrastruktúra programok járuljanak hozzá a klasztertagok kiegészítő fejlesztési szükségleteihez.
- *Hangsúly a minőségen.* A klaszterfejlesztésben a mennyiségi szemlélet (minél több klaszter) helyett a minőségi szemlélet (minél jobban teljesítő klaszterek) térnyerésére van szükség. Magyarországon ma már nem klaszterből, hanem nemzetközileg is versenyképes klaszterből van hiány
- *A klaszterszervezetek megerősítése.* Nagyobb figyelmet kell fordítani a klaszterszervezetek kiválasztására, megerősítésére. Olyan profi klasztermenedzsment szervezetekre és hiteles klasztervezetőkre van szükség, akik a klaszter érdekeit a saját érdekei elé képesek helyezni és olyan magas minőségű menedzsment és adminisztratív tevékenységgel képesek szolgálni a klaszter fejlődését. 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 előrevívő szerepét. A klasztervezető a klaszter „arcává” válik, látja az iparági trendeket és mind a klaszteren belül, mind kifelé hitelesen képviseli a klaszter közös érdekeit.
- *A klasztertámogatás eszközrendszerének diverzifikálása.* Az aktuális nemzetközi trendek alapján a klasztertámogatás eszközrendszere diverzifikálódik. A klasztertámogatás meghatározó eszköze továbbra is a pénzügyi támogatás, ugyanakkor a programok egy része további, a klasztermenedzsment kapacitásait fejlesztő úgynevezett technikai segítségnyújtással is támogatja a klasztereket.
- *Klaszterek fejlődésének nyomonkövetése.* Szükség van a sikeres és hosszabb ideje jól működő klaszterek esetében a tapasztalatok feldolgozására és felhasználására a fejlesztéspolitikai célok és eszközök meghatározásakor.

## 2 NEMZETKÖZI KITEKINTÉS<sup>1</sup>

### 2.1 Klaszterek a gazdaságban

#### 2.1.1 KLASZTEREK MEGHATÁROZÁSA

A klaszter a gazdasági és innovációs tevékenységek földrajzi koncentrálódásának magyarozó jelensége. A klaszter vállalkozások vagy gazdasági szereplők és intézmények olyan csoportját jelenti, amelyek egymás közelében helyezkednek el, és kellő méretet értek el ahhoz, hogy sajátos szakértelmet, szolgáltatásokat, erőforrásokat, szállítókat vagy képességeket tudjanak felmutatni<sup>2</sup>.

**A KÖZÉP-EURÓPAI ORSZÁGOK KLASZTERPROGRAM JAI** 13 különféle klaszterdefiníciót alkalmaznak. *forrás: Cluster COOP projekt 2012*

Bár sokféle klaszter (és klaszter meghatározás) létezik, az alábbi jellemzők általában közősek:

- vállalkozások, sajátos kompetenciákkal bíró munkaerő és különféle intézmények földrajzi koncentrálódása,
- specifikus és igényre szabott szolgáltatások biztosítása (például magas szintű és specializált infrastruktúrához való hozzáférés, specifikus üzletfejlesztési szolgáltatások, képzések és üzleti döntéshozatal támogatása stb.),
- „intézményi összetartó erő” a klasztereket alkotó vállalkozások, egyetemek, közintézmények között, amely egyben tartja ezeket a szervezeteket, intenzív kölcsönhatást és együttműködést generál közöttük.

A sikeres klaszterek általában minden olyan tevékenységet magukban foglalnak, amelyre szükség van ahhoz, hogy a fogyasztók számára értéket teremtsenek, így jellemzően felette

<sup>1</sup> Amennyiben külön nem jelöltük, jelen fejezetben hivatkozott adatok forrása a következő: „Clusters are individuals, new findings from the european cluster management and cluster program benchmarking” (The Danish Ministry of Science Innovation and Higher Education, October 2012) eredményei alapján. A tanulmány 17 ország 261 klaszterszervezetének vizsgálatát összegzi.

<sup>2</sup> A későbbiekben is többször idézett közép-európai klaszterprogram vizsgálat a ClusterCOOP projekt eredményeire utal (output No. 3.1.3 WP3). A projekt felhasznált szintézis jelentése 7 ország (Cseh Köztársaság, Magyarország, Szlovákia, Olaszország (Piedmont régió), Szlovénia, Podkarpackie régió (Lengyelország is) és Németország klaszterfejlesztési tapasztalatait összegzi.

állnak az ágazati besorolásoknak, illetve a termelő versus szolgáltató szektor meghatározásnak.

### 2.1.2 A KLASZTEREK LÉTREJÖTTE

A klaszterek létrejötte alap esetben piaci folyamatok eredménye. A sikeres klaszterek többsége spontán módon, kölcsönösen előnyös üzleti megfontolások alapján jön létre. Ugyanakkor az európai tagállamok célzott klaszterfejlesztési politikájának hatására az 1990-es évek vége óta egyre több esetben fordul elő, hogy egy előrettekintő közpolitika, üzleti kezdeményezések vagy vezető egyetemek, kutatóintézetek aktív közreműködése katalizátor szerepet játszik a klaszterindításban.

A klaszterek létrejöttét és növekedését leginkább az alábbi tényezők befolyásolják<sup>3</sup>.

A klaszterek kialakulásának *előfeltételei* (fontossági sorrendben):

- képzett munkaerő rendelkezésre állása,
- a szereplők közötti erős kapcsolódás, hálózatok stb. megléte,
- elismert egyetem és kutatóhely elérhetősége,
- hagyományok és múltbeli tapasztalatok,
- megfelelő ágazati struktúra,
- helyi politika.

A klaszterek létrejöttének közvetlen *kiváltó okai* között a „véletlenszerűen” lejátszódó folyamatok és a megfelelő fejlesztéspolitikai intézkedések kombinációja szerepel:

- a vezető szerepet játszó vállalkozás megalakulása,
- megfelelő fejlesztéspolitikai intézkedések,
- történelmi események.

<sup>3</sup> Brenner&Mühlig's, 2007



Az alábbi, úgynevezett *önerősítő tényezők* hatására, a kritikus tömeg elérését követően, a klaszterek további növekedése következik be:

- humántőke felhalmozódása,
- vállalkozások közötti együttműködés,
- közös helyszínválasztás más vállalkozásokkal.

#### 2.1.3 A KLASZTEREK HATÁSA A VERSENYKÉPESSÉGRE ÉS AZ INNOVÁCIÓRA

A klaszterek és az innovatív (kompetencia) hálózatok az elmúlt 15 évben egyre nagyobb szerephez jutottak az EU és tagállamai gazdaságfejlesztésében és innovációs stratégiáiban. Az európai klaszterek teljesítményére irányuló vizsgálatok<sup>4</sup> kimutatták, hogy

- a klasztervállalkozásokat magasabb innovativitás jellemzi,
- a sikeres klaszterek jelenléte szorosan összefügg a régió gazdasági és innovációs teljesítményével,
- a klasztervállalkozások több munkahelyet hoznak létre, több adót és munkavállalóiknak magasabb bért fizetnek,
- a klasztervállalkozások jobb túlélési rátát mutatnak, mint klaszteren kívüli társaik.

#### 2.1.4 AZ EURÓPAI KLASZTEREK, KLASZTERSZERVEZETEK FONTOSABB JELLEMZŐI

Mára a klaszterek az európai gazdasági valóság megkerülhetetlen részei: az Európai Klaszter Intézet (European Cluster Observatory<sup>5</sup>) adatai szerint több, mint 2000 statisztikailag jelentős klaszter működik Európában, amelyek a versenyszférában foglalkoztatott európai munkavállalók 38%-ának adnak munkát.

<sup>4</sup> Clusters are individuals, new findings from the european cluster management and cluster program benchmarking” (The Danish Ministry of Science Innovation and Higher Education, October 2012)

<sup>5</sup> www.clusterobservatory.eu

- A klaszterek kialakulása

Az első európai klaszterek az 1990-es évek végén jöttek létre Ausztriában, Németországban és Finnországban, majd őket követte Dánia, Franciaország, Norvégia, Svédország, Spanyolország, Lengyelország és Izland. A klaszterek kialakulása időben igen koncentráltan zajlott, melyet például valamely specifikus ágazat fejlődése (és nem valamely központi program aktuális elérhetősége) magyaráz.

**A közép-európai régió klasztereinek SWOT elemzésében az erősségek között első helyen szerepel „a létező és jól működő klaszterek megléte”.**

- A klaszterek mérete

A klaszter méretét a tagjainak száma és aktivitása minősíti. A legnagyobb klaszterek Finnországban működnek, 50 és 375 közötti taglétszámmal (a középérték 260). A német, dán, spanyol klaszterek 50-200 tagot számlálnak, a legkisebb klaszterek Izlandon működnek (20-40 közötti taglétszámmal).

**A közép-európai klaszter-programok általában meghatároznak minimum taglétszám elvárásokat, melyek nagyságrendileg kisebb klaszterméretekre utalnak (minimum 5, 10 vagy 15 tagszervezet).**

A klaszterek mérete és az adott gazdaság nagysága között nincs szükségszerű összefüggés (például a német és a dán klaszterek tagjainak száma hasonló, miközben a két ország gazdasága nagyságrendileg eltér egymástól).

- A klaszterek összetétele

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.

A klasztertagok között az európai országok többségében a vállalkozások vannak túlsúlyban (56-80%). A kutatóintézetek és egyetemek részvétele a klaszterekben országonként jelentősen eltér, jellemzően a taglétszám 11-24%-át adják.

- A klaszterek regionális koncentrációja

Az európai klasztertagok 75%-ára jellemző az erőteljes földrajzi koncentráció (azaz legfeljebb 1 órányi, maximum 150 km-es távolság távolságra helyezkednek el egymástól). Ez elsősorban azért fontos, mert a klasztertagok földrajzi közelsége növeli az esélyét, hogy a pusztán gazdasági kapcsolaton kívül, intenzív együttműködés és kölcsönös bizalom is kiépüljön közöttük.

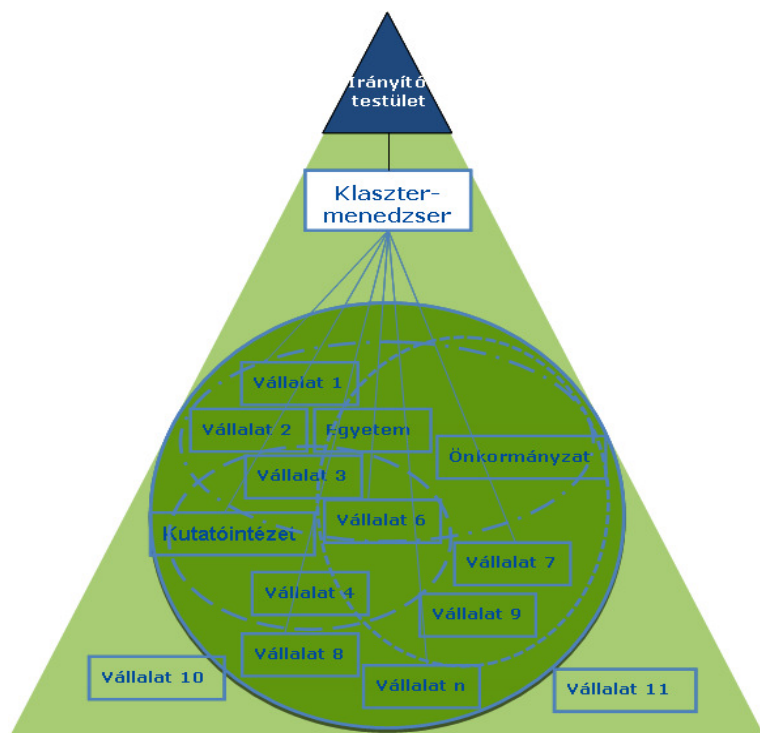
- **Klaszterek irányítása**

A klaszterek egyre nagyobb hányadát irányítják úgynevezett *klaszterszervezetek*. A klaszterszervezet jelenti azt a klasztert működtető, irányító jogi entitást, amelynek általában hozzáférése van a klaszter székhelyéhez, telephelyeihez és tevékenységeihez.

Becslések szerint mintegy **500 klaszterszervezet** működik ma Európában, többnyire az EU-15-ök országaiban (különösen Franciaországban, Olaszországban, Egyesült Királyságban vagy Németországban).  
*forrás: The Concept of Clusters and Cluster Policies and their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Results and Lessons Learned, SEC (2008) 2637, p42.*

A klaszterszervezetek, az innováció támogatásának újszerű és nagyon hatékony eszközeként, a klasztertagok, és különösen a KKV-k részére hatékony, professzionális és adekvát támogató szolgáltatásokat nyújtanak. A legfejlettebb klaszterszervezetek az innovációs szolgáltatásokra és a tudásgenerálásra fókuszálnak, míg a kevésbé fejlettek szolgáltatások, ellátási lánc menedzsment, exportfejlesztés vagy egyszerűen a hálózatosodás támogatása, továbbképzés révén segítik tagjaikat.

**1.ábra A klaszterek általános felépítése**



A klaszterszervezetek 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 klaszterszervezetek finanszírozása

Általában jellemző a klaszterszervezetek külső (állami, uniós) forrásokra utaltsága. A rendelkezésükre álló források 60-80%-a „központi”, azaz állami, regionális vagy európai uniós eredetű. A finanszírozás módja lehet közvetlen projekt támogatás, intézményi támogatás vagy szolgáltatási szerződés.

- Piac- vagy kutatóorientált klaszterek<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Egy klaszter kutatóorientáltnak minősül, amennyiben a stratégiáját, tevékenységét kutatási intézmények vagy egyetemek határozzák meg. Piaci orientációjú a klaszter, ha ugyanezt a magánszektorbeli tagok teszik.

Az európai klaszterek 65%-a ipar-, 10%-a kutatóorientált, 25%-ára pedig mindkét profil jellemző.

A kutatóorientált klaszterek általában

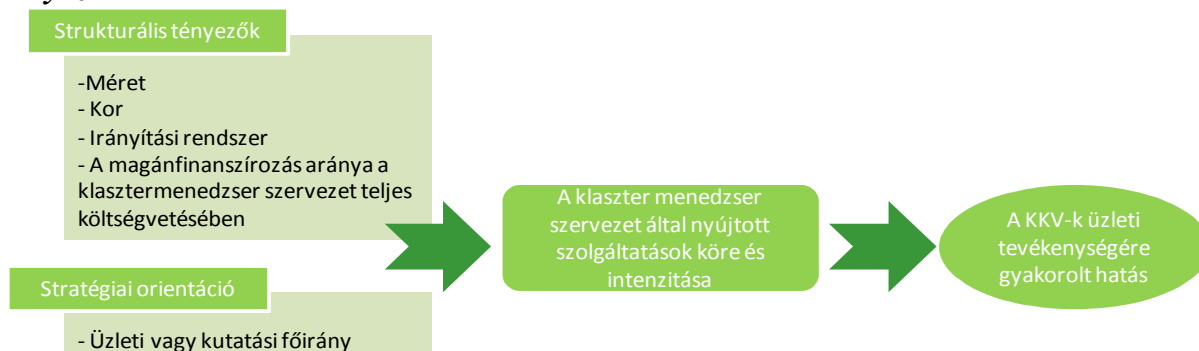
- pénzügyileg stabilabbak,
- kisebb taglétszámmal működnek,
- irányításuk (a szerepek tisztázottsága, az irányítási struktúra kiépítettsége, centralizációs foka és jogi szervezete) kevésbé kidolgozott,
- egyetemi, kutatóintézeti tagjaik kutatási tevékenységeire nagyobb, KKV tagjaik működésére (üzleti tevékenység, kutatás-fejlesztés, nemzetköziesedés) viszont kisebb hatással vannak,
- kevésbé sikeresek a klaszteren kívüli kapcsolatok építésében, mint piacorientált társaik.
- Klaszterek hatása a tagok tevékenységére

A klasztertagok, és különösen a KKV-k működésére, üzleti és kutatási, fejlesztési tevékenységére azok a klaszterek vannak nagyobb hatással, amelyek:

- érettebbek,
- magasabb taglétszámmal működnek,
- piacorientáltak,
- intézményesültebbek (a klaszterszervezet önálló jogi formája, szerepek letisztázottsága kiforrottabb stb.),
- aktívabb és szélesebb körű szolgáltatásokat kínáló klaszterszervezettel működnek.

Az alábbi ábra szemlélteti a klaszterek tagjaik tevékenységére gyakorolt hatását befolyásoló tényezőket.

**2.ábra** A klaszter tagok üzleti tevékenységére gyakorolt hatásokat meghatározó tényezők



forrás: *Clusters are individuals, new findings from the European cluster management and cluster program benchmarking, The Danish Ministry of Science Innovation and Higher Education, October 2012*

## 2.2 Klaszterpolitika Európában

### 2.2.1 KLASZTERFEJLESZTÉS: CÉL VAGY ESZKÖZ?

A *klaszterpolitika* egy ország vagy régió versenyképességét elősegítő eszköz, mindazon specifikus állami erőfeszítéseket jelenti, melyek célja a klaszterek támogatása. Hatóköre, küldetése és ambíciója függvényében, lehet helyi, regionális vagy nemzeti.

**A közép-európai klaszterfejlesztés** mintegy másfél évtizedre visszanyúló tapasztalatai azt mutatják, hogy a klaszterfejlesztés a hosszú távú fejlesztéspolitikába ágyazva jelenik meg. A fejlesztési programok középpontjában a KKV-k versenyképessége, a javuló regionális vagy nemzeti K+F teljesítmény, a növekvő innovációs teljesítmény állnak, és a klaszterfejlesztés e magasabb rendű célok elérésének eszközeül szolgál.

A klaszterpolitika nem egységes Európa szerte, az egyes országok a klaszterek támogatására eltérő eszközöket és mechanizmusokat alkalmaznak<sup>7</sup>. Az viszont közös, hogy mára a klaszterfejlesztés a gazdasági szerkezetváltás elősegítésének, a versenyképesség növelésének egyik fontos eszközévé vált minden uniós tagországban.

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

<sup>7</sup> Az INNO-Policy Trend Chart 31 európai ország több, mint 130 nemzeti klaszterfejlesztési intézkedését azonosította ([www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu)).

- 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 (gazdaság- vagy vállalkozásfejlesztési, kutatási és innovációs, regionális politikák, amelyek a beavatkozásaik hatékonyságának fokozása érdekében alkalmazzák a klaszter megközelítést),
- dedikált klaszterfejlesztő politikák (amelyek célja egy adott klaszter kategória fejlesztése, támogatása szektor specifikus klaszterintézkedések révén).

Az európai szintű szerepvállalás a nemzeti, regionális klaszterpolitikához a peremfeltételek javításán, az oktatás és a kutatás színvonalának és a vállalkozói készségek fejlesztésén, az üzleti (különösen a KKV-k) és a tudományos szféra közötti kapcsolódások elősegítésén, az európai klaszterek közötti együttműködés támogatásán keresztül, *komplementer módon* kapcsolódik.

Az európai klaszterfejlesztés mérföldkövének számít a nemzeti, regionális és európai tapasztalatokra építő Európai Klaszter Memorandum elfogadása (2008), amely deklarálja, hogy a klaszterfejlesztés alapcélja az összehangolt, innovációra ösztönző európai üzleti környezet biztosítása.

Az európai országok klaszterprogramjait 63%-ban a nemzeti **költségvetések**, 19%-ban az EU kohéziós forrásai finanszírozzák. Ezzel szemben a közép-európai országok (Magyarország, Cseh Köztársaság, Szlovákia, Szlovénia, Lengyelország) klaszterfinanszírozása, amely folyamatosan növekedett az elmúlt 10-12 évben, szinte kizárólag európai uniós forrásokra támaszkodik, tisztán helyi illetve nemzeti

Az uniós klaszterpolitika hangsúlya az alábbi területekre esik<sup>8</sup>:

- a tagállamok és régiók klaszterpolitikájának támogatása a klaszterekre és klaszterpolitikákra vonatkozó objektív információk elérhetővé tétele révén,

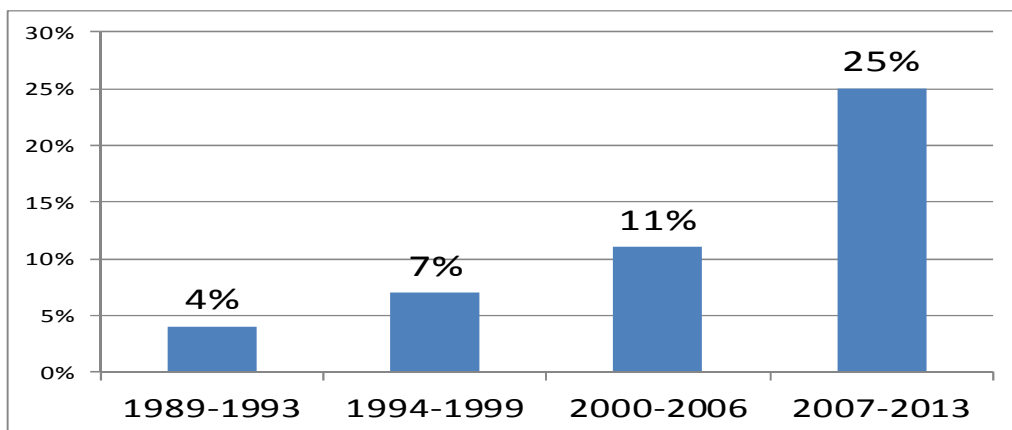
<sup>8</sup> Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy {SEC(2008) 2637}, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2008

- a klaszterfejlesztés közösségi eszközrendszere konzisztenciájának és komplementer jellegének fokozása a szubszidiaritás elvének betartása mellett,
- az Európai Klaszterpolitika Csoport (European Cluster Policy Group) létrehozása a stratégiaalkotás támogatására,
- hozzájárulás az európai kutatási és innovációs tér kialakításához a klaszterek nemzetek közötti együttműködésének elősegítése révén,
- a klaszterszervezetek kiválósága (Excellence of Cluster Organisations) kezdeményezés meghirdetése,
- a klaszterszervezetek által nyújtott, innovációt támogató szolgáltatásokra vonatkozó információk hozzáférhetővé tétele a KKV-k részére az Európai Klaszter Intézet (European Cluster Observatory) és az Enterprise Europe Network révén,
- a KKV-k innovatív klaszterekben történő részvételének ösztönzése a Versenyképességi és innovációs keretprogram (CIP) eszközeivel.

#### 2.2.2 A KLASZTERFEJLESZTÉS HELYE ÉS SZEREPE A 2014-2020-AS FEJLESZTÉSI IDŐSZAK SORÁN

A klaszterfejlesztés perspektívája tekintetében a következő fejlesztési időszakban egyértelműen az innováció-orientáltság a meghatározó célokra.

**3.ábra** Az innovációra fordított közösségi források aránya (1989-2013)



*forrás: Innovation, smart specialisation and clusters in EU Cohesion Policy 2014-2020, Normunds Popens*



A K+F (kutatás és fejlesztés) az európai növekedés és versenyképesség motorjának számít. Ezzel összhangban az innováció jelentősége egyre nő a kohéziós politikán belül. Ez a forrásallokációs arányokban már eddig is megmutatkozott: a kohéziós források egyre növekvő hányada került allokálásra innovációs

Az 2014-2020-as időszak kohéziós politikájában a kutatás és innováció továbbra is fő prioritásként jelenik meg. Mindez egyrészt hangsúlyosan szerepel a következő időszakra szóló tematikus célkitűzések között<sup>9</sup>, másrészt az uniós forrásokhoz való hozzáférés ex ante feltétele az adott ország úgynevezett RIS3 stratégiájának (nemzeti/regionális, az intelligens szerepvállalást<sup>10</sup> megvalósító innovációs stratégia) kidolgozása.

Ráadásul, az úgynevezett tematikus koncentrációt előíró rendelkezés (thematic concentration provision) alapján - a régió fejlettségétől függően - az ERDF (European Regional and Development Fund) források 40-60%-át az első három (TO1-es, TO2-es<sup>11</sup> vagy TO3-as) tematikus célkitűzésekre kell fordítani, amelyek céljai közt szerepel

- a vállalkozások, kutatási központok és a felsőoktatás közötti kapcsolódások, sinergiák erősítése,
- a hálózatosodás előmozdítása,
- az intelligens szerepvállalás keretében megvalósuló klaszter- és nyitott innováció támogatása.

Az intelligens szerepvállalás megvalósítása és a klaszterfejlesztés között számos szinergikus lehetőség adódik:

<sup>9</sup> A 11 tematikus célkitűzés közül az innováció és klaszterfejlesztés szempontjából különösen releváns az 1-es számú célkitűzés (TO1, a kutatás, technológiai fejlődés és innováció erősítése), valamint a 3-as számú célkitűzés (TO3, a KKV-k versenyképességének fokozása).

<sup>10</sup> Az intelligens szerepvállalás (smart specialisation) az egyes országok, régiók sajátos jellemzőin, erőforrásain alapuló kompetitív versenyelőnyek definiálását, és az ennek alapján kialakított jövőkép szolgálatába állított erőforrásokat és a regionális szereplők erőfeszítéseit jelenti.

<sup>11</sup> A TO2 célkitűzés az IKT technológiákhoz való hozzáférésre, azok használatára és minőségének javítására vonatkozik.

- a klaszterek hozzájárulnak a regionális versenyképességhez azáltal, hogy az innováció révén fejlesztik a tradicionális gazdasági tevékenységeket, és eközben új termékeket, folyamatokat és szolgáltatásokat hoznak létre,
- úgy a klaszterfejlesztés, mint az intelligens szerepvállalás megvalósításához a felülről lefelé és az alulról felfelé történő építkezés kombinációja szükséges: egyidejűleg szükséges az érintettek aktív szerepvállalása és a központi koordináció,
- a klaszterek termékeny talajt biztosítanak a KKV-k részére az innovációra és a nagyobb vállalatokkal, illetve nemzetközi partnerekkel történő kapcsolatépítésre, és ezáltal elősegítik a technológia transzferet,
- a klaszterek visszatükrözik az aktuális, illetve potenciális regionális versenyképességi lehetőségeket, valamint lehetőséget biztosítanak a hatásosabb fejlődéshez szükséges úgynevezett „kritikus tömeg” eléréséhez.

Összességében a klaszterfejlesztés kiemelt szereppel bír a 2014-2020-as időszak kohéziós politikájában azáltal, hogy

- kulcsszerepet játszik a regionális abszorpciós képesség megteremtésében az ESI alapok (European Structural and Investment Funds) kutatási, fejlesztési és innovációs (RDI) forrásai tekintetében,
- fontos elemét képezi a kohéziós források felhasználása ex ante feltételeinek, illetve a tematikus koncentrációs elvárások teljesítésének,
- a RIS3 stratégia prioritásaival és eszközeivel összhangban mobilizálja a vállalkozásokat és egyéb helyi szereplőket.

## 2.2.3 KLASZTERPROGRAMOK TAPASZTALATAI

### 2.2.3.1 Általános tapasztalatok

A klaszterprogramok szélesebb körű és részletesebb nemzetközi vizsgálata<sup>12</sup> szerint a klaszterprogramok

- túlnyomó része egy földrajzilag jól körülhatárolható területre vonatkozik,
- általában kevés korlátozást tartalmaznak a célcsoport szempontjából (például külföldi vállalkozásokra, KKV-kra vonatkozó kizárások hiánya),
- ágazati értelemben egyenlőtlenségeket mutatnak (egyes ágazatok gyakrabban fordulnak elő, ilyen például az információs és kommunikációs technológiák (IKT), az orvosi műszergyártás, a termelőeszközök, a kommunikációs eszközök, a bio-gyógyszerek előállításának, az autóipar fejlesztése),
- gyakran állami-magán partnerség (PPP) keretében kerülnek meghirdetésre (vagy ha nem, akkor inkább az állam játszik kezdeményező szerepet). Mindezt a finanszírozási háttér is tükrözi: a vizsgált programok több mint felét az állam, 18%-át valamely ágazat, 25%-át pedig együttesen finanszírozták.
- finanszírozásában idővel az állami támogatási elem csökkenő tendenciájú.

A közép-európai országok klaszterprogramjai is széles célcsoportoknak, leggyakrabban KKV-knak, innovatív vállalkozásoknak, oktatási és kutató intézményeknek, **önkormányzatoknak** szólnak.

*forrás: Cluster COOP projekt 2012).*

Az EU tagországaiban a klaszterprogramok fejlesztéspolitikai jelentősége igen magasra értékelt<sup>13</sup>. Stratégiai irányultságukat tekintve az európai klaszterprogramok alapvetően négy csoportba sorolhatóak<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> A Global Cluster Initiative Survey 2005-ben 1400 klaszterprogram vizsgálatát végezte el ([www.cluster-research.org/gcis.htm](http://www.cluster-research.org/gcis.htm)).

<sup>13</sup> Az Európai Klaszter Intézet 2008 évi 31 ország 69 nemzeti és 88 regionális klaszterprogramját vizsgáló felmérése (Oxford Research, 2008) valamint a Clusters are individuals, new findings from the european cluster management and cluster program benchmarking (The Danish Ministry of Science Innovation and Higher Education, October 2012) megállapításai alapján. Az utóbbi tanulmány 17 ország 261 klaszterszervezetének és 24 ország 34 klaszter programjának vizsgálatát összegzi.

<sup>14</sup> Az értékelésnél fontos szem előtt tartani, hogy a programok viszonylag rövid múltra tekintenek vissza (az európai országok több, mint fele csak a 2000-es évektől kezdve indított klaszterfejlesztési programokat), a hosszú távú tanulságok leszűrésére tehát még várni kell.

- A regionális gazdaságfejlesztésre koncentráló klaszterprogramok

Ezek a programok a helyi növekedést mozdítják elő piacorientált, nemzetközileg versenyképes klaszterek támogatásával. A jelenleg futó programok 26%-a ebbe a kategóriába tartozik.

**Közép-Európában kétféle közelítés** - esetenként egyidejű jelenléte - **figyelhető meg:** a programok egy részét az egyes régiók ágazati erősségének meghatározása előzi meg (ez az úgynevezett mapping), és a program ezt követően ennek a régió-ágazat (általában 1-2 ágazat/régió) párosításnak megfelelően nyújt támogatást. A programok másik csoportja viszont minimum elvárásokat határoz meg a klaszter „kritikus tömegét”, irányítását illetően, de sem regionális, sem ágazati megkötést nem tartalmaz.

- Nemzetgazdasági fókuszú klaszterprogramok

Ezeknek a programoknak a középpontjában olyan piacorientált klaszterek támogatása áll, amelyek a gazdaság nemzetközileg versenyképes ágazataiban működnek. Az Európában futó programok zöme (62%-a) ilyen irányultságú.

- A gazdaság kutatás-fejlesztési kapacitásainak kereskedelmi hasznosítását segítő klaszterprogramok

Idetartoznak a kutatóorientált klasztereket támogató vagy a kutatói és üzleti szféra közeledését elősegítő programok. Manapság Európában a programok 9%-a ilyen irányultságú.

- Hálózatosodást elősegítő programok

Ezek esetében szűkebb értelemben ugyan nem klaszterprogramokról van szó (például piacorientált kutatás-fejlesztési hálózatok támogatása), de hosszabb távon elvezethetnek klaszterek kialakulásához.

A klaszterprogramok széleskörű nyitottságot mutatnak. A programok többsége

- egyaránt támogatja az új klaszterek létrejöttét és a meglévők fejlesztését,
- nem tartalmaz elvárásokat a finanszírozandó klaszterek számára, tematikus területeire vagy a kiemelten fontosnak tekintett üzleti szektorokra vonatkozóan.

### 2.2.3.2A közép-európai régió klaszterfejlesztési tapasztalatai

A kelet-európai régió klaszterkezdeményezésire vonatkozó SWOT elemzés alapján az alábbi általános tapasztalatok fogalmazhatóak meg<sup>15</sup>:

- A közép-európai régió legfőbb erősségének a „meglévő és jól működő klaszterek”, és az „erős K+F és felsőoktatási háttér” tekinthető. Ennek alapján a klaszterfejlesztésben nem új klaszterek létrejöttére fókuszáló „zöldmezős” intézkedésekre van szükség, sokkal inkább a meglévők fejlesztésére.
- Szintén erősségnek tekinthető a „szükséges források elérhetősége” is, a felmérés tapasztalatai szerint finanszírozási szűk keresztmetszetek tehát forráshiány nem akadály a klaszterfejlesztésnek a régióban.
- A legfontosabb gyengeségnek azok a képességek tekinthetők, amelyek „a meglévő tudás piacképes termékekké való konvertálásához” szükségesek. Ez amiatt is kritikus tényező, mivel a klasztertámogatás egyik legfőbb célja épp a tudás piacosításának elősegítése.
- A gyengeségek között gyakran kerülnek az „innovációs és oktatási környezettel kapcsolatos problémák” is, amely arra utal, hogy hiába létezik az erős K+F háttér, ennek az üzleti szektorral való összekapcsolása továbbra is jelentős kihívást jelent a régióban.
- További gyengeség az „állami forrásoktól való erőteljes függés”, amely (figyelembe véve, hogy a szükséges források rendelkezésre állása mint erősség jelenik meg) arra utal, hogy a klaszterfejlesztésben aránytalanul magas az állami források aránya. ez alapvető fenntarthatósági kockázatok meglétére utal.
- A régió klaszterfejlesztésének legnagyobb lehetőségét a „nemzetközi együttműködés, nemzetköziesedés és erős határon túli kapcsolatok” rejtik. Ennek alapján a régió országai komoly potenciált látnak a klaszterek nemzetközi kapcsolatainak erősítésében. Ezt részben az alacsony bázis (korlátozott exportképesség) magyarázhatja.
- A lehetőségek között szintén előkelő helyen szerepel „a klaszterpolitika és klaszterprogramok jobb/konzisztensebb megvalósítása” is. Ez arra utal, hogy miközben a

<sup>15</sup> A 2012. évi ClusterCOOP projektben szereplő SWOT elemzések alapján.

célkitűzések szintjén megfelelőek a programok, a megvalósítást, a konkrét intézkedéseket illetően van még tartalék a javulásra.

- Szintén lehetőségként jelentkezik a „hatékonyabb tudástranszfer”. Ez megerősíti azt a feltételezést, hogy jóllehet rendelkezésre áll a tudás (az erős K+F és egyetemi háttérnek köszönhetően), annak piacosítása még nem megfelelő.
- A kockázatok között első helyen a „gazdasági, pénzügyi válság” által jelentett fenyegetések állnak.
- További komoly kockázat kapcsolódik az olyan tényezőkhöz is, mint a „klaszterek fenntarthatósága”, „célzott klaszterpolitika hiánya”, „központi források csökkenése”, „kedvezőtlen ágazati változások”, „szereplők közötti együttműködés csökkenése”, valamint a „Klaszterek innovációban betöltött szerepének megváltozása”.

### 3 KLASZTERFEJLESZTÉSI KEZDEMÉNYEZÉSEK

#### 3.1 Klaszterfejlesztési stratégiák és tervezés

##### 3.1.1 ELŐZMÉNYEK

A klaszterek létrehozását és fejlődését célzó hazai támogatási politika több évtizedes múltra tekint vissza. Az 1990-es években úgynevezett beszállítói programok kerültek meghirdetésre, mégpedig regionális szinten, majd kormányzati szinten is. Az első formális klaszterszervezetek 2000-től jelentek meg.

A Széchenyi-terv Regionális Gazdaságépítési Programja keretében 2000-ben a kormányzat pályázat útján támogatást biztosított a klaszterek létrehozására, a klaszterek indulás utáni időszakának működési költségei és a klasztermenedzsment finanszírozására.

A 2004-2006 közötti időszak támogatási rendszerének programtervezeteiben az együttműködések, a klaszterek fejlesztése egyértelműen még csak a gazdaságfejlesztési dokumentumokban jelenik meg.

Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv (I. NFT)<sup>16</sup> már hangsúlyos szerepet szánt a klaszterfejlesztésnek, a KKV-k közötti együttműködések, különösen a regionális ágazati klasztereken és a beszállítói hálózatok kialakításán keresztül. A hálózatosodás, a vállalkozások együttműködésének növelése érdekében pedig komplex fejlesztési program indult „Pólus Program” néven. A program végrehajtásával megbízott szervezeti egység (Pólus Programiroda) került felállításra.<sup>17</sup>

A klaszterek támogatása az I. NFT-ben két szinten jelent meg. A Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) hatáskörébe tartozott a nemzetközi jelentőségű eredményt célzó, országosan egységes szempontok szerint akkreditált gazdasági együttműködések (Akkreditált

<sup>16</sup> I. NEMZETI FEJLESZTÉSI TERV Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007–2013 (www.nfu.gov.hu)

<sup>17</sup> A magyar klaszteresedés elmúlt 3 éve az akkreditált innovációs klaszterek példáján keresztül, MAG – Klaszterfejlesztési Iroda 2012. március 31.

Innovációs Klaszterek) tagvállalatai, projektársaságai, konzorciumai közös K+F projektjeinek, kutatási infrastrukturális beruházásainak támogatása<sup>18</sup>. A Regionális Operatív Programok pedig a hálózati tevékenységeket (klasztermenedzsment) támogatták, a vállalkozások közötti együttműködést segítették, a nem K+F célú eszközbeszerzéseken, közös beruházásokon keresztül, s nem csak az akkreditált klaszterek részére.

### 3.1.2 ÚJ SZÉCHENYI TERV<sup>19</sup>

Az Új Széchenyi Tervben a klaszterfejlesztési programok folytatódtak. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, és a Magyar Fejlesztési Bank vezetésével egyetértésben a MAG-Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt. 2011. április 1-jén magába integrálta korábbi leányvállalatát, a Pólus Programirodát. Feladatait átvéve, ettől az időponttól - a Stratégiai és Nemzetközi Kapcsolatok Igazgatóság keretében - az úgynevezett Klaszterfejlesztési Iroda kezdte meg működését.

#### ***1. táblázat A korábbi Pólus Program szerkezeti elemeinek megjelenése a Klaszterfejlesztési Programban***

	Pólus Program (2008-2010)	Klaszterfejlesztési Program (2010 után)
Pólus város pillér	Pólus város stratégiák	A stratégiákat folyamatosan felülvizsgálják a pólus városok
	Fejlesztési projektek	A fejlesztési projektek folytatódnak
	Koordinációs mechanizmus	A koordinációt a Klaszterfejlesztési Iroda irányítja
Klaszterfejlesztési pillér	Többlépcsős klaszterfejlesztési modell	Folytatódik a többlépcsős klaszterfejlesztés
	Klaszter akkreditáció	Az akkreditáció megújítása
	Nemzetközi tevékenység	Erősebb szerepben a nemzetközi tevékenység

A korábbi több elemes (pólus város pillér és klaszterfejlesztési pillér) megközelítés helyett az új rendszer a klaszterfejlesztésre összpontosít. A korábbiakban ugyanis, a klaszter projektek mindkét pillérben elsősorban a pólus városokban valósultak meg, ezért nem volt szükség a

<sup>18</sup> Gazdaságfejlesztési Operatív Program ([www.nfu.gov.hu](http://www.nfu.gov.hu))

<sup>19</sup> Új Széchenyi Terv ([www.nfu.gov.hu](http://www.nfu.gov.hu))



két pillér egymás melletti fenntartására. A klaszterfejlesztési célok és intézkedések pedig akként lettek kidolgozva, hogy azok tükrözzék az Új Széchenyi Terv gazdaságfejlesztési prioritásait.

A Pólus Program mint elnevezés ugyan megszűnt, ám tartalmában folytatódott. A pólus városok által kidolgozott és elfogadott stratégiák továbbra is érvényben vannak. Az érintett városok felhatalmazást kaptak, hogy felülvizsgálják stratégiáik végrehajtását a korábban középpontba helyezett ágazatok tekintetében. A Pólus Program keretében indított klaszterfejlesztési projektek folytatódtak, illetve az esedékes elemek bevezetésre kerültek (például egyetemi infrastruktúra, Agora-pólusok, Tudomány-parkok fejlesztése). A Pólus Program keretében kidolgozott, és a Gazdaságfejlesztési Operatív Programban, illetve a Regionális Operatív Programokban meghirdetett pályázati kiírások kerültek alkalmazásra az Új Széchenyi Terv időszakában is.

### 3.2 Pályázati kiírások és konstrukciók

2007-től kezdődően a támogatási rendszerben egy háromszintű egymásra épülő, többlépcsős fejlesztési elképzelés alakult ki:

- Az első lépcsőt jelentő **induló** együttműködések, **klasztereket** a Regionális Operatív Programok támogatják a vállalkozások közötti együttműködés segítségével.
- A második lépcső – **fejlődő klaszterek** – támogatása szintén a ROP-ok keretében történik, segítségük a vállalkozások közötti együttműködésre, a nem K+F célú eszközbeszerzésekre és közös beruházásokra irányul.
- A harmadik lépcsőt az **Akkreditált Innovációs Klaszterek** (AIK) jelentik, amelyek a MAG Zrt. által kezelt akkreditációs címpályázaton nyerhetik el ezt a címet. Az AIK-ok fejlődő klaszterként a ROP pályázati kiírásra is nyújthattak be pályázatot.

4.ábra A klaszterfejlesztés többlépcsős modellje



Forrás: MAG Zrt.

### 3.3 A klasztereket segítő intézményrendszer

A pályázati rendszerben részt vevő klaszterek segítséget kaphatnak a támogató intézményrendszerrel. Az induló és fejlődő klaszterek a Regionális Fejlesztési Ügynökségekkel tartják a kapcsolatot. Az Akkreditált Innovációs Klasztereknek ugyanezt a támogatást a MAG Klaszterfejlesztési Irodája adja meg, további szolgáltatásokkal kiegészítve.

- A MAG Zrt. – Klaszterfejlesztési Iroda felelős az alábbi feladatok ellátásáért:
- Klaszterpolitika: részvétel a hazai klaszterpolitika kialakításában és végrehajtásában; együttműködés a kapcsolódó szervezetekkel: Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, Nemzetgazdasági Minisztérium, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, Regionális Fejlesztési Ügynökségek, Regionális Innovációs Ügynökségek stb.
- Kommunikáció, kooperáció, koordináció: a klaszterekre fókuszáló koordináció, együttműködések kialakítása, elmélyítése, folyamatos konzultáció a klaszterekkel; évi több tucat bilaterális találkozó szervezése; Klasztermenedzser Klub működtetése; Klaszterfejlesztési iroda önálló honlapjának fenntartása.
- Nemzetközi tevékenységek: aktív részvétel nemzetközi együttműködésekben; nemzetközi konferenciák szervezése.

- Klaszter-támogatások menedzsmentje: részvétel a klaszterek részére kiírásra kerülő pályázatok stratégiai tervezésében; akkreditációs rendszer működtetése.
- Klaszter-elemzések: klaszterelemzések és tanulmányok kidolgozása

Léteznek kapcsolódó funkciójú más szervezetek (Nemzeti Külgazdasági Hivatal, Nemzeti Innovációs Hivatal, Regionális Innovációs Ügynökségek, Kamarák) is, amelyek különböző szempontokból érintettek a klaszterfejlesztés témakörében, de csak részleteiben foglalkoznak a klaszteresedés kérdésével.

**5.ábra A klaszterfejlesztést segítő intézményrendszer**

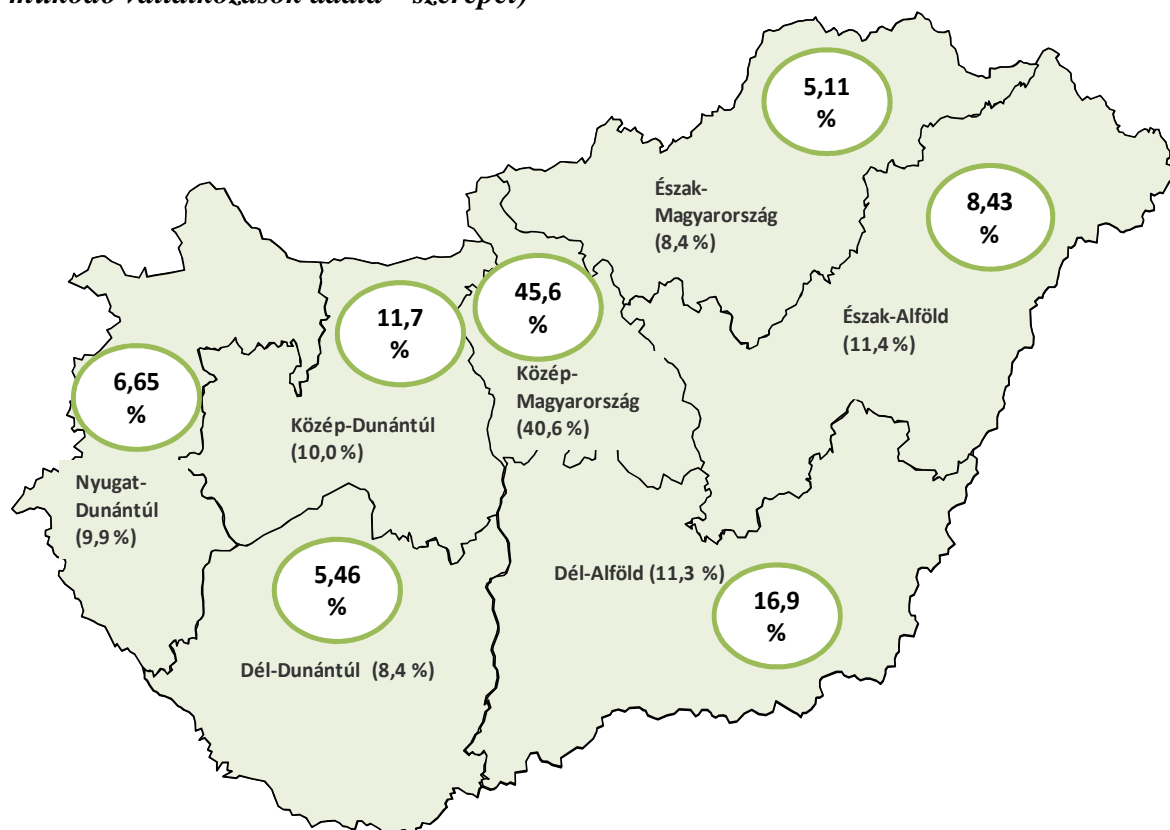


## 4 KLASZTERFEJLESZTÉSI EREDMÉNYEK TAPASZTALATOK

### 4.1 Akkreditált Innovációs Klaszterek

Magyarországon jelenleg (2013. december) 22 klaszter rendelkezik Akkreditált Innovációs Klaszter (AIK) címmel, a tanulmány azonban 23 klaszter adatait elemzi. A klasztertagok között a vállalkozások, felsőoktatási szereplők, önkormányzatok, K+F intézmények egyaránt megtalálhatók. A tanulmányban elemzett 23 AIK összesen mintegy 850 vállalkozást tömörít, egy AIK így átlagosan 37 céget foglal magába. A legnagyobb klasztereknek (ArchEnergy Nemzetközi Megújuló Energetikai és Építőipari Klaszter, ÖkoPolisz Klaszter, Mobilitás és Multimédia Klaszter) 60-80 vállalati tagjuk van. A legkisebbek 20-30 cég részvételével működnek.

**6.ábra** Az AIK tagvállalatok székhely szerinti eloszlása (régió elnevezés mellett a működő vállalkozások adata<sup>20</sup> szerepel)



*Forrás: Mag Zrt. és KSH adatai alapján*

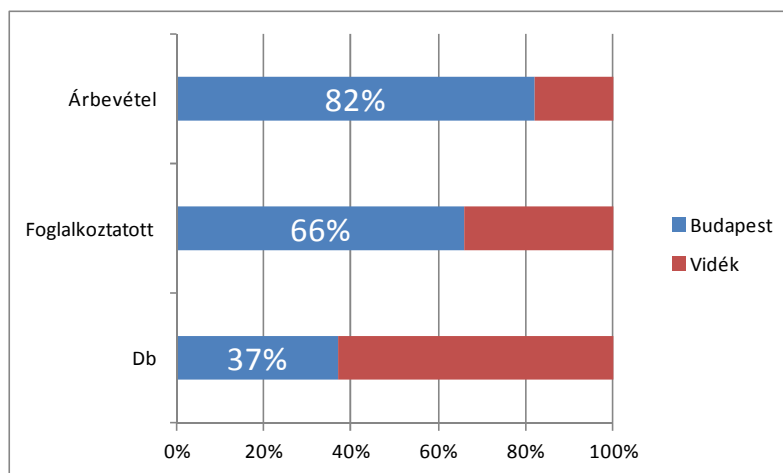
<sup>20</sup> Vállalkozások regionális sajátosságai, KSH 2013. október

Az AIK tagvállalatok regionális eloszlását tekintve a Közép-Magyarország és a Dél-Alföld a meghatározó, ebben a két régióban található a székhelye az összes klaszter-tagvállalat mintegy 63 százalékának. Ha a klaszter-tagvállalatok regionális eloszlását az összes Magyarországon működő vállalkozás regionális eloszlásával vetjük össze, akkor azt találjuk, hogy Közép-Magyarországon, a Dél-Alföldön és a Közép-Dunántúlon tapasztalható az átlagot meghaladó érdeklődés a klaszteresedés iránt. Az Észak-Alföldön és a Dél-Dunántúlon működő cégek viszont jelentősen alulreprezentáltak az Akkreditált Innovációs Klaszterek tagvállalatai között, országos súlyukhoz viszonyítva.

Az AIK-ok összesen mintegy 76.000 foglalkoztatottal<sup>21</sup> bírnak és éves összesített árbevételük mintegy 6700 milliárd forint. Ez azt jelenti, hogy az AIK tagvállalatok a hazai magánszektor foglalkoztatottainak mintegy 3 százalékát, teljes kibocsátásnak pedig közel 15 százalékát adják.

A fővárosi klasztertagok súlya nem csak a számosság, hanem az árbevétel és a foglalkoztatottak tekintetében is meghatározó: az árbevétel mintegy négyötödét, a foglalkoztatottak kétharmadát ezek a cégek adják.

**7.ábra** A fővárosi klaszter-tagvállalatok súlyát jellemző mutatók (összes klasztertag %-ában)



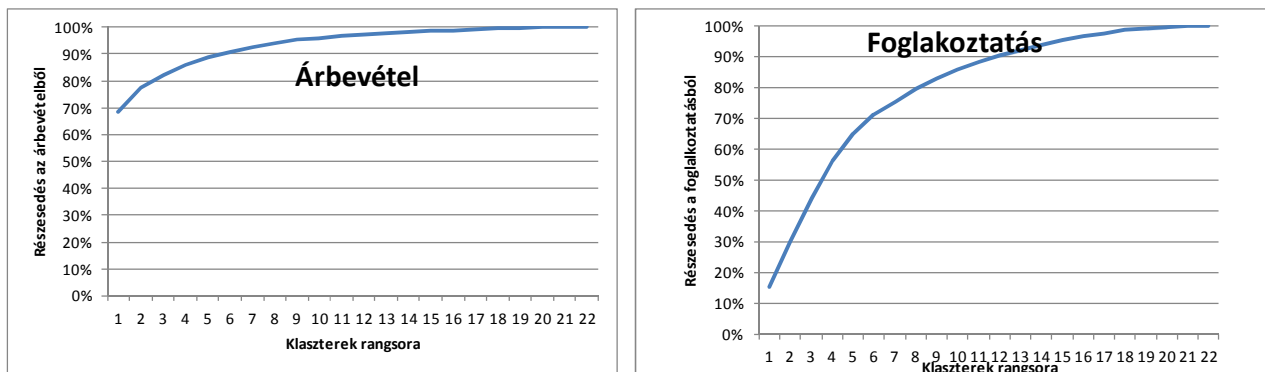
*Forrás: MAG Zrt. adatai alapján*

<sup>21</sup> Legalább napi 4 órás munkaidő. Ezt az adatot némileg torzíthatja, a tagvállalatok és foglalkoztatottjaik közötti átfedések nem kerültek kiszűrésre.

Az AIK klaszterek árbevétel szerinti rangsora jelentős koncentrációt mutat: egy klaszter adja az összesített árbevétel mintegy kétharmadát (ÖKOPolisz)<sup>22</sup>, az öt legnagyobb klaszter pedig együttesen több, mint 80 százalékos súlyú. A foglalkoztatás tekintetében a koncentráció valamivel gyengébb, de az öt legnagyobb klaszterhez a foglalkoztatottaknak még így is mintegy kétharmada tartozik.

Az **ÖKOPolisz Klaszter** elsődleges célja az ipari, mezőgazdasági és kommunális környezetterhelés csökkentése, információ-áramoltatással, a tapasztalat és tudás cserével. A klaszter legnagyobb vállalata MOL Nyrt, amely éves árbevétele, mintegy 4300 milliárd forint. ([www.okopoliszklaszter.com](http://www.okopoliszklaszter.com))

**8.ábra** Az akkreditált innovatív klaszterek árbevétel és foglalkoztatás szerinti koncentrációja



Forrás: MAG Zrt .adatai alapján

Az AIK klaszterek tevékenységére alapvetően a belföldi irányultság jellemző: export árbevételük összes árbevételüknek csak mintegy 12 százaléka. A klaszterekben

**Külföldön is sikeres AIK-k:**

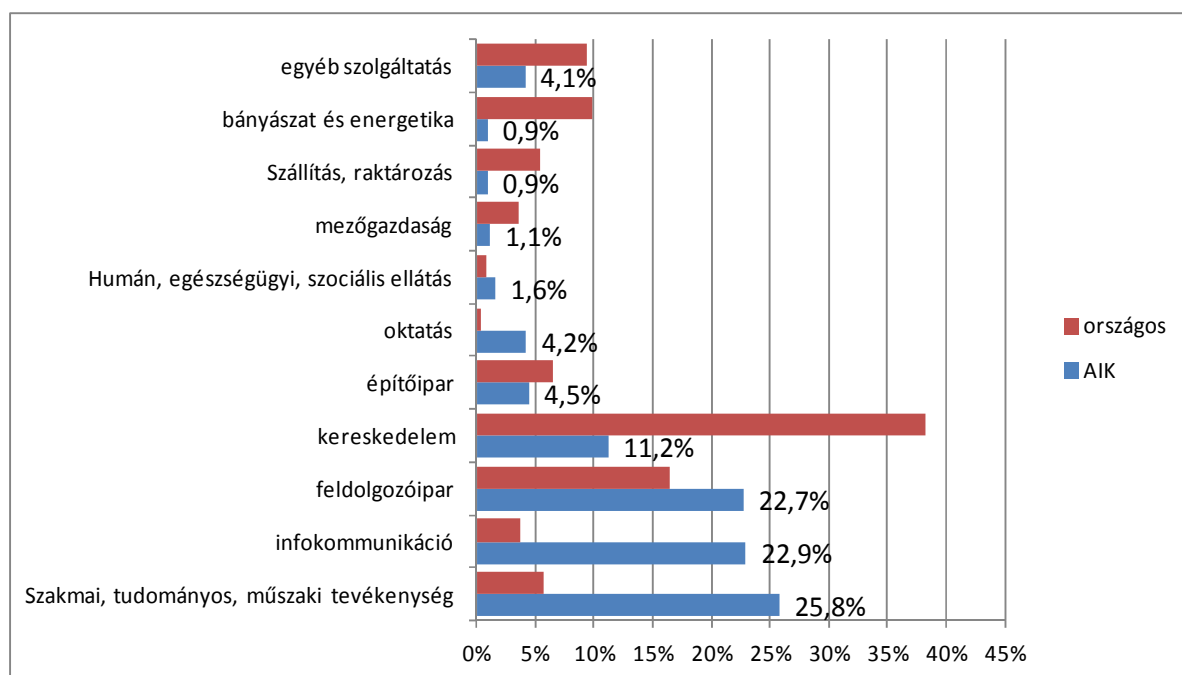
Az egészség- és gyógyszeripar területén aktív **PharmAgora Életminőség Klaszter** nagyrészt KKV-kat tömörít, de egy fejlesztés kapcsán egy nagyvállalattal is bővítették tagjaik körét. A klaszter tevékenységét jelenleg még csak bilaterális nemzetközi együttműködések jellemzik, de benne van a lehetőség, hogy a klaszter nemzetközi szinten is elismertté, sikeressé váljon ([www.pharmagoraklaszter.com](http://www.pharmagoraklaszter.com))

A **Mobilitás és Multimédia Klaszter** egy olyan sikeres példa az Akkreditált Innovációs Klaszterek között, amely hosszabb távon nemzetközi szinten is sikeres lehet. E klaszter a magyarországi digitális ipar szereplőinek és a kutatás-fejlesztési kapacitásainak összefogására, valamint az ezen alapuló hazai fejlesztések (világ)piaci bevezetésére jött létre 2007-ben. ([www.mmklaszter.com](http://www.mmklaszter.com))

<sup>22</sup> Ennek oka, hogy ebben a klaszterben tag az ország legnagyobb cége a MOL Magyar Olaj- és Gázipati Nyrt.

foglalkoztatottak 89 százaléka üzleti szereplőnél dolgozik (traded szektor). Ez abból a szempontból pozitív adottságnak tekinthető, hogy így túlsúlyban vannak azok a tevékenységek, melyek a régió kívülre képesek értékesíteni, vagyis jövedelmet vonzanak az érintett térségbe - szemben a helyi piacra dolgozó, non-traded tevékenységekkel, melyeknél a piac korlátozott mérete miatt a verseny általában el is nyomja az együttműködési hajlandóságot.

**9.ábra** Az akkreditált innovációs klaszterek ágazati eloszlása (2011, %)



*Forrás: MAG Zrt és KSH adatai alapján*

Az AIK tagvállalatok ágazati eloszlása egyrészt meglehetősen koncentrált: a műszaki tudományos tevékenység és tanácsadás, az infokommunikációs szolgáltatások, valamint a feldolgozóipar területén tevékenykedik az AIK tagvállalatok közel 70 százaléka. Másrészt világosan kijelölhetők azok a kulcságazatok, ahol legintenzívebb a klaszteresedés, azaz ahol a klasztertagok súlya legjobban meghaladja az országos ágazati arányokat:

- az oktatási tevékenység tizennégyszer,
- a szakmai tudományos műszaki tevékenység és az infokommunikációs szolgáltatások öt-, hatszor,

- a feldolgozóipar és a humán és egészségügyi szolgáltatás kétszer

nagyobb súllyal képviselteti magát az AIK körben, mint országos szinten.

Az AIK tagvállalatok a GOP és KMOP gazdaságfejlesztési célú pályázatain igen aktívak és sikeresek voltak, így mindösszesen 126,8 milliárd forint támogatáshoz jutottak. Ez az összes megítélt támogatás mintegy 14 százalékanak felel meg. Az AIK tagvállalatok által elnyert támogatások jelentős része (46 százaléka) K+F+I célú pályázatok keretében (GOP-1. prioritás + KMOP-1.1 intézkedés) került megítélésre.

Az akkreditált klaszterek tagvállalatai kiemelkedően jól szerepeltek a GOP-3.4 intézkedés (Vállalati SAS központok létrehozásának és fejlesztésének támogatása) esetében is: itt a megítélt támogatások közel felét szerezték meg.

**2. táblázat Az AIK tagvállalatok által elnyert GOP és KMOP támogatások**

Operatív program	Intézkedés	AIK tagvállalat számára megítélt támogatás (Mrd Ft)	Összes megítélt támogatás (Mrd Ft)	AIK tagvállalatok részesedése (%)
GOP	1.1	37,5	158,2	23,7%
	1.2	13,7	38,1	36,1%
	1.3	31,3	128,2	24,4%
	2.1	28,7	414,1	6,9%
	2.2	1,1	19,2	5,8%
	3.1	1,7	12,5	14,0%
	3.2	0,4	22,7	1,7%
	3.3	0,4	7,1	5,5%
	3.4	0,9	1,8	48,1%
	3.5	0,0	2,5	1,7%
KMOP	1.1	9,6	47,8	20%
	1.2	1,4	48,5	2,8%
Összesen		126,8	900,7	14,0

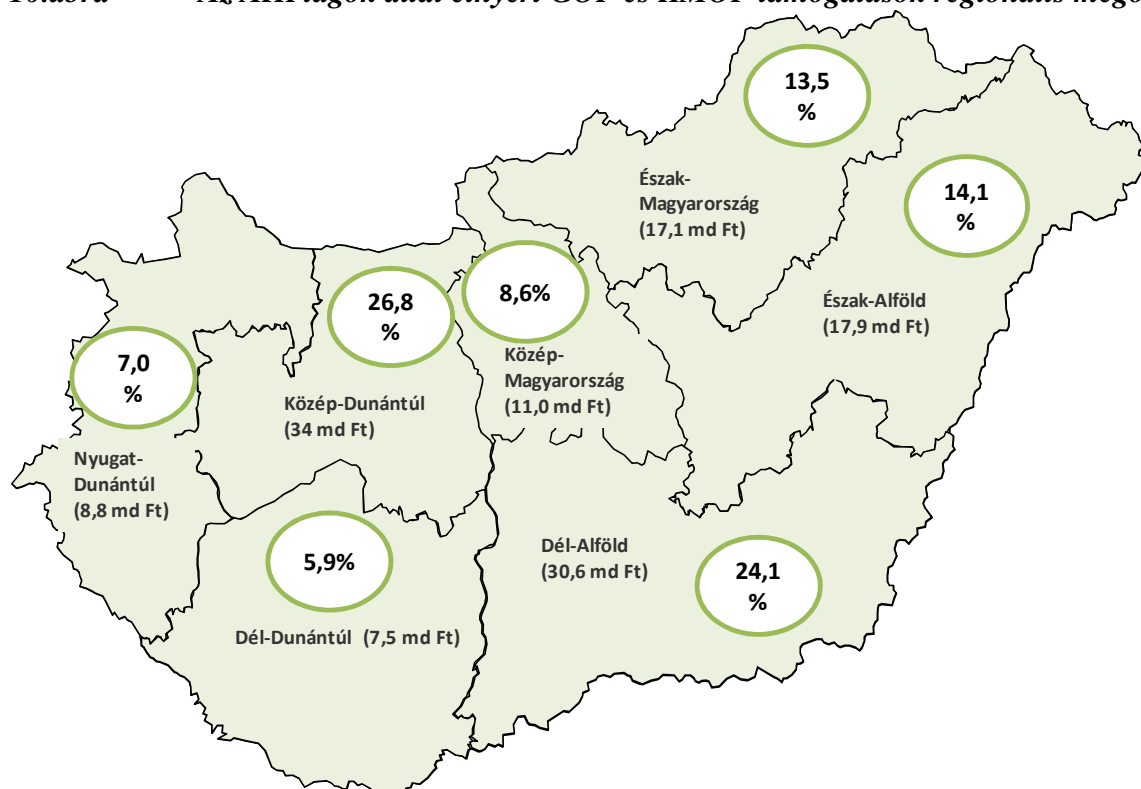
*Forrás: MAG Zrt és NFÜ adatai alapján*

A támogatások nem az azokat elnyerő cégek székhelyei, hanem a projektek megvalósulási helyszínei szerint kerültek rögzítésre. Ennek megfelelően a megítélt támogatások regionális eloszlása alapján a forrásszerzésben a legsikeresebbek a közép-dunántúli és a dél-alföldi régiók voltak: részesedésük meghaladja az 50 százalékot. Az észak-magyarországi és észak



alföldi régióba a támogatások mintegy 14-14 százaléka érkezett. Ezzel szemben a nyugat-dunántúli és a dél-dunántúli régió csak 6, illetve 7 százalékkal részesedett a megítélt támogatásokból.

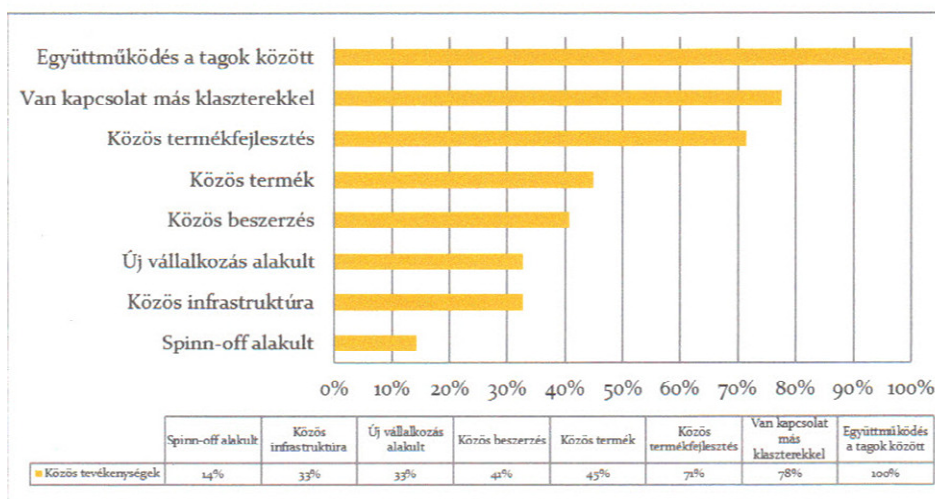
**10.ábra** Az AIK tagok által elnyert GOP és KMOP támogatások regionális megoszlása



*Forrás: MAG Zrt és NFÜ adatai alapján*

A klasztereken belüli együttműködés tartalmát illetően egyelőre kevés a módszertanilag megalapozott empirikus információ. Egy 2013-as kutatás alapján leggyakrabban valószínűleg a termékfejlesztés esetében kerül sor gyakorlati együttműködésre (az esetek 71 százalékában). Közös beszerzés és közös termék forgalmazása 40-45 százalékos gyakoriságú. Közös infrastruktúra használatról, illetve közös cég létrehozásáról háromból csak egy klasztertagvállalat számolt be.

**11.ábra Az AIK-tagvállalatok közötti együttműködés jellemzői**



*Forrás: A magyar klaszteresedés elmúlt 12 éve és jelene (MAG Zrt, 2013, 42.o.)*

A jelenlegi gyakorlat Magyarországon azt mutatja, hogy hiába állnak a fejlettségi lépcsőfok magasabb fokán az AIK-k, állami támogatások nélkül sokuk nehezen tudja fenntartani magát. Ezért a hosszú távú sikeresség érdekében az AIK-ok esetében is kívánatos a klasztermenedzsment szervezet minőségi szolgáltatás nyújtásához kapcsolódó tevékenységének támogatása.

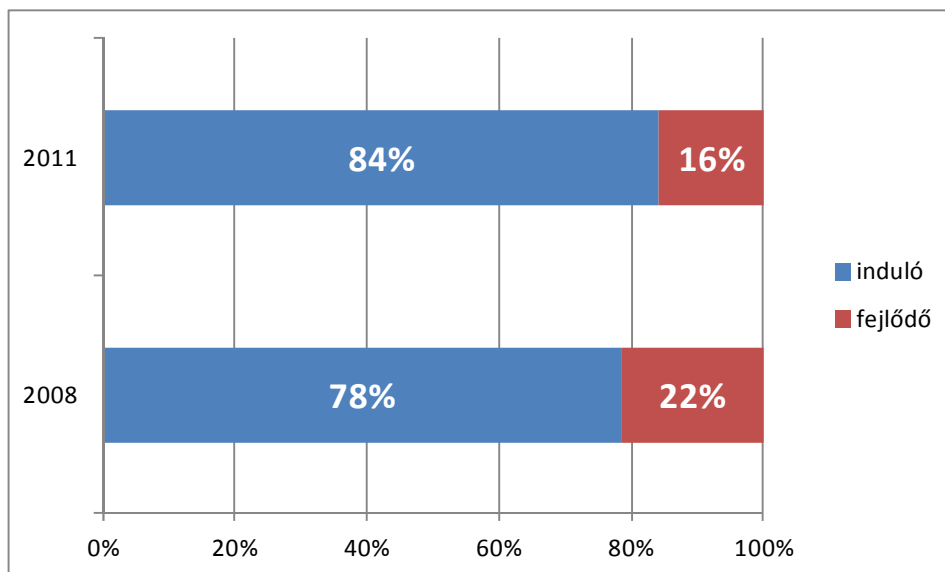
#### 4.2 Induló és fejlődő klaszterek

A Regionális Operatív Programokban (ROP-ok) 2008-ban és 2011-ben voltak elérhetőek induló és fejlődő klaszterek támogatását célzó pályázatok.

A két időszakban közel azonos mennyiségű forrás állt a pályázók rendelkezésére: 6-6 milliárd forint. A teljes keretből mintegy 8,1 milliárd forint került odaítélésre és a két programban összesen 237 klaszter részesült támogatásban. A fejlődő klaszterek részaránya 22 és 16 százalék volt, 2008-ban, illetve 2011-ben.

Az összes klaszter mintegy 5 százaléka 2008-ban és 2011-ben is a nyertesek között volt, és a 2011-es ROP támogatásban részesülők között 10 AIK is megjelent.

**12.ábra** Támogatott<sup>23</sup> klaszterek száma és megoszlása, ROP, 2008-2011



*Forrás: MAG Zrt adatai alapján*

A nyertes klaszterek tagvállalatainak száma a 2008-as pályázati fordulóban mintegy 2000 volt, 2011 pedig 2700 körül alakult. Így egy klaszter átlagos létszáma mindkét pályázati körben közel azonos, 20-21 tag volt (ez nagyjából a fele az AIK-k vonatkozó mutatójának és jelentősen alatta marad a nagyobb európai klaszterek méretének).<sup>24</sup>

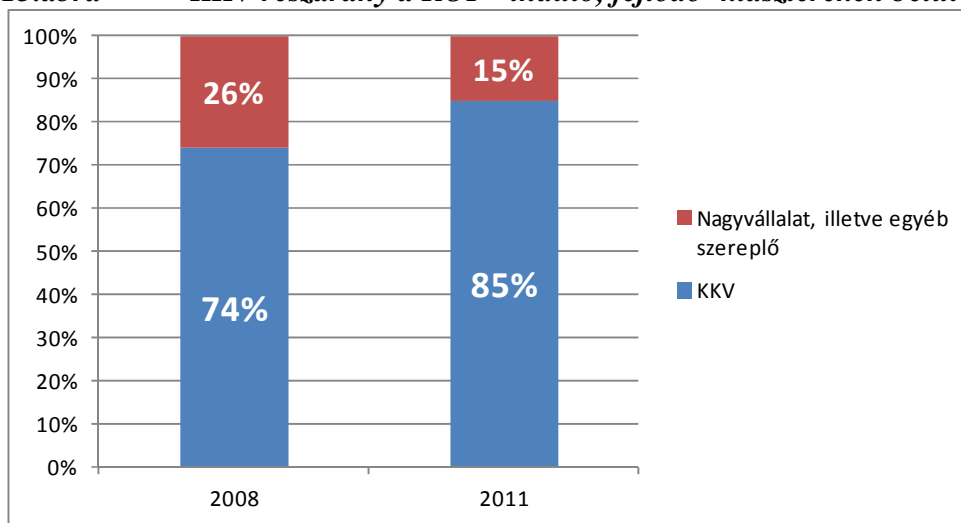
A ROP –induló, fejlődő- klaszterek összesített árbevétele 2008-ban mintegy 2.200, 2011-ben 6.200 milliárd forint volt.

A klasztertagok méretének alakulása 2008 és 2011 viszonylatában azt mutatja, hogy a pályázatok merítési bázisa szűkült: a második pályázati körre az átlagos vállalati méret mintegy harmadára csökkent. Ezzel összhangban a klasztertagok között a KKV-k részaránya is 11 százalékponttal emelkedett.

<sup>23</sup> érvényes szerződéssel bíró

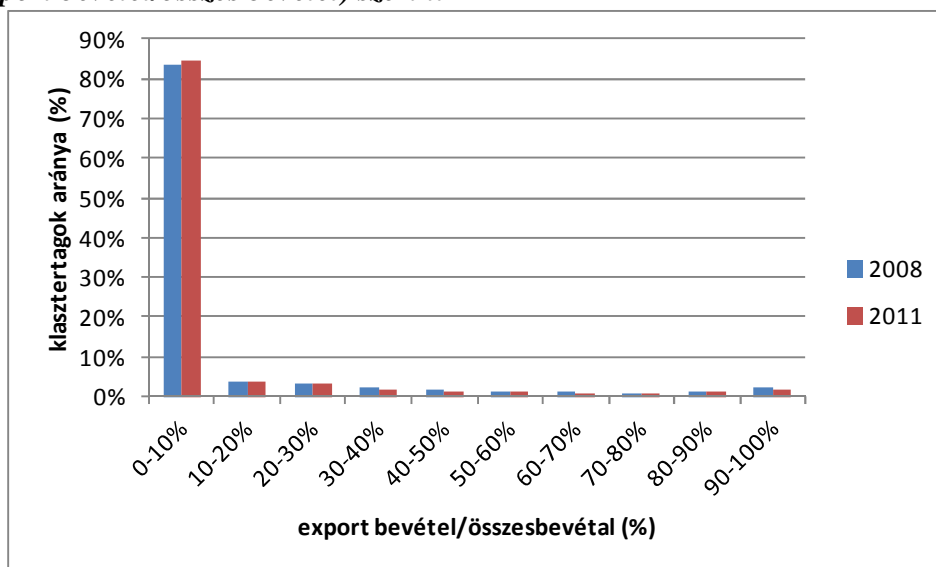
<sup>24</sup> A 2011-es indulók közül összesen 10 volt Akkreditált Innovációs Klaszter.

**13.ábra** KKV részarány a ROP –induló, fejlődő- klasztereken belül<sup>25</sup>



Forrás: MAG Zrt adatai alapján

**14.ábra** A ROP –induló, fejlődő- klaszter tagvállalatok eloszlása export orientáltság (export bevétel/összes bevétel) szerint<sup>26</sup>



Forrás: MAG Zrt

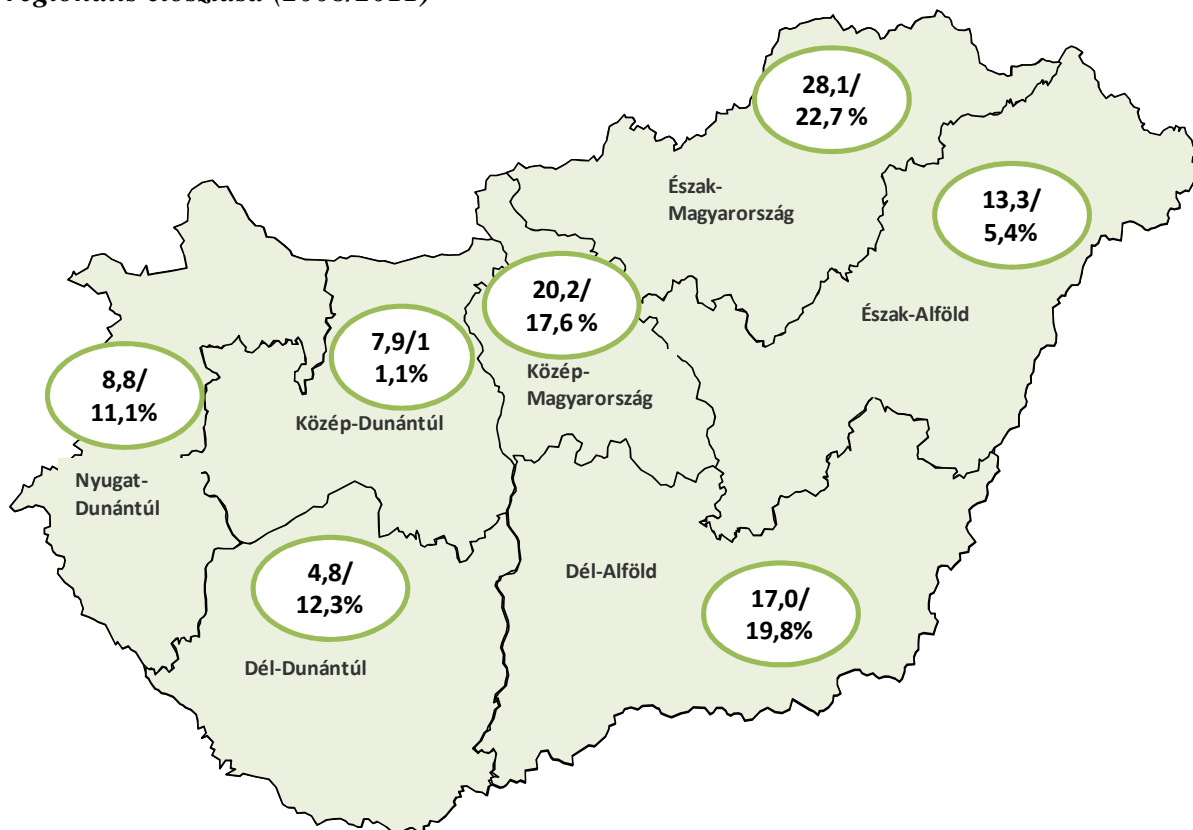
Az összes klaszter-tagvállalatra vetítve, az export árbevétel átlagos aránya az összes bevételhez képest 2008-ban 37%, 2011-ben 38% volt. Ennek ellenére a klasztertagok többségénél a belföldi piaci orientáció a meghatározó: a 2008-as és a 2011-es nyertesek

<sup>25</sup> A támogatás odaítélést megelőző év adata alapján, az adatszolgáltatást teljesítő cégek esetében (2008: 1814, 2011: 2680)

<sup>26</sup> A támogatás odaítélést megelőző év adata alapján, az adatszolgáltatást teljesítő cégek esetében (2008: 1491, 2011: 1426)

esetében egyaránt igaz, hogy a klasztertagok 83-84 százaléka esetében az exportbevételek részaránya nem éri el a 10%-ot.

**15.ábra A ROP-ok keretében induló/fejlődő klaszterek részére megítélt támogatások regionális eloszlása (2008/2011)**



*Forrás: MAG Zrt*

A ROP –induló, fejlődő- klaszter-támogatások regionális eloszlását vizsgálva az látható, hogy a legtöbb forrás mindkét körben (2008/2011-ben) Észak Magyarországra (28,1/22,7 %), Közép Magyarországra (20,2/17,6 %) és a Dél-Alföldre (17,0/19,8%) érkezett. Ezzel összhangban a Budapesten, Miskolcon, Egerben és Szegeden található a legtöbb klaszter-tagvállalat székhelye.

A ROP-ból támogatott klaszterek kistérségi eloszlását elemezve az is szembevetendő, hogy ezek mélyebben ágyazódnak a régiókba, vagyis a régióközpontokon és megyeszékhelyeken túl egészen kis településeket is érintenek, és míg AIK-tagvállalat csak 79 kistérségben van, addig ROP-ból támogatott klaszter-tagvállalat 151-ben.

A 2011-es ROP –induló, fejlődő- klaszterek tagvállalatai a különböző GOP és KMOP programokon összesen mintegy 38 milliárd forintot nyertek<sup>27</sup>. Ezek legjelentősebb része – az AIK-k vonatkozó tapasztalataihoz hasonlóan – az innovációs pályázatokhoz volt köthető.

**3. táblázat A 2011-ben nyertes ROP (induló, fejlődő) klaszter- tagvállalatok által elnyert GOP és KMOP támogatások**

Operatív program	Intézkedés	Induló, fejlődő klaszter tagvállalat számára megítélt támogatás (Mrd Ft)	Összes megítélt támogatás (Mrd Ft)	AIK tagvállalatok részesedése (%)
GOP	1.1	8,4	158,2	5,3%
	1.2	0,0	38,1	0,0%
	1.3	7,8	128,2	6,1%
	2.1	14,8	414,1	3,5%
	2.2	1,4	19,2	7,1%
	3.1	0,2	12,5	1,8%
	3.2	0,7	22,7	3,2%
	3.3	0,1	7,1	2,0%
	3.4	0,3	1,8	17,0%
	3.5	0,0	2,5	0,4%
KMOP	1.1	3,2	47,8	6,6%
	1.2	0,9	48,5	1,8%
Összesen		38	900,7	4,2 %

*Forrás: MAG Zrt és NFÜ adatai alapján*

<sup>27</sup> A támogatott cégek közül, itt nem vettük számításba annak a 400-nak az adatait, amelyek nem csak ROP-klaszter, hanem AIK tagok is, és ebben a minőségükben már megjelennek az előző fejezet kimutatásaiban.

## 5 JAVASLATOK

### A támogatások megalapozottságának javítása

- A fejlesztési programok tervezésénél nagyobb figyelmet kell fordítani a sikeres működéshez szükséges előfeltételek meglétére:
  - **Megfelelő összetétel:** a sikerességhez elengedhetetlen, hogy egy jó vállalati maggal rendelkezzen a klaszter, fontos a klasztertagok profilja, az, hogy piacképes termékeket, szolgáltatásokat nyújtsanak, vagyis önmagukban is sikeresek legyenek. A másik oldalról fontos, hogy ne legyenek a klaszterben „potyautasok”.
  - **Bizalom:** tényleges bizalom nélkül nem tud semmiféle együttműködés létrejönni. A bizalom kialakulásában meghatározó szerepe lehet annak, ha a tagvállalatok régi kapcsolataikra, együttműködéseikre támaszkodva építik ki a formalizált együttműködést.
  - **Földrajzi koncentráció:** a regionális klaszterek meghatározásának Porter óta egyik fontos eleme a földrajzi közelség. A földrajzi közelség és az ebből adódó előnyök, személyes kontaktus tényleg fontos építőelem, de a mértéke – főleg a rohamosan fejlődő információs és kommunikációs technikák elterjedésének köszönhetően – vélhetően már nem olyan nagy, mint kezdetekben.
- Természetesen előfordul az is, hogy a meglévő klaszterek egy része elveszíti a versenyképességét. Nem cél az elégtelenül működő klaszterek mesterséges, például állami támogatások útján történő életben tartása. E tekintetben is kiemelten fontos a klaszterpolitika megalapozottsága: csak alaposan azonosított üzleti érdekek mentén, regionális előnyökre, tényleges kompetenciákra, nemzetközi szinten is jelentős tudásközpontokra és piaci előrejelzésekre építve lehet sikeres egy kezdeményezés. Elkerülendő a hosszú távon nem életképes klaszterfejlesztési intézkedések túlburjánzása, olyan feltételrendszer kialakítására van szükség, amely ösztönzi az innovációt, a kiválóságot és az európai együttműködést.

### A fejlesztéspolitikai koordináció erősítése

Fontos tapasztalat, hogy **javítandó a klaszterprogramok koordinációja más támogatási programokkal**. A fejlesztéspolitikai hatékonyság és hatásosság biztosításához szükséges, hogy a klaszterprogramokhoz kapcsolódva más, pl. K+F+I, üzletfejlesztési vagy infrastruktúra programok járuljanak hozzá a klasztertagok kiegészítő fejlesztési szükségleteihez. Ehhez azonban elengedhetetlen az egyes programok stratégiájának, eszközeinek, időhorizontjának, célcsoportjának a koordinációja.

### Hangsúly a minőségen

- A klaszterfejlesztésben a mennyiségi szemlélet (minél több klaszter) helyett a minőségi szemlélet (minél jobban teljesítő klaszterek) térnyerésére van szükség.

Kedvezőbb helyzetben vannak e tekintetben azok az államok, ahol nagyobb a hálózatosodás hagyománya. Az Innobarométer 2006 évi klaszterekre vonatkozó felmérése kimutatta, hogy miközben Európa északi államaiban a klaszterek 90%-a legalább kétféle üzleti hálózatban van aktívan jelen, addig például Magyarország klasztereinek kevesebb, mint a fele.

- Magyarországon ma már nem klaszterből, hanem nemzetközileg is versenyképes klaszterből van hiány. A klaszterek regionális töredezettsége, a nemzetközi együttműködés hiánya, nagymértékben gátolja a hatékonyság javulását, a globális versenyképességhez szükséges kritikus tömeg és innovációs kapacitás elérését.
- A klaszterek nemzetköziesedésének elősegítéséhez szükség van a klaszterprogramok nemzetközivé válására is, amely gyakorlatilag a korábban regionális vagy nemzeti fókuszú klaszterpolitika hangsúlyának eltolódását, illetve a klaszterfejlesztéssel foglalkozó nemzeti intézmények közötti szorosabb (a tapasztalatcsere mellett közös eszközök és megoldások kidolgozását jelentő) együttműködés szükségességét vetíti előre.

### A klaszterszervezetek megerősítése

- Nagyobb figyelmet kell fordítani a klaszterszervezetek kiválasztására, megerősítésére. Olyan profi klasztermenedzsment szervezetekre és hiteles klasztervezetőkre van szükség, akik a klaszter érdekeit a saját érdekei elé képesek helyezni és olyan magas minőségű



menedzsment és adminisztratív tevékenységgel képesek szolgálni a klaszter fejlődését, mint például

- célzott, szükségletalapú szolgáltatások biztosítása (szemináriumok, workshopok, a klaszterteljesítmény mérése, folyamatos stratégiai egyeztetések a klaszterszervezettel stb.),
- a klaszterkiválóság láthatóvá tétele (kiváló klaszter védjegy létrehozatala, oktatási anyagok kialakítása stb. az Európai Klaszter Kiválóság (European Cluster Excellence) kezdeményezés keretében),
- 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.
- A klasztermenedzsment szervezetek megerősítése érdekében megfontolandó, hogy
- állami normatíva fejében közfeladatként helyi, vagy klaszterszintű befektetés-ösztönzési és kereskedelem-fejlesztési feladatokat láthatnának el a klasztermenedzsment szervezetek.
- a klaszterszervezetek, lokális közreműködő szervezetként eljárva a klaszter egészére megítélt támogatásokat saját hatáskörben oszthatnák szét a tagok között, azon okból, hogy ők tudják legjobban megállapítani, hogy a klaszteren belül egymáshoz viszonyítva mely fejlesztéseknek van a legnagyobb létjogosultsága.

Az alábbi táblázat mutatja be egy klaszterszervezet lehetséges szolgáltatási portfólióját.

**4. táblázat A klasztermenedzsment szervezetek lehetséges funkciói**

Szolgáltatáscsoportok	Példák
Külső finanszírozás bevonása (állami források)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K+F és nem-K+F projektek szervezése a klasztertagok nevében</li> <li>• információnyújtás az elérhető finanszírozási lehetőségekről</li> </ul>
közös technológiafejlesztés, technológia transzfer és K+F projektek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• munkacsoportok létrehozatala</li> <li>• projektmenedzsment a tagok nevében</li> <li>• jogi tanácsadás (pl. szellemi tulajdonjog)</li> </ul>
belső kapcsolatépítés a tagok között	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendszeres találkozók, tematikus workshopok szervezése</li> <li>• belső hírlevél, adatbázisok stb.</li> </ul>
humán erőforrás fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szakmai továbbképzések kialakítása, megszervezése külső partnerekkel (pl. egyetemek)</li> <li>• klasztertagoknak szóló tanfolyamok</li> <li>• munkaerő felvétel a klasztertagok részére</li> </ul>
Vállalkozásfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coaching és tanácsadás</li> <li>• felvásárlás finanszírozásban való közreműködés (pl. kockázati tőke, bankok, állami források) a klasztertagok részére</li> </ul>
külső partnerekkel való kapcsolatépítés, a klaszter népszerűsítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• információs anyagok, weboldal, sajtóanyagok, publikációk,</li> <li>• a klaszter és tagjainak képviselete vásárokon, kiállításokon, konferenciákon,</li> <li>• klaszterbemutató események, workshopok,</li> <li>• kapcsolatépítő események</li> </ul>
a klaszter nemzetköziesítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a klaszter és tagjainak képviselete kereskedelmi vásárokon, konferenciákon, kapcsolatépítő látogatások, tanulmányutak,</li> <li>• irodák vagy állandó képviseletek fenntartása külföldön,</li> <li>• exportfejlesztési ügynökségekkel való együttműködés</li> </ul>

### A klasztertámogatás eszközszerének diverzifikálása

Az aktuális nemzetközi trendek alapján a **klasztertámogatás eszközszerének diverzifikálódik**. A klasztertámogatás meghatározó eszköze továbbra is a pénzügyi támogatás (gyakorlatilag minden program keretében elérhető), ugyanakkor a programok kb. mintegy fele további, a klasztermenedzsment kapacitásait fejlesztő úgynevezett technikai segítségnyújtással is támogatja a klasztereket. A támogatásnak ez a formája lehet egyszerűen internetes platformok működtetése vagy rendszeres klasztertalálkozó szervezése, de akár továbbképzési lehetőségek biztosítását, illetve közvetlen tanácsadási szolgáltatások nyújtását, illetve a klaszterszervezetek fejlesztését is jelentheti.

A közép-európai országok klaszterprogramjai is kombinálják a közvetlen pénzügyi támogatást (legtöbbször vissza nem térítendő támogatás, és csak elvétve visszatérítendő Jeremie forrás) az egyéb típusú közvetett támogatási eszközökkel (pl. oktatás, képzés,

### Klaszterek fejlődésének nyomonkövetése

Szükség van a sikeres és hosszabb ideje jól működő klaszterek esetében a tapasztalatok feldolgozására és felhasználására a fejlesztéspolitikai célok és eszközök meghatározásakor.

Általában komoly kihívást jelent a klaszterek teljesítményének nyomonkövetése, értékelése. Az esettanulmányos (egy-egy klaszter történetét részletesen bemutató, elemző) módszer mellett jelentős törekvések figyelhetők meg a mutatószámokhoz kötött teljesítményértékelés feltételeinek megteremtésére, melyben élenjár az Európai Klaszter Intézet, és az egyes országok (pl. Németország) is komoly erőfeszítéseket tesznek.