

HÁTTÉRTANULMÁNY KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYE GAZDASÁGFEJLESZTÉSI PROGRAMJÁNAK MEGALAPOZÁSÁHOZ

IV. KUTATÁSI TERÜLET

Vállalkozói hálózatok, klaszterterkép készítése

Készítette: MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.

Budapest, 2014. február 23.

Tartalom

1.	Bevezetés.....	3
2.	A klaszteresedés és a beszállítói hálózatok jelenléte az országos illetve megyei szintű tervezési dokumentumokban	5
3.	Klaszterek bemutatása	7
3.1	Zöldek Energia és Klíma Hálózat (ZÖLDEK) Klaszter	7
3.2	Komárom-Esztergom Megyei Építő-, Környezetipari és Innovációs Klaszter.....	7
3.3	Vértesszőlő Járműipari Klaszter	8
3.4	Komárom-Esztergom Megyei Metál Klaszter	8
3.5	Akkreditált klaszterek.....	11
3.5.1	Alliance Informatikai és Innovációs Klaszter	13
3.5.2	Havaria Környezet- és Egészségtechnológiai Klaszter	13
3.5.3	ÖKOPolisz Klaszter	13
3.5.4	PharmAgora Életminőség Klaszter	13
3.6	Országos hálózattal rendelkező klaszterek	14
3.6.1	PANAC – Pannon Autóipari Klaszter	14
3.6.2	Plato innovatív vállalkozások klasztere	15
4	Beszállítói programok.....	15
5	Forráselemzés.....	19
5.1	Klasztertámogatási rendszer 1998 és 2004 között (Szanyi 2008)	19
5.2	Nemzeti Fejlesztési Terv (2004-2006)	19
5.3	Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013).....	20
5.4	Új Széchenyi Terv (2011-2013).....	21
6	Konklúzió	23
7	Forrásjegyzék.....	30

1. Bevezetés

Kormánydöntés született arról, hogy az országba érkező uniós források 60%-át gazdaságfejlesztési célokra kell fordítani, így mind az országos, mind a megyei tervezésben, prioritást kap ennek megalapozása, és az ehhez kapcsolódó programok kidolgozása.

A **gazdaságfejlesztés** irányai a megyei területfejlesztési koncepcióban meghatározásra kerültek, viszont a **konkrét beavatkozások és intézkedések megalapozásához további vizsgálatok szükségesek**, nevezetesen:

A 2014–2020 közötti időszakra szóló Terület-és Településfejlesztési Operatív Program tématerületeihez igazodó Komárom-Esztergom Megyei ***Gazdaságfejlesztési Program elkészítéséhez nélkülözhetetlen megalapozó háttérelmzések, vizsgálatok (részdokumentum) elvégzése.***

Az alábbi csoportosítás rögzíti a szakmai tartalmat annak megfelelően, **hogy az elvárt eredmények elérése érdekében** hogyan alkalmazzuk a meghatározott kutatási területeket.

-
1. Vállalkozói innovációs potenciál—Innovációs Térkép készítése
 2. Barna és zöldmezős telephely kataszter készítése, városok fejlesztési területkínálatának számbavétele és értékelése
 3. Beruházás ösztönzési és vállalkozásfejlesztési szervezetek monitoringja
 4. Vállalkozói hálózatok, klaszterterkép készítése
 5. Nemzetközi együttműködések vizsgálata, fejlesztése

Jelen kutatási terület eredményei felhasználhatóságának fontos feltétele, hogy azok illeszkedjenek a különböző, már meglevő, illetve a tervezés folyamatában születő dokumentumokhoz, így erre a dokumentumok külön hangsúlyt fektetnek a következő anyagok tekintetében:

- a Komárom-Esztergom megyei Területfejlesztési Koncepció 2014–2020 időszakra kijelölt területi céljaihoz és stratégiai céljaihoz;
- az NTH felé 2013 tavaszán megküldött megyei gazdaságfejlesztési és megyei foglalkoztatási, humán fejlesztési irányokhoz;
- a három területi rendeződéshez: Duna-mente, Városhálózat, illetve a Kisalföld–Pilis–Gerecse területeihez;

- elsősorban a TOP vagy más OP-k prioritásaihoz.

A kutatás alapvető indoka az a feltevés, hogy a kis- és közepes méretű vállalkozások, valamint az őket támogató intézmények megyei összefogásával lehetséges ezeknek a szereplőknek és a megyének olyan versenyképességi előnyöket nyújtani, amelyekkel a siker reményében felvehetik a versenyt a globalizáció körülményei között is a nagy nemzetközi vállalatokkal.

A tevékenységek földrajzi koncentrációja a hagyományos agglomerációs előnyökön túl további pozitív externális hatások kiaknázására ad lehetőséget az egymással együttműködő partnerekből álló klaszterekben. Ezért a klaszterek, különösen az innovatív klaszterek számára létfontosságú, hogy az innovatív vállalkozások, megfelelő számban, a kritikus tömeget elérő mértékben álljanak rendelkezésre.

A klaszterterkép kialakítása során a statisztikailag elkülöníthető hálózatok regionális vagy tevékenységcsoport szintű halmozódását vizsgáljuk a megye egyes települései vonatkozásában.

Kutatási tématerület outputja két szintet céloz meg. Mindkét téma, a klaszteresedés, illetve a beszállítói kapcsolatok vonatkozásában felállít egy térképet a megyében működő/nem működő klaszter típusú hálózatokról valamint a Suzuki beszállítóiról.

2. A klaszteresedés és a beszállítói hálózatok jelenléte az országos illetve megyei szintű tervezési dokumentumokban

Az **Országos Fejlesztési- és Területfejlesztési Konceptió** megállapításai szerint a hazai vállalatok beszállítói szerepkörének erősítésénél eddig alkalmazott technikák nem voltak igazán eredményesek. Ezen segíthet a klaszterizáció, amely a KKV-k nemzetközi piacra lépését, a márkaépítést, valamint a hatékonyságot jelentősen megkönnyítheti.

A fejlesztéspolitika egyik fő feladata közé tartozik a klaszterek jogi szabályozásának rendezése, mely jelenleg bonyolult, kevésbé áttekinthető módon szabályozza működésüket. Ezzel együtt pedig további klaszterprogramokat tervez bevonni az országos szintű politika a támogatási rendszerbe.

Magyarországon sikeres és kevésbé sikeres klaszterekre is találhatunk példát, de nemzetközi projektek kapcsán látszik, hogy Magyarország a klaszteresedés területén egyáltalán nincs lemaradva, a legjobb hazai klaszterek kelet-közép-európai viszonylatban is megállják a helyüket. Léteznek működőképes klaszterek csak KKV tagokkal is (Omnipack Csomagolóstechnikai Klaszter), de a tapasztalat azt mutatja, hogy a tényleges fejlődéshez és sikerességhez sok esetben elengedhetetlen, hogy a tagként megjelenő nagyvállalatok forrást áldozzanak a klaszter működésére, de ez hosszú távon működőképes formában csak akkor tud megvalósulni, ha a nagyvállalatok meglátják a valódi lehetőséget a hazai innovatív KKV-kban és mindkét fél számára előnyös együttműködés tud kialakulni.

A Mobilitás és Multimédia Klaszter egy olyan sikeres példa az Akkreditált Innovációs Klaszterek között, amely nemzetközi szinten is sikeres lehet. Ők a fenti kritériumok mindegyikét megfelelően alkalmazzák, és ki tudták használni a nagyvállalatok és KKV-k közötti együttműködésben rejlő erősségeket is. A PharmAgora Életminőség Klaszter nagyrészt KKV-kat tömörít, de egy fejlesztés kapcsán egy nagyvállalattal is bővítették tagjaik körét. A klaszter egy sikeres témára épülő, saját szakmájukban kiemelkedően teljesítő, sikeres cégekből álló, tudatos klasztermenedzsmenttel rendelkező együttműködés, aki ugyan jelenleg még csak bilaterális nemzetközi együttműködésekkel rendelkezik, de benne van a lehetőség, hogy nemzetközi szinten is sikeressé váljon.

Magyarországon az első klaszterkísérletek létrejöttében a kormányzati ösztönzések fontos szerepet játszottak – többségében top-down klaszterkezdeményezések. Ezek közül mérföldkőnek számított a 2005-ben megalkotott Pólus Program, mely a Kormány (Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, továbbiakban NFÜ), az önkormányzatok és helyi szereplők közreműködésével 3 éves országos stratégia készült el a hálózatosodás gazdaságfejlesztési szerepére vonatkozóan. A kijelölt pólusok számára kezdetben 100 Milliárd forintos támogatási ígéretet tettek az üzleti környezet fejlesztésére. Az ösztönző erő hatására válaszként a városok kidolgozták saját stratégiájukat az együttműködések hajtóerejeként. Az elképzelések kezdetben

jól tükrözték a stratégiában meghatározott alapkövetelményeket, azonban az értékelések több esetben rávilágítottak a gazdasági megalapozottság hiányára, a részt vevő egyetemek és önkormányzati szereplők saját igényeinek túlsúlyára és arra, hogy a kezdeményezések nem elsősorban piaci alapokon jönnek létre. A Pólus Program nehézkes működésének fő okai a következők:

- Túlzott mértékű állami vezérlés, amely feltételezi, hogy a központi vagy a helyi vezetés képes eldönteni, mit érdemes támogatni.
- A pólusokon belül az irányítás és koordináció leginkább az önkormányzatoknál és a felsőoktatási intézményeknél koncentrálódik
- Nem került kidolgozásra hatékony jelentési és számonkérési viszonyrendszer

A problémákra való reagálásként az NFÜ gondozásában megkezdtek a Pólus Program koncepcionális újratervezését. 2008-ban létrehozták a Pólus Programirodát a stratégia hatékony megvalósítására, amely dedikált hálózatfejlesztők részvételével megkezdte a pólus városok projektjeinek kidolgozását, azok gondozását és lehetővé tették olyan pályázatok kiírását az Új Magyarország Fejlesztési Terv és az Új Széchenyi Terv keretében, amely elősegíti és támogatja a hálózatosodás intézményesítését, a klaszteresedést. A program így egy vállalkozásfejlesztési pillérrel bővült ki, mely alapvetően az infrastrukturális és üzleti környezet felzárkóztatását hivatott elősegíteni egy későbbi tényleges és hatékony hálózatfejlesztés első lépéseként.

A Pólus Program a céljai elérése érdekében egy vállalkozásfejlesztési pillérrel bővült ki



Koncepcionális újratervezés (2/1) - A Pólus Program felépítése



3. Klaszterek bemutatása

A Komárom-Esztergom megyei gazdaságfejlesztő szervezetek megkeresésekor kimondottan megyei érdekeltségű klaszterekkel vettük föl a kapcsolatot, melyek a következők voltak: a Komárom-Esztergom Megyei Metál Klaszter, Komárom-Esztergom Megyei Építő-, Környezetipari és Innovációs Klaszter, Zöld Energia és Klíma Hálózat (ZÖLDEK) Klaszter. A megyei székhelyű klaszterek a kérdőívekből és interjúkból származó információk alapján kerülnek bemutatásra. Természetesen számos megyei vállalat tagja egyéb nem Komárom-Esztergom megyei klasztereknek is.

3.1 Zöldek Energia és Klíma Hálózat (ZÖLDEK) Klaszter

A Zöld Energia és Klíma Hálózat Klaszter (ZÖLDEK) 2011. október 1-jén kezdte meg működését. A klaszter küldetése, hogy a megújuló energiafajták, klímaváltozási és környezetvédelmi módszerek hasznosítási lehetőségeit feltárja és fejlessze, a vállalkozások, oktatási és K+F intézmények, valamint helyi gazdasági szereplők közötti, klaszter formájában megvalósuló együttműködést elősegítse és a versenyképességet növelje.

A klaszter jelenleg átalakulás alatt van. Interjút nem sikerült készíteni a vezetőjével, a jelenlegi kapcsolattartó a kérdőív kitöltését vállalta.

A klaszter erőssége a tagok által birtokolt szakértői tudás, a környezetvédelem iránti elkötelezettség, a klasztertagok által lefedett szakértői területek nagysága. A gyengesége, hogy nincsen egy egységes működési rendszere, mely jelenleg nem teszi lehetővé a hatékony működést. A jövőben vállalkozások, oktatási és K+F intézmények, valamint helyi gazdasági szereplők közötti, klaszter formájában megvalósuló együttműködés elősegítése és a versenyképesség növelése; megújítható energiaforrások, környezetvédelem és klímaváltozás használatának széleskörű elterjesztése és állandó ügyfélkör kialakítása lehetne a klaszter fő feladata.

A klaszter 100%-ban pályázati forrásból tartja fenn magát. Egy felsőfokú végzettségű, de idegen nyelvet nem beszélő személy foglalkozik gazdaságfejlesztéssel a szervezeten belül. A klaszter állandó tagsággal és ügyfélkörrel nem rendelkezik. Nincsenek kimondottan sikeres szolgáltatásai, elméletileg egymás kölcsönös segítése lenne a cél, de előfordul, hogy díjat kér szolgáltatásaiért.

A Metál és a KEMÉK klaszterrel van együttműködő kapcsolatban.

3.2 Komárom-Esztergom Megyei Építő-, Környezetipari és Innovációs Klaszter

A 2011-ben alakuló KEMÉK klaszter tevékenységébe tartozik, magának a klaszternek a menedzsmentje és mérnöki szolgáltatások nyújtása (pályázati projektek műszaki lebonyolítása, műszaki ellenőrzések, szakértések), továbbá piackutatással, marketinggel is foglalkozik és gazdasági szolgáltatásokat is nyújt.

A klaszter mérnöki tevékenységekben erős, ez a legsikeresebb szolgáltatása. Magának a klaszternek a hálózatépítése és PR-ja igen gyenge, így a klaszter pont azt a feladatot nem képes ellátni, amire elméletileg létre lett hozva.

A klaszter 60–70%-ban pályázati forrásból finanszírozza magát. Gyakorlatilag egy fő, mérnök végzettségű, idegen nyelvet beszélő klasztermenedzser tartja életben a klasztert. Ugyanakkor rendelkezik állandó ügyfélkörrel, melyek többségben tatabányai székhelyű kkv-k. Megbízási szerződés formájában dolgozik ügyfeleinek. Fő versenytársai más mérnök irodák és építőipari klaszterek. Benchmarking klubokat és konferenciákat szervezett a célcsoportjai számára nyújtott szolgáltatások területén. Tervei között szerepel kiállítások és önkormányzatok előtti lobby. 2013 óta partnerkapcsolatban áll a Tatabánya Erőmű Kft-vel és a tatabányai IPH Kft-vel. Továbbá a szegedi KITT klaszterrel van együttműködő kapcsolatban.

3.3 Vértess-Duna Járműipari Klaszter

A Vértess-Duna Járműipari Klasztert 2011. május 12-én azzal a céllal hívta életre 16, a járműiparban érdekelt szervezet, hogy erősítse a járműiparban érdekelt szereplők területi alapú együttműködését, javítsa piaci pozíciójukat, erősítse belföldi- és nemzetközi kapcsolataikat, közös érdekeken alapuló fejlesztéseket, beruházásokat valósítsanak meg. Továbbá cél, hogy növeljék a térség gazdasági versenyképességét, emeljék a foglalkoztatottság színvonalát, javítsák az általános életminőséget, megtartsák a működő-tőkéket és emeljék a tőkevonzó képességet; a Közép-Dunántúli Régió VÉRTES-DUNA térségében, Bicske, Kisdörög, Komárom, Mór, Oroszlány, Pusztavám, Tata és Tatabánya települések önkormányzatainak együttműködési megállapodásban rögzített támogatása mellett.

3.4 Komárom-Esztergom Megyei Metál Klaszter

A KEM Metál Klaszter alapvetően fémipari cégeket foglal magába, megyei ágazati klaszter, ugyanakkor oktatási –képzési intézmények is vannak a tagok között. A Klaszter segíti az alapítók és a későbbi csatlakozók termelési, piaci és innovációs készségének, képességének a fejlesztését. A tagok segítik egymást a beszerzési, termelési, piaci kooperációk kialakításában, azok hatékonyságának növelése érdekében. A klaszter gyakorlatilag a KEM Kereskedelmi és Iparkamara vezetésében működik. A klasztermenedzserrel készített interjú során a megyei beszállítói programok szükségessége is szóba került. A megyében létezik nagyvállalatokat kiszolgáló beszállítói réteg, a Suzuki esetében ez jelentős. Közvetve kb. 10 ezer embernek

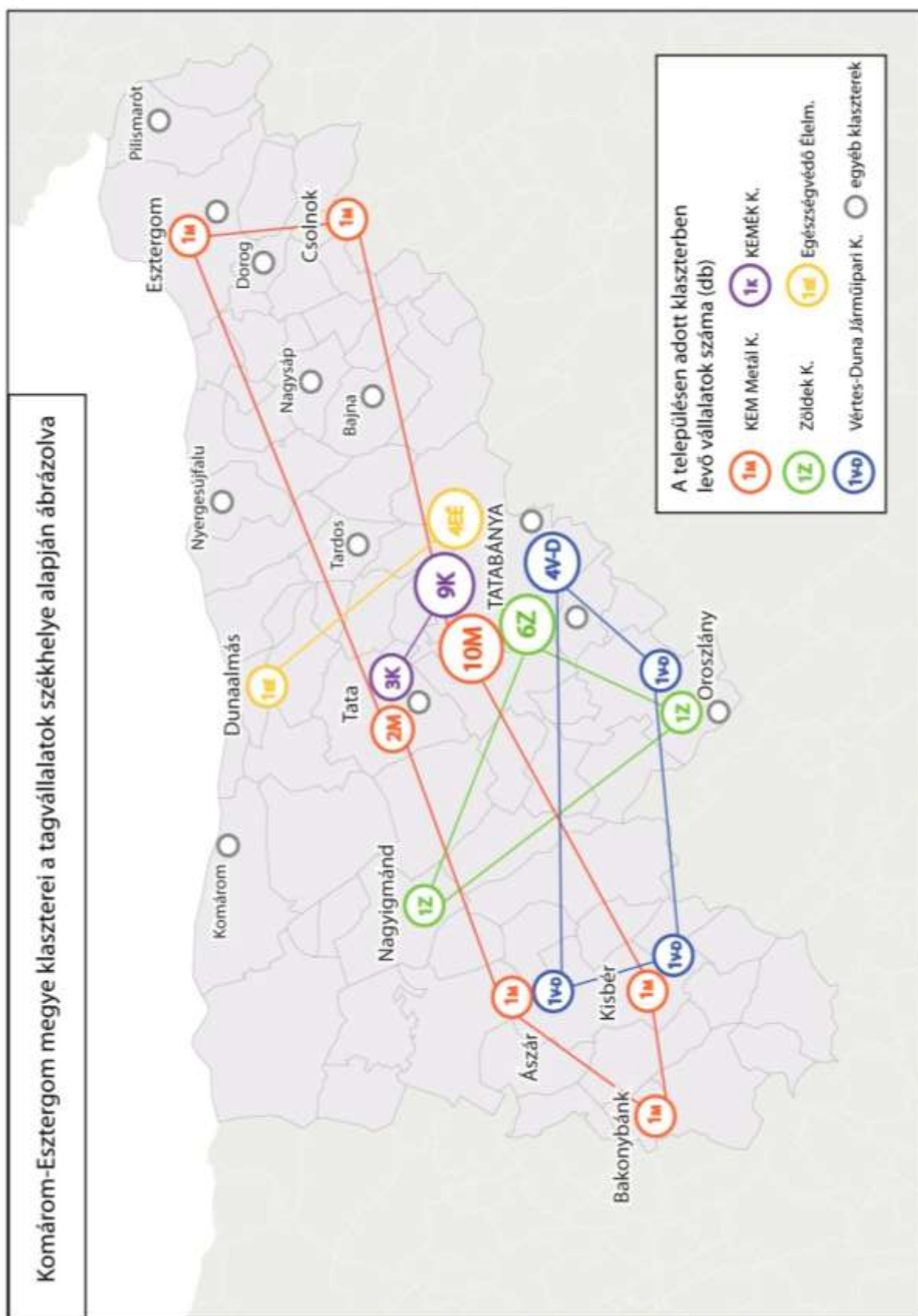
adhatna munkát egy jól szervezett beszállítói program. A kisebb cégek sajnos nincsenek tisztában azzal, hogy beszállítójává válhatnak a nagyobb cégeknek, így nem is gondolkodnak ebben. El kellene érni, hogy azok a cégek, amelyek hazai beszállítót alkalmaznak, valamilyen helyi adókedvezményben részesüljenek. Emellett a vállalkozói ismeretek bővítése feltétele a beszállítói programok sikerének.

A vizsgált megyei klaszterek sajnos nem tekinthetők sikeres, valódi együttműködést támogató szervezeteknek. A **tatabányai GFSZ** vezetője a következőképpen fogalmazta meg véleményét és javaslatait a megyei klaszterekről és egy lehetséges megyei beszállítói programról:

A klaszterek véleménye szerint üresek, csak az Ökopolisz tekinthető sikeres klaszternek. Az **Ökopolisz** pályázással foglalkozó, akkreditált klaszter, Veszprém központtal. 2db tatabányai cég a tagjuk, de várható hogy még csatlakoznak hozzá más tatabányai cégek is. Meglátása szerint 2–3 kkv összefogva válhatna egy nagyvállalat beszállítójává. Egy sikeres megyei beszállítói program kialakításához szükség van a hazai jó példák vizsgálatára. Azért lenne fontos kiépíteni egy beszállítói programot, mert jelentős uniós források maradnak szabadon *együttműködés, beszállítói programok, klaszterek* témában. (lásd. fejezet)

A megyei klaszterek többsége jármű, fém-és építő ipari és zöldenergetikai klaszterek. A klaszterek tatabánya központúak. A legnagyobb taglétszámú klaszterek tagjai többségben tatabányai vállalatok. A Metál klaszternek vannak megye szerte tagjai, de a vállalatok többsége itt is tatabányai. A KEMÉK klaszter tagjai is jórészt tatabányaiak, de 3 vállalat tatáról csatlakozott hozzájuk. A klasztertag vállalatok a megye városaiban van a székhelyük, a Tatabányán, Tatán, Oroszlányon, Kisbéren és Aszáron a legaktívabbak a vállalatok. Érdekes, hogy az esztergomi, komáromi vállalatok kevésbé aktívak a klaszterizációban, mint a tatai vagy a tatabányai vállalatok. Jellemző továbbá, hogy nem az ipari park nagyvállalatai, hanem kisebb Kft-k, oktatási intézmények, gazdaságfejlesztő szervezetek, tervező irodák és magánszemélyek a klaszterek tagjai. Egyes szervezetek (tatabányai GFSZ, Modern Üzleti Tudományok Főiskolája) és vállalkozás (Intermotor Környezetbarát Eszközöket Fejlesztő és Gyártó Kft.) több klaszternek is tagja.

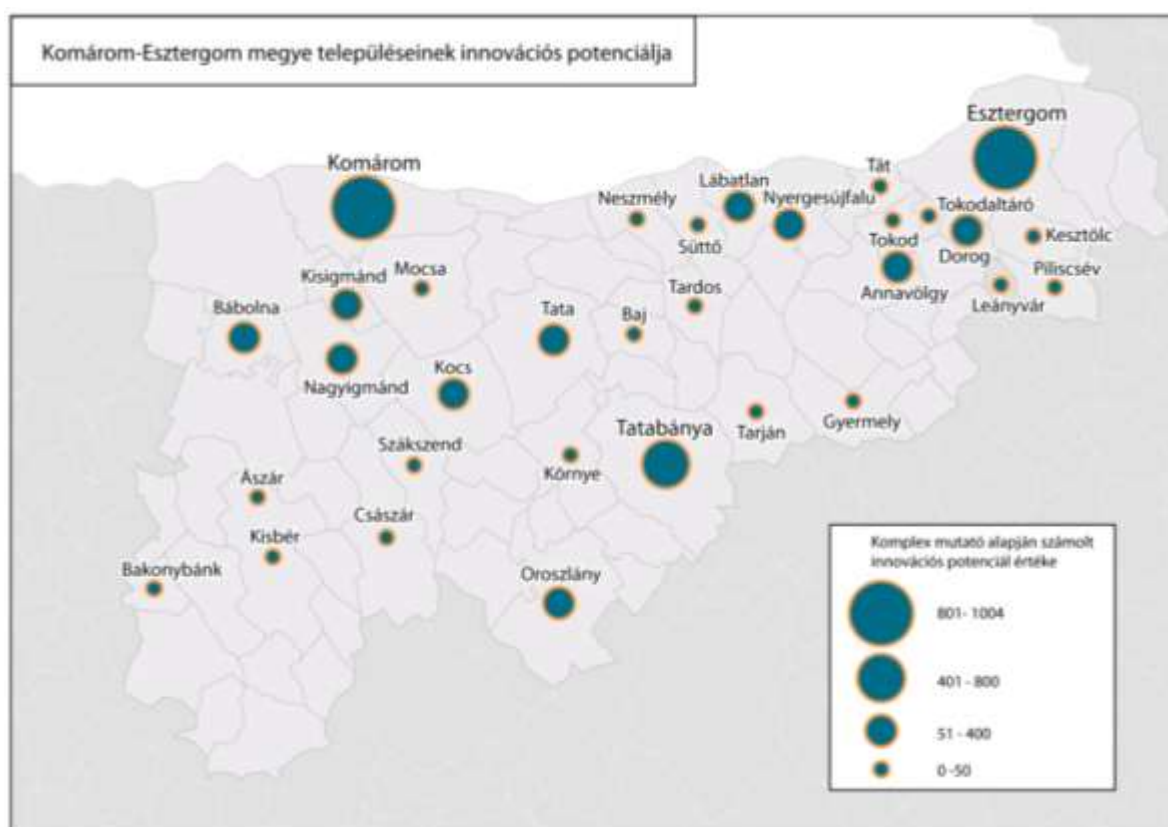
A megye települései közül Esztergomnak és Komáromnak a legnagyobb az innovációs potenciálja. Őket követi Tatabánya, Dorog és Bábolna. A klaszterizációban ugyanakkor pont ezek a települések kevésbé aktívak (kivétel Tatabánya). Ennek oka, hogy az innovatív vállalatok többségben külföldi tulajdonú nagyvállalatok, akik jellemzően nem tagjai a helyi szinten alapított klasztereknek.

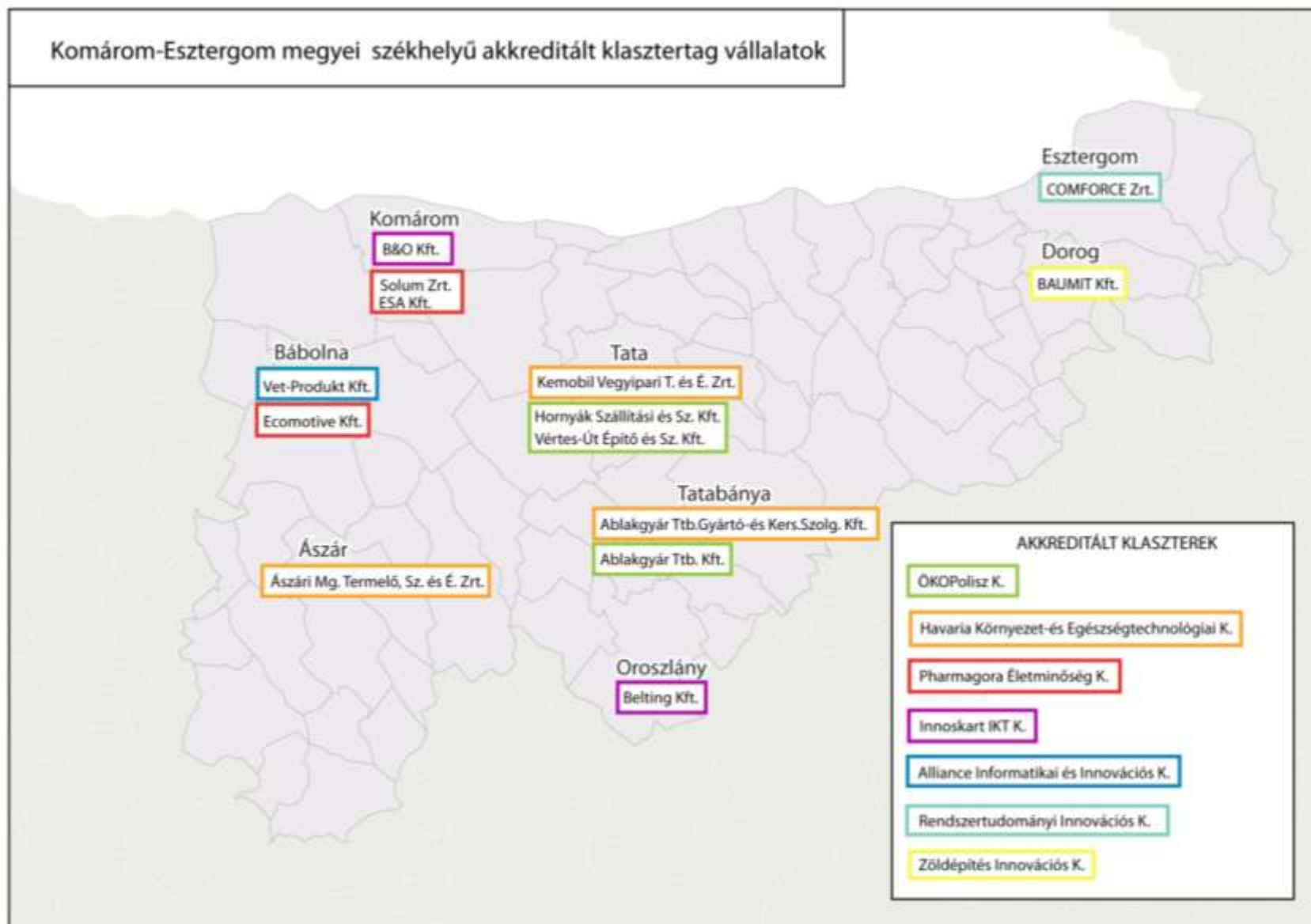


3.5 Akkreditált klaszterek

Komárom–Esztergom megyében nem található helyi székhelyű akkreditált klaszter, de néhány megyei székhelyű vállalat tagja akkreditált klaszternek. Az Alliance Informatikai és Innovációs Klaszternek (Budapest), Havaria Környezet- és Egészségtechnológiai Klaszternek (Szeged), Innoskart IKT Klaszternek (Székesfehérvár), ÖKOPolisz Klaszternek (Veszprém) és a Pharmagora Életminőség Klaszternek (Balatonfüred) több megyei vállalat a tagja. A vállalatok területileg szétszórtnak helyezkednek a megyében, ami annyiban érdekes, hogy a megyei székhelyű klaszterek többsége tatabányai, míg az akkreditált klasztertagok bábolnai, aszári, tatai, oroszlányi, komáromi és esztergomi cégek is. Az akkreditált klaszterekre ágazati sokszínűség jellemző, míg a megyei székhelyű klaszterek vállalatai többségben jármű, fémipar-és építőiparban tevékenykedik.

Megállapítható, hogy a megye legnagyobb innovációs potenciállal rendelkező településein (Komárom, Esztergom, Tatabánya, Dorog, Bábolna) több olyan cég található, mely akkreditált klaszter tagja. Tehát ezen települések vállalatai közül kerülnek ki a leginnovatívabb és jól működő (akkreditált) klaszterekben legaktívabb vállalatok. Javasolt lenne az innovatív vállalatokat bevonni a már létező klaszterekbe. Az egyértelműen tatabányai vállalatokat tömörítő klaszterek a komáromi, esztergomi vállalatok felé nyitnának. A klaszterek határon átnyúló jellege is erősödhetne komárnói és párkányi székhelyű vállalatokkal.





3.5.1 Alliance Informatikai és Innovációs Klaszter

A klaszter az infokommunikáció iparágon belül szándékozik egyedi, korszerű, piaci sikerre alkalmas termékeket kifejleszteni. Korábban a szoftver elsősorban, mint önálló eszköz lehetett termék, a felhasználó pedig a saját szakterületének a folyamatait igyekezett a szoftverhasználattal hatékonyabbá tenni. A klaszter törekvése ezzel szemben az, hogy az infokommunikációs technikai vívmányokat az egyes ágazatok folyamatainak a fejlesztésére, illetve új felhasználó igények létrehozására és kielégítésére alkalmazza, ezáltal új funkciókkal rendelkező új rendszerek jönnek létre.

3.5.2 Havaría Környezet- és Egészségtechnológiai Klaszter

Magyar Innovációs Klaszter néven alakult 2006. július 01-én. Tipikusan alulról szerveződött összefogás. Az egymást kiegészítő technológiai beruházások koordinálása, szállítási eszközök összehangolt kihasználása, a piaci kapcsolatok közös fejlesztése (prospektusok, hirdetések, kiállításokon való részvétel); a közös termékfejlesztés megszervezése és a létrejövő termék elhelyezése a piacon; piacfigyelés; a tagok folyamatos tájékoztatása, klaszter iratok és weblap kezelése, pályázati tanácsadó tevékenység sikerdij fejében a klaszter feladata.

3.5.3 ÖKOPolisz Klaszter

Iparágakon átívelő tagságával, a környezetipari problémákra adandó komplex megoldásokra való képességgel, kiterjedt partneri körével az ÖKOPolisz Klaszter országos szinten számos tekintetben egyedinek mondható, továbbá a legjobban működő klaszterek egyikévé vált.

A klaszter létrehozását és a klasztermenedzsment szolgáltatások kiépítését nagyban elősegítette az év első felében lezárt klaszter pályázat. Ennek folytatásaként a klaszter a Fejlődő klaszter pályázat keretében egy mérés-technikai központ kialakítását tűzte ki célul.

3.5.4 PharmAgora Életminőség Klaszter

Az egészség- és gyógyszeripar területén aktív PharmAgora Életminőség Klasztert (akkor még Pharmapolis néven) 11 kis- és középvállalkozás hozta létre 2007-ben, azzal a céllal, hogy összefogja az alapító vállalatok piaci és fejlesztési tevékenységét és erősítse a piacon elfoglalt pozíciójukat.

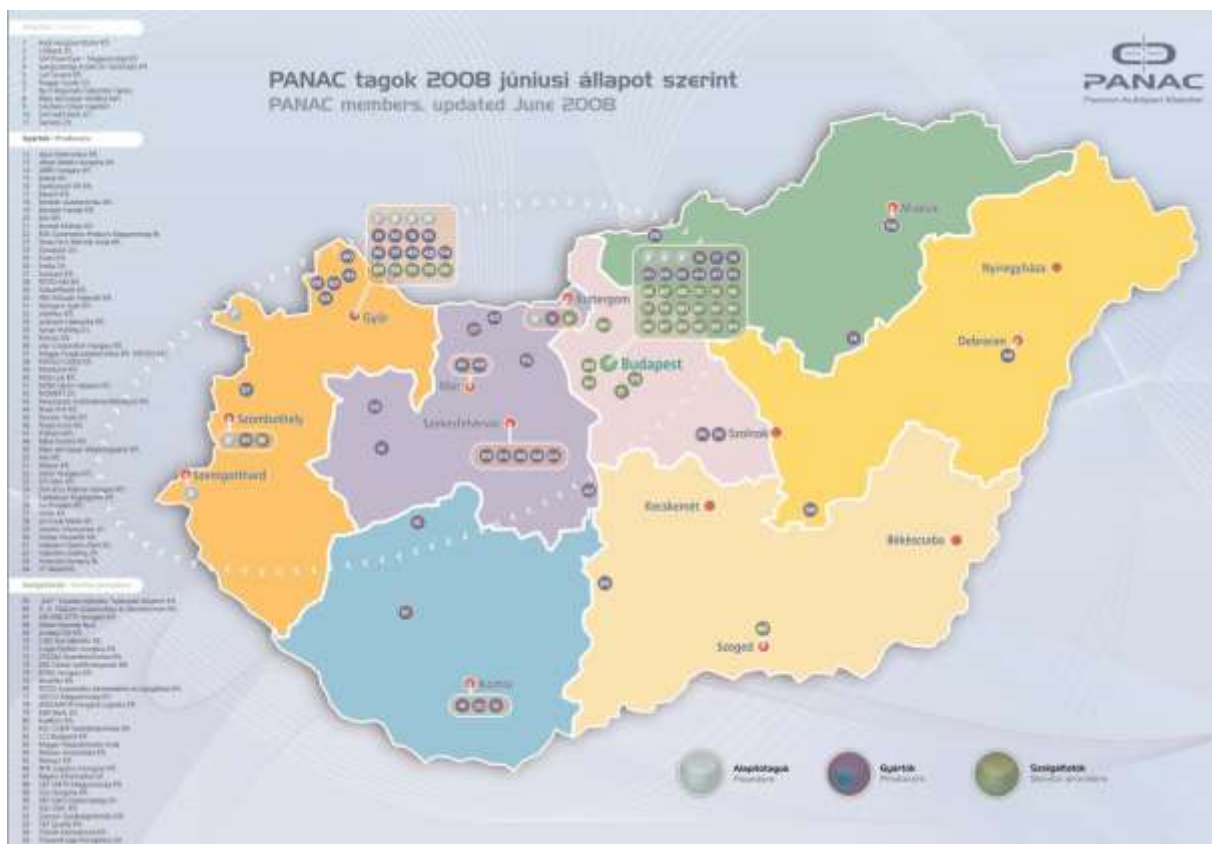
A Klaszter sikerének – számos fejlesztés megvalósítása, termékek piacra vitele, több hazai, és EU-s pályázat megnyerése – titka a tagok közti közel egy évtizedes együttműködésben, a közös piaci szegmens nyújtotta egységes piaci fellépésben és az innovatív ötletek precíz megvalósításában rejlik.

3.6 Országos hálózattal rendelkező klaszterek

3.6.1 PANAC – Pannon Autóipari Klaszter

Országos szinten tagokkal rendelkező autóipari klaszter a PANAC, melynek egyik alapító tagja az esztergomi Suzuki, de további négy gyártó (Esztergom, Tatabánya, Almásfüzitő, Mocs) és egy szolgáltató megyei vállalat is a tagja. A klaszternek szerteágazó a tevékenységi köre:

- Autóipari vállalati **adatbázisok** kezelése;
- Autóipar-specifikus **információs szolgáltatások** nyújtása
- Szakmai **tréningek**, beszállító-fejlesztési programok szervezése;
- Szakmai **konferenciák**, workshopok szervezése;
- **Technológia transzfer** szolgáltatások nyújtása;
- Partnerség és **projektmenedzsment** hazai és nemzetközi programokban;
- Nemzetközi **üzletember-találkozók** szervezése;
- **Cégképviselő** ellátása, üzleti **partnerközvetítés**;
- Közös **kiállítási képviselő** hazai és nemzetközi szinten;
- Autóipari **Benchmarking Klub** üzemeltetése, koordinálása;
- Közös beszerzések koordinálása a PANAC **Megtakarítási Klubon** keresztül;
- **Visszapillantó** – Szakmai hetilap terjesztése



Forrás: <http://www.autocluster.hu/>

3.6.2 Plato innovatív vállalkozások klasztere

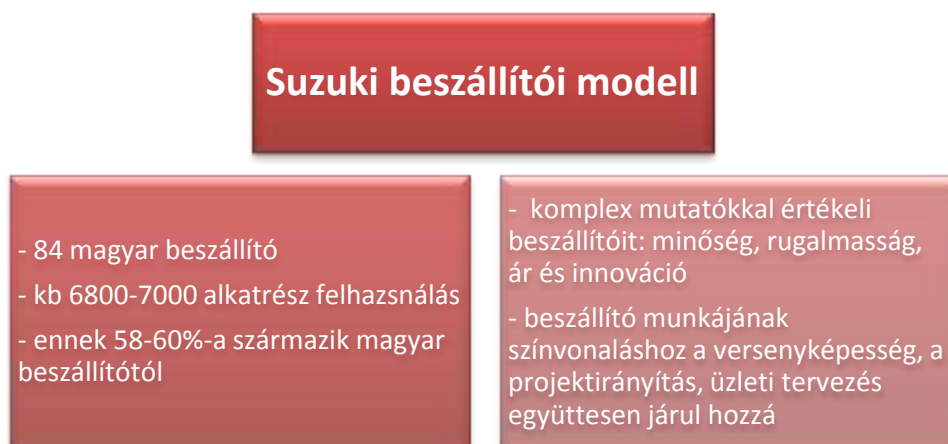
A Magyarországon meghonosított „Plato” szellemiségét támogató innovatív kis- és középvállalkozások valamint a mentori feladatokat ellátó nagyvállalatok kölcsönös üzleti előnyökön nyugvó hálózatszerű együttműködésének formalizálása, a tagok versenyképességének növelése, a hazai és a nemzetközi piaci jelenlét erősítése, a kutatás-fejlesztés összehangolása, az oktatási, marketing-és reklámtevékenység hatékonyságának növelése, fejlesztési tervek összehangolása, foglalkoztatási lehetőségek biztosítása. A KKV- k tulajdonosainak és vezetőinek olyan üzleti támogatása, amely a gazdasági élet napjainkban fellépő kihívásaira irányítja a figyelmet. A nagy cégek képviselőinek irányításával végzett munka segítségével a csoportos tanulás, a tapasztalatcsere, a tanácsadás, a hálózati működés, az üzleti fejlődés és a határon túli kapcsolatépítés eredményességének biztosítása.

Az országos hálózattal rendelkező klaszternek 22 Komárom-Esztergom megyei tagja van.

4 Beszállítói programok

A megyében jól működő beszállítói programra a Suzuki beszállítói modellje jó példa.

A Magyar Suzuki Zrt. Esztergomi üzeme a hagyományos ipartelepítő tényezők szempontjából kevésbé kedvező feltételek közt jött létre, ugyanakkor a magasan képzett munkaerő, a jól szervezett logisztikai kapcsolatok és az erős szervezeti háttér nemcsak működő-, hanem fejlődőképpé is tették a gyárat, amelyben az elmúlt két évtized során több mint kétmillió autót gyártottak le, a termelőkapacitás folyamatosan bővül. A beszállítói kör 84 magyar vállalatot számlál, mely komoly beszállító hálózatot jelent.



A Suzuki a beszállítókat, alvállalkozókat alapvetően a *minőség*, valamint a *költséghatékonyság* szigorú szempontjai alapján választja ki.

A Magyar Suzuki Zrt. partnerei között megtalálhatók külföldi érdekeltségű, magyar munkaerőt foglalkoztató cégek és a magyar tulajdonú, magyar munkaerőt alkalmazó vállalkozások is. Emellett az alkatrészek, részegységek csaknem fele tisztán külföldi vállalkozásoktól származik.

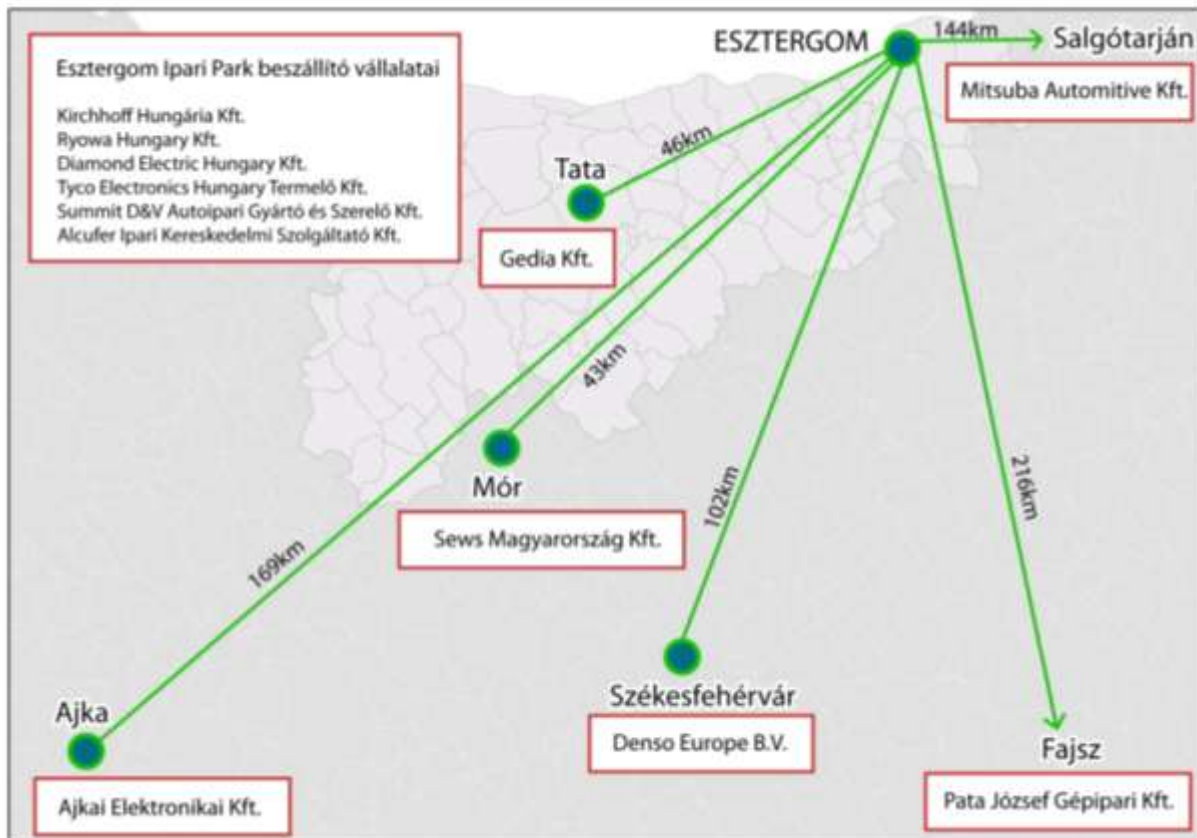
A magyar beszállítók naponta 50–60 kamionnyi alkatrészt, részegységet szállítanak az esztergomi autógyárba, és hasonló nagyságrendű az Európai Unióból érkező kamionok száma is. A domináns közúti szállítás mellett figyelembe kell venni a hajóval érkező konténereket az anyagáramlás értékelésénél. Esztergomban a gyártás öt nagyobb üzemegységben zajlik. A beszállítók rádiusza rendkívül változó. A Suzuki 2012. évi legjobb beszállítói a 46–216 km-es rádiuszba estek:

A Pata József Gépipari Kft. és az Ajkai Elektronikai Kft. szép példái a Tier 1-es beszállítók fejlődésének. A beszállítói teljesítmény legnagyobb részarányát a sajtoló fém és fröccsöntött műanyag alkatrész, ülés és üvegtermékek képviselik. Logisztikai szempontból a nagyobb méretű és súlyú alkatrészeket gyártóknak jelentős előnyt jelenthet a *Suzuki esztergomi gyárához közeli telephely*: szállítási költségeik jelentősen csökkenhetnek, ezáltal versenyképesebbé válhatnak. Ezt az előnyt igyekszik előnyévé fordítani többek között a karosszéria-elemek gyártását végző Kirchhoff Hungária Kft., amely a Suzukin kívül tíz másik autóiipari vállalat, többek között a Ford, a Volkswagen és az Audi beszállítója is. A Kirchhoff mellett számos más beszállító cég is helyben, az Esztergomi Ipari Parkban települt le, mint:

- a Mitsubishi vállalatbirodalomhoz tartozó Ryowa Hungary Kft., amely 2000-ben alakult, s elektronikus alkatrészeket szállít a Suzukinak;
- a 2000-ben alapított Diamond Electric Hungary Kft. (a japán Diamond Electric leányvállalata), amely háztartási eszközökhöz és autókhoz állít elő elektronikai alkatrészeket (kapcsolókkal, vezérlőegységekkel); legjelentősebb vásárlója a Suzuki, ezt jelzi, hogy 22 hektárnyi területen elterülő telephelye a Suzuki szomszédságában található;
- az ipari park egyik legjelentősebb cége, a Tyco Electronics Hungary Termelő Kft. (a világszerte mintegy 69 ezer főt foglalkoztató amerikai Tyco International leányvállalata), melynek fő profilja elektronikai alkatrészek gyártása, csatlakozók fröccsöntése és szerszámok készítése;
- az 1999-ben alakult, japán tulajdonú Summit D & V. Autóiipari Gyártó és Szerelő Kft., melynek a közúti járművek, járműmotorok alkatrészeinek gyártása a fő tevékenységi területe;
- a 2001 óta az ipari parkban működő, győri székhelyű Alcufer Ipari Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., mely a Suzuki Zrt. esztergomi indulása óta ellátja a gyárterületen belüli hulladékkezelési feladatokat, s hasonló feladatokat végez a Rába Járműipari Holding

Nyrt.-nél és tagvállalatainál, az Audi Hungaria Motor Kft.-nél és az Opel Magyarország Kft.-nél is;

- illetve a 2005-ben alakult, a kanadai központú Magna International Inc. érdekeltségébe tartozó Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) leányvállalata, a Plastimat Magyarország Kft., amely műanyag autóalkatrészeket (kárpitokat, lökhárítókat) gyárt, többek közt az esztergomi Suzuki-üzemben készülő járművek (Suzuki Swift, Swift Sport, SX4 és Splash, valamint a Fiat Sedici és Opel Agila modellek) számára.



Suzuki 2012. évi legjobb beszállító, adatok forrása: KEM Határon átnyúló Stratégiája

A Suzuki beszállítóira jellemző, hogy egyik csoportjuk az esztergomi ipari park vállalataiból tevődik össze, a másik csoportjuk nemhogy nem esztergomi, de nem is megyei telephelyű vállalatok (kivétel Tata). A megyei vállalatoknak tehát megyén kívüli cégekkel is versenyre kell kelni. A földrajzi közelségből való költséghatékonyság előnyét kihasználva ugyanakkor előnyre tehetnének szert a megyei vállalatok nemcsak a Suzukinál, hanem más nagyvállalatoknál is. A megyei különböző ágazatokba tartozó innovációra képes, szakmailag felkészült vállalatokat szükséges lenne egy beszállítói programba szervezni, hogy az ipari park külföldi nagyvállalatainak elvárásainak megfelelően váljanak beszállítók és ne csak külföldi vagy más megyében termelő vállalat kapjon megrendeléseket a megyébe települt cégeknél.

A megkérdezett vállalatvezetők véleményei és tapasztalatai a beszállítókkal és beszállítói programokkal kapcsolatban a következők voltak:

A megyei gazdaság húzóágazata egyértelműen az autóipar. Az autóipari beszállító cégek érdeke a több lábon álló gazdaság, hiszen ők különösen ki vannak téve a világgazdasági folyamatoknak.

A vállalatvezetők szerint a megyei kkv-knak van helyük a beszállítói integrátorok között. Véleményük szerint sok jó innovatív szakember van a helyi kkv-kban, szakmai felkészültségükre számíthatnak a nagyvállalatok. Jelenleg is van egy-két autóipari középvasutas beszállító a megyében (lásd.: Suzuki beszállítói), de még mindig igaz hogy óriási a versenyhátrányuk. Sokuknál hiányoznak a minőségirányítási tanúsítási rendszerek, alapkövetelményeknek nem felelnek meg. Önerőből kkv szinten ezekben lehetetlen előrelépni.

A megyei kkv beszállítók többsége a szolgáltatási szektorban tevékenykedik, a nagyvállalatok termelő, értékteremtő tevékenységébe nem kapcsolódnak bele. Főként takarítás, catering, biztonsági szolgálat, kevés hozzáadott értéket előállító cég működik beszállítóként. A megyei kkv-k nehezen találják a kapcsolódást, nem tudják hogyan és mely vállalatok beszállítói lehetnének, ennek milyen feltételei vannak. A beszállítói programok fejlesztését tehát indokolt egy megyei gazdaságfejlesztő szervezet közreműködésével végezni. Az országban vannak jó példák beszállítói programokra, egy 6-8 éves programra lenne szüksége, melynek keretében felkészülnének a kkv-k a beszállítóvá válásra és sikeresen bekapcsolódnának a nagyvállalatok termelő-értékteremtő tevékenységébe.

A megkérdezett magyar tulajdonú közép-és nagyvállalatok közül sokaknak van helyi kkv beszállítójuk. Ezek a helyi nagyvállalatok igyekeznek bevonni a helyi tudományos élet szereplőit is. A magyar tulajdonú nagyvállalatok sokszor választják a helyi kkv szolgáltatásait, habár kevésbé felkészültek külföldi vagy megyén kívüli versenytársaiknál. A külföldi nagyvállalatoknál ilyen kedvezményekre nem számíthatnak a megyei kkv-k, így sokszor kudarcot vallottak. Gyakran még olyan ágazatokban is külföldi céget bíztak meg, mint az étkeztetés és hulladékgazdálkodás, melyet logikusan helyi nem külföldi vállalatokkal érdemes végeztetni. Sajnos gyakran nem is szakmai, hanem etikai problémák merülnek fel a helyi kkv-knál, melyet szintén orvosolhat egy megyei térségfejlesztő szervezet által indított vagy koordinált kompetenciafejlesztő képzések.

A megkérdezett vállalatvezetők szerint komoly segítséget jelentene a helyi szolgáltatást nyújtó vállalatoknak inkubátor ház építése, technológiai fejlesztés támogatása és oktatás-képzés támogatása a sikeres beszállítóvá válásuk érdekében.

5 Forráselemzés

5.1 Klasztertámogatási rendszer 1998 és 2004 között (Szanyi 2008)

A klasztertámogatási politika első lépései, a beszállítói programok az 1990-es évek második felében jelentek meg, előbb regionális szinten, majd 1998-tól kormányzati szinten is. Regionális szinten a tőkevonzás mértékének fenntartása érdekében alkalmazni tervezett új eszközök egyikét jelentették a klaszterek, és a kialakításukra való igény a fejlettebb régiók területfejlesztési koncepcióiban is megjelent.

A központi kormányzati politika szintjén a beszállítói kormányprogramok célja kifejezetten cégek és egyéb piaci szereplők közötti együttműködés megteremtése, támogatása volt.

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

2000-ben a kormányzat pályázat útján támogatást biztosított a Széchenyi-terv Regionális Gazdaságépítési Programja keretében a klaszterek létrehozására, az indulás utáni első időszak működési költségeire és a klasztermenedzsment finanszírozására. A klaszterek csak korlátozott ideig és mértékben vehették igénybe a támogatást, és velük szembeni elvárás volt működésük önfenntartóvá való fejlesztése.

5.2 Nemzeti Fejlesztési Terv (2004-2006)

A 2004–2006 közötti időszak támogatási rendszerének programdokumentumaiban az együttműködések, klaszterek fejlesztése még csak a gazdaságfejlesztési dokumentumok szintjén jelenik meg. A Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) célul tűzte ki a vállalati együttműködések és a beszállítói tevékenységek támogatását, mivel a KKV-k sikeres piaci helytállását az egymás közötti szoros együttműködés kialakításával, valamint a multinacionális valamint regionális vállalatokkal való beszállítói kapcsolataik fejlesztésével kívánta elősegíteni. Így a GVOP beruházás-ösztönzési prioritásában célként megjelent a klaszterek létrehozásának elősegítése, melynek érdekében a program a vállalkozások, non-profit szervezetek, innovatív szolgáltatást nyújtó intézmények, szervezetek közötti hálózatépítést támogatta. Várható hatásként a KKV-k versenyképességének javulását, új piacokra jutást, partnerek keresését, a hazai és az EU tagországokban működő KKV-k közötti klaszterek és hálózatok építését fogalmazta meg.

A Regionális Operatív Program (ROP) helyzetleírásában megjelent, hogy a vállalatok közötti együttműködések felerősödtek egyes szektorokban, de a multinacionális nagyvállalatok és a hazai kis- és középvállalkozások közti kapcsolatok még gyengék, de a ROP ebben az időszakban

még nem adott választ ezekre a problémákra. A régiók leírásában mindössze a Közép–Dunántúli régió SWOT analízisének erősségei és a Nyugat–Dunántúli Régió lehetőségei között kerültek a klaszterek említésre.

5.3 Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013)

Az előző időszak tapasztalataira alapozva a KKV-k együttműködési képessége és hajlandósága nem bizonyult elég fejlettnak, így az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) már hangsúlyos szerepet ad a hálózatfejlesztésnek, a KKV-k közötti együttműködéseknek, különösen a regionális ágazati klasztereken és a beszállítói hálózatok kialakításán keresztül.

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

Meghatározott fejlesztési pólusok:

- Debrecen „a tudás iparosítása” (gyógyszeripar, agrárinnováció),
- Miskolc „Technopolis” (nanotechnológia, vegyipar, mechatronika, megújuló, alternatív energiák),
- Szeged „Biopolisz” (egészségipar, környezetipar, agrárgazdaság, biotechnológia),
- Pécs „az életminőség pólusa” (kulturális és környezetipar),
- Győr „Autopolis” (autóipar, gépgyártás, megújuló energiák),
- Székesfehérvár és Veszprém (IKT, mechatronika, logisztika, környezetipar).

A klaszterek támogatása az ÚMFT-ben két szinten jelent meg, a Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) hatáskörébe tartoznak a nemzetközi jelentőségű eredményt célzó, országosan egységes szempontok szerint akkreditált gazdasági együttműködések (akkreditált innovációs klaszterek) tagvállalatai, projektársaságai, konzorciumai közös K+F projektjeinek, kutatási infrastrukturális beruházásainak támogatása, a Regionális Operatív Programok pedig a hálózati tevékenységeket (klasztermenedzsment) támogatják, a vállalkozások közötti együttműködést segítik, a nem K+F célú eszközbeszerzéseken, közös beruházásokon keresztül.

Az egyes Regionális Operatív Programok céljaiban egységesen, de a háttérben némileg különböző mértékben jelenik meg a klaszterek fejlesztésének elképzelése.

A Közép–Dunántúli Operatív Program (KDOP) szerint a régióban annak ellenére, hogy megtalálhatóak a hagyományos és dinamikusan fejlődő új szektorokban azok a vállalkozások, amelyek potenciális klaszter-magként funkcionálhatnak, mégis az együttműködések többnyire fejletlenek, formálisak, erősebb menedzsmentre és a közös tevékenységek volumenének, hatékonyságának növelésére szorulnak, ezért erősíteni kell a KKV-k versenyképességét a vállalkozások hálózatokba, klaszterekbe, „innovációs körökbe” integrálódásával.

5.4 Új Széchenyi Terv (2011-2013)

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

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

A következő táblázatban a megyét érintő uniós forrásból klaszterek bevonásával illetve beszállítói programok megvalósulásához kapcsolódó projektek találhatók:

GOP 1.3.1-12/D Beszállító program					
Fermenta Kft.	Új funkcionális élelmiszerek és italok fejlesztése a Fermenta Kft-nél	Vértessomló	2012.10.18	25 483 509	
KDOP 1.2.1-11 Vállalati együttműködés és klaszterek támogatása					
GREEN NOVATION Kft.	Zöld Energia és Klíma Hálózat (ZÖLDEK) Klaszter	Tatabánya	2011.08.02	29 720 360	
Haj-Tec Kft.	Egészségvédő Élelmiszerek Klaszter	Tatabánya	2011.08.02	28 751 832	
KEM Klasztermenedzsment Kft.	Komárom-Esztergom Megyei Építő-, Környezetipari és Innovációs Klaszter menedzsment szervezete, a KEM Klasztermenedzsment Kft. hatékony indulásának megvalósítása, a későbbi közös beruházások véghezvitele érdekében	Tatabánya	2011.08.02	23 372 214	
Komárom-Esztergom Megyei Kereskedelmi és Iparkamara	Komárom-Esztergom Megyei Metál Klaszter	Tatabánya	2011.08.02	21 347 200	
KDOP 2.2.1/A-12 Helyi és térségi turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek és turisztikai klaszterek létrehozása és fejlesztése					
Víz, Zene, Virág Fesztivál Nonprofit, Közhatal Szolgáltató Kft.	A DU-NA-TÚRA Öko-, és Fesztiválturisztikai Klaszter a Fenntarthatóságért fejlesztése	Tata	2013.01.23	15 015 100	

GOP 1.3.1-11/B Akkreditált klaszter tagvállalatok komplex technológiai innovációjának támogatása					
Ablakgyár Tatabánya Gyártó, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft	Ajtóvasalat és pánt szerelő berendezés fejlesztése az Ablakgyár Tatabánya Gyártó, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.-nél	Tatabánya	2011.12.13	25 013 794	
ABLAKGYÁR TATABÁNYA Kft.	Ajtó panel gyártó berendezés fejlesztése az Ablakgyár Tatabánya Gyártó, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.-nél	Tatabánya	2012.06.13	45 752 000	
Ászári Mezőgazdasági Termelő, Szolgáltató és Értékesítő Zrt.	Komplett takarmány előállítási és feldolgozási technológiai rendszer fejlesztése	Ászár	2012.04.12	94 658 330	
COMFORCE Zrt.	CAT (Cloud Agents Terminal) – Az ügyfélszolgálati munkakör távmunka alapú alkalmazásának elősegítését célzó, humán-erőforrás szervezési és projektmenedzsment feladatokat támogató platform rendszer kifejlesztése	Esztergom	2013.07.30	37 749 415	
Majsa-Herba Fejlesztő és Tanácsadó Bt.	Nagy értékű genetikai potenciál meghonosítása és hasznosításához szükséges technológiai elemek kifejlesztése, piacra juttatása	Bakony-szombat-hely	2012.07.20	36 720 000	

Összességében megállapítható, hogy Komárom-Esztergom Megyébe az Új Széchenyi Terv keretében 383.583.754 Forint elnyert támogatás került felosztásra, amelynek nagy része, mintegy 240 millió forint klasztertagsággal rendelkező vállalatok technológiafejlesztését jelenti, így megállapítható, hogy közvetlenül vállalati együttműködésre csupán 118 millió forint támogatás jutott.

6 Konklúzió

A kutatás alapján megállapítható, hogy a vállalati szféra hálózatosodása Komárom–Esztergom megyében meglehetősen alacsony szintű. Az ilyen fajta együttműködések sikerének komoly akadálya, hogy **a megyében hiányos az egyéni érdekeken túlmutató stratégiai szemlélet**. A hálózatosodási hajlandóság hiányának egyik legfőbb oka a megye struktúraváltásából adódó újfajta gazdasági fókuszterületek kialakulása, ezek vállalkozói hagyományainak hiánya. Ezen túlmutatóan pedig a korábbi felülről érkező, hálózatosodást elősegíteni szándékozó kormányzati ösztönző programokból, mint a Pólus Program pólusterületeiből kimaradt a megye. Az együttműködések kezdetleges formái ugyan előfordulnak – így például több vállalkozás egymáshoz közel választ telephelyet –, azonban ezek nem vezetnek például közös infrastruktúrafejlesztéshez. **A megyében tevékenykedő klaszterek túlnyomó része** korlátozott működésű, tevékenységük sokszor csak névleges.

A beszállító programok szintén jelentős fókuszterületként jelentkeznek a jövőben, annál is inkább, mivel a megye cégeinek jelentős hányada egy-egy multinacionális cég beszállítója vagy potenciális beszállítója. A megkérdezett vállalkozások véleménye alapján olyan megoldási lehetősége körvonalazódott, amely több kkv összefogásával alakult konglomerátumok egységes beszállítóként való fellépését eredményezné. A beszállítói programok kiépítését a forrásoldali kínálat is indokolja, ugyanis jelentős uniós források maradnak szabadon a következő témákban: együttműködés, beszállítói programok, klaszterek stb. Bizonyos nagyvállalatok esetében létezik beszállítói réteg, például a Suzuki esetében jelentős számú hazai beszállítói együttműködésekről lehet beszélni. Ehhez hasonló beszállítói rendszerek közvetett módon körülbelül 10 ezer embernek adhat munkát. Kisebb cégek a megkérdezések alapján nincsenek tisztában azzal, hogy beszállítójává válhatnak a nagyobb cégeknek, így nem is gondolkodnak ebben. Célként definiálható, hogy **azok a cégek, amelyek hazai beszállítót alkalmaznak, valamilyen adókedvezményben részesüljenek**.

A megkérdezett szervezetek szerint egy sikeres klaszterizációs folyamat, amely a beszállítói programok sikerességére is pozitív hatást gyakorol a következő tényezők rendelkezésre állása következtében alakulhat ki.

1. 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”.

2. **Bizalom:** kölcsönös 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.

3. **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.

4. **Közös célok, valódi együttműködés, stratégiai gondolkodás:** olyan, a szereplők által konszenzussal elfogadott rövid és hosszú távú célokra, stratégiára van szükség, amely mellé minden egyes klasztertag oda tud állni, magáénak érzi, ezáltal azon lesz, hogy részt vegyen a megvalósításában és részesedjen az együttműködés előnyeiből. Mindennek megvalósulásához az alábbi dolgokra van szükség:

- a tagok egyénenként is rendelkezzenek célokkal, stratégiai gondolkodásmóddal,
- a tagok aktív közreműködése, a klaszter oldaláról a tagok aktív bevonása szükséges,
- a tagok részére olyan rendszer kialakítása, amelyben a klasztertagság előnyei egyensúlyban vannak a sikerhez szükséges ráfordításokkal.

5. **Profi klasztermenedzsment szervezet és hiteles klasztervezető:** aki a klaszter érdekeit a saját érdekei elé képes helyezni és nagyon jó minőségű menedzsment és adminisztratív tevékenységgel képes szolgálni a klaszter fejlődését. A jó 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 előrevívó szerepét. A klasztervezető a klaszter „arcává” válik, látja az iparági trendeket és mind a klaszteren belül, mind kifelé hitelesen képviseli a klaszter közös érdekeit.

6. **A nemzetközi szinten is sikeres klaszterek ismérvei többek között:**

- már elérték egy bizonyos fejlettségi szintet és sikeresek, stabil lábakon állnak a hazai piacon (kevés kivétellel, akik csak exportra termelnek), ezáltal képesek kifelé nyitni,
- elérték már egy kritikus tömeget, mellyel nemzetközi szinten is láthatóvá válhatnak.

A klaszterfejlesztésre több operatív program keretéből nyílt támogatás, a Regionális Operatív Programokból és a Gazdaságfejlesztési Operatív Programból. A klaszterek fejlesztésének két irányból történő építkezése (alulról jövő: szervezeti együttműködések „beérése” és területi jelenségek; felülről jövő: központi vállalkozásfejlesztési támogató szolgáltatások, akkreditáció, speciális tőke biztosítása) előrevetíti a hatékony munkamegosztás lehetőségét. Területi oldalon az infrastrukturális, képzési hiányok pótlását, kulcságazatok kijelölését, „központosítottan” pedig a vállalkozástámogató szolgáltatások és források biztosítását, az ahhoz kapcsolódó szakmai háttér folytonosságát (kiválasztás, monitoring, fenntarthatóságra irányuló képzési és tanácsadási

szolgáltatások, értékelés). A lehetséges feladatmegosztás nem jelenti azt, hogy a koordináció a tervezés és megvalósítás során mellőzhető, viszont a feladatok mellett a hatásköröket is erőforrásokat biztosítani kell átfedések nélkül.

A **szakmai háttér megerősítése** nemcsak támogatáspolitikai szempontból indokolt, hanem annak fényében is, hogy a hazai klaszterek nem merítik ki az Európai Klaszter Obszervatórium adatai alapján lehatárolható működési kereteket, lényegesen szűkebb spektrumot fednek le, ez további fejlesztési potenciált jelent. Ennek kiaknázásához szükséges, hogy az elemzések során kerüljenek beazonosításra a kulcsiparágak, és a szakmai támogatás is ennek megfelelően specializáltan álljon rendelkezésre. A specializáció és a térbeli közelség fokozása szintén a klaszterek mozgásterét bővíti, hatékonyságát és fenntarthatóságát erősíti.

Az innováció mellett más versenyképességi szempontokat is érdemes figyelembe venni mind vállalkozás-, mind gazdaságfejlesztési szempontból, ugyanis az innovatív vállalkozások területi koncentrációja nem jelent garanciát sem a klaszterek kialakulására, sem azok működőképességére, vagy fenntarthatóságára. Szükséges például a megfelelő szakértelmű munkaerő rendelkezésre állása, vagy bizonyos külső feltételek megléte, pl. a támogató kormányzati politika mind a pénzügyi, mind a jogi feltételeket tekintve. A fejlődőképes, minősített klaszterek kiválasztására az innovativitáson túl más szempontokat is érdemes beemlíteni: pl. exportképesség.

Jelenleg ma Magyarországon sok klasztert a támogatások tartanak fenn, de hosszú távon természetesen csak akkor működőképes egy rendszer, ha a támogatásoktól függetlenül, önállóan is képes fenntartani magát.

Komárom-Esztergom Megyei ipari múltjának és nehézipari tevékenységet folytató vállalkozási történetének sikeres struktúraváltásához szükséges a jelenlegi termelési tevékenységek súlyának növelése, a térség újraiparosítása, ezzel együtt pedig azon kulcsiparágak fejlesztése, melyek a megye különleges adottságaihoz illeszkedve a fenntartható erőforrás-alapú termelésre és a zöldgazdaság előmozdítására irányul a gazdasági húzóágazatok (klaszterek, beszállítói láncok) erősítésével. Megyei szinten a legfontosabb kérdés a következő:

Lehet és érdemes-e klasztereket létrehozni megyei ösztönzéssel, azaz felülről irányítottan, igaz a területi koncentrációt figyelembe véve lehetséges-e a vállalkozások hálózatba való szervezése?

A kérdés kezdetektől fogva a fejlesztéspolitika egyik nagy dilemmája. Ahogy 1990-ben Michael Porter¹ megfogalmazta a klaszter első definícióját, és mint egy alulról szerveződő, önmaguktól egy egységes cél érdekében létrejövő a versenyképességet növelő gazdasági szereplőként azonosítja. Porter felfogása kizár mindenfajta kormányzati beavatkozást a gazdaságba, így a klaszteresedés esetében is kizártnak tartja a vállalkozások és egyéb gazdasági szereplők együttműködését kormányzati beavatkozásokkal. Egy másik elképzelés szerint sokkal inkább

¹ Michael E. Porter (Harvard Business School) 1979-ben létrehozott egy keretrendszert az iparági analízisek és üzleti stratégia-fejlesztés végzéséhez.

klaszter politikáról beszélhetünk a gyakorlatban, amelynek alapján a klaszterek központilag fejleszthetők, létrehozásuk azonban ún. „bottom-up” kezdeményezésként kell, hogy megvalósuljon.

Az elmúlt időszakok klaszterirányú fejlesztéspolitikáit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a klaszterek és beszállítói programok szerveződését támogató gazdaságpolitika eredménye legfőképpen a nagyobb összegű támogatások megjelenésével létrejövő olyan vállalkozói együttműködések, amelyek létrejötte a pályázatok nyújtotta finansziális előnyök kiaknázására irányul.

Sokan úgy vélekednek a kérdésről, hogy ezt adottságként, az ez irányú támogatások pótlólagos holtteher-veszteségeként szükséges felfogni, ennek következtében a támogatások szűrőrendszerét kell úgy kialakítani, hogy minél inkább kiszűrje azokat az együttműködéseket, melyek a támogatások „lehalászására” jönnek létre, valós hálózati együttműködés pedig a legritkább esetben tapasztalható a működésükben.

Amiben viszont minden kutatás és stratégia egyetért az az, hogy **a vállalkozói együttműködések sikeressége** – akár klaszteresedésről, akár beszállítói hálózatról legyen szó – **az üzleti környezet biztosításán alapul**. Első lépésként tehát egy vállalkozás még mindig nem a hálózatosodást látja, mint kitörési tényező lehetséges alapja, sokkal inkább a saját üzleti környezetének megfelelő fejlettségét. A vállalkozások elsődleges preferenciája a fedezetük biztosítása, amelyet biztos keretek között a termelés korszerűsítésével, illetve a költségek csökkentésével érnek el. Ennek biztos megteremtése után gondolkodnak a vállalkozások elsősorban olyan „soft-jellegű” elemekről, mint a nemzetközi piacra jutás vagy a hálózatosodás.

Azt is látni kell ugyanakkor, hogy a megye gazdasági társaságai életgörbéjüknek nem azonos szakaszában vannak, így léteznek olyan vállalkozások, amelyek nyitottak a vállalkozói együttműködések különböző formáira.

A megye kétirányú feladata a fentiek alapján a következő:

1. Biztosítsa annak lehetőségét, hogy a hálózatosodásra már érett vállalkozások a megfelelő földrajzi és iparági környezetben léphessenek a klaszteresedés színpadára. Vagyis a megyei húzóágazatokat érintő vállalkozások gazdasági érdekképviselői szerveként tömörítsék a földrajzilag egy területhez tartozó vállalkozásokat, akár szállítói, kutatás-fejlesztési fókuszról legyen szó.
2. Megteremtse a klaszterizációs folyamatra még nem érett vállalkozások üzleti környezetének feltételeit arra, hogy ismerjék a klaszterizáció előnyeit, és célként definiálják azt. Ez egyrészt infrastrukturális fejlesztésekkel, másrészt pedig információ-átadás útján lehetséges.

A fentiekkel együtt egy olyan térségi szintű accelerátor szerepet kaphat a megye gazdaságfejlesztési szervezete, amely segíti az új klaszterek létrejöttét, valamint a régi klaszterek sikeres működéséhez is hozzájárul.

Ezen a ponton szeretnénk utalni a jelen dokumentummal párhozamosan született **„Beruházás ösztönzési és vállalkozásfejlesztési szervezetek monitoringja”** tanulmányra, amely a következő alapirányt határozza meg:

„A megyei gazdaságfejlesztési tevékenység stratégiai célja egy versenyképes üzleti környezet fenntartása és olyan intézményi hálózatfejlesztés megvalósítása, mely egyrészt képes a különböző fejlődési szakaszokban lévő és eltérő ágazatokban működő vállalkozásokat segíteni, infrastrukturális és egyéb üzleti szolgáltatásokat nyújtani számukra, másrészt koordináló szervezetként támogatni hivatott a meglévő, jól működő intézményi / szervezeti struktúrákat.

A megyei összehangolt gazdaságfejlesztés háttérének megteremtése: a versenyképes és magas szintű kínálat területi és ágazati beágyazódásának érdekében a partnerszervezetek mozgósítása, bevonása, megyei turizmusfejlesztés koordinációja. A szakmai együttműködés kiterjed az üzleti infrastruktúra és az üzleti szolgáltatás fejlesztésére egyaránt. A feladatot egy gazdaságfejlesztő szervezetben / szervezeti egységben indokolt végezni.

Tevékenységek TOP-ból való támogatásának lehetséges tartalma, projekt alapon: szolgáltatásfejlesztés infrastrukturális és HR vonatkozásai, mely illeszkedik a megyei fejlesztési elképzelések struktúrájába.

Lehetséges együttműködő partnerek kereskedelmi és iparkamara, agrárkamara, vállalkozásfejlesztési alapítvány, érdekvédelmi és szakmai szövetségek, ipari parkokat működtető szervezetek és klaszter menedzsment szervezetek. A vidékfejlesztés tekintetében a LEADER szervezetek, a turizmust koordináló TDM szervezetek.”

A megyei szintű szervezet felfejlesztése, annak már meglévő gazdaságfejlesztési szervezetekkel való együttműködése által lehetővé válik a megyei klaszteresedés és beszállítói hálózatok koordinálása és accelerátorként való helyzetbe hozása. Erre javaslatként a szervezeti tanulmányban már rávilágított tevékenységi kapcsolódásokat találjuk:

Terület	Cél	Tevékenység
Üzleti környezet	A vállalkozások működéséhez szükséges infrastruktúra- és szolgáltatásfejlesztések Korszerű termelőeszközökkel jó minőségű termékeket előállító vállalatok	Együttműködéseken alapuló innováció, komplex beruházások támogatása Klasztermenedzsment szervezetek támogatása (pl. közös marketing finanszírozása, üzleti, ipari, jogi és K+F tanácsadás)
Célzott HR felkészítés	A vállalkozói együttműködésekre felkészült HR képzése	Beszállítói és minőségbiztosítási ismeretek, klaszteresedés és közös piacra jutási ismeretek átadása Hálózatfejlesztő munkatársak alkalmazása, akik biztosítják az egyes szereplők közti folyamatos információ áramlását
Együttműködések erősítése	A gazdasági szereplők között együttműködési lehetőségek és előnyök feltárása	Feladat megosztáson alapuló hálózati együttműködés kialakítása, komparatív előny alapú együttműködés generálása a térségi kulcsszereplők részvételével; Térségi kínálatot ismerte célzott akciók szervezése bel- és külföldön, célcsoport specifikus formában (ágazati: húzó ágazatok, tudás intenzív iparágak, turisztikai, majd tematikus: működő tőke, kockázati tőke. stb. Hálózati gazdaságfejlesztés: beszállítói programok és klaszterfejlesztés

Konkrét javaslatok a Megyei Gazdaságfejlesztő Szervezet hálózatosodási tevékenységeihez Klaszterek

- Fontos, hogy a megyében **területileg is sokoldalú, ágazatilag egységes együttműködések** jöjjenek létre vagy kerüljenek a meglévők fejlesztésre, amivel a helyi adottságok közös kihasználása valósulhatna meg az egymással való versengés kiküszöbölésével
- Jellemző, hogy nem az ipari park nagyvállalatai, hanem kisebb kkv-k, oktatási intézmények, gazdaságfejlesztő szervezetek, tervező irodák és magánszemélyek a klaszterek tagjai. Javasolt lenne a **helyi érdekeltségű hazai tulajdonú, de tőkeerős közepes- és nagyvállalatok bevonása** a klaszterekbe.
- Fontos pont a kkv-k ösztönzése arra, hogy **csatlakozzanak jól működő akár nem megyei központú akkreditált klaszterekhez**. Ez segíthet visszanyerni a kkv-k bizalmát a klaszter, mint a vállalatok sikeres együttműködésének egy formája iránt, ami a későbbiekben

ösztönözheti a helyi vállalatokat egy saját, lehetőleg akkreditált klaszter létrehozására vagy a meglévőkhöz való csatlakozásra és azok fejlesztésére.

- Komáromban, Esztergomban, Tatabányán és Dorogon, mint a legnagyobb innovációs potenciálú településeken, több olyan cég található, melyek akkreditált klasztertagok. Érdemes az innovatív vállalatokat bevonni a már létező megyei klaszterekbe is, hiszen egyrészt a klasztertagság előnyeit a belépéssel élvezhetik a beszállítói programok, a piacra jutás és a közös erőforrás-gazdálkodás tekintetében, másrészt pedig a klasztertagsággal pótlólagos támogatási forráshoz juthatnak a jövőben is. Ehhez javasoljuk jelen kutatás társtanulmányában (**Vállalkozói innovációs potenciál—Innovációs Térkép**) részletezett **innovatív vállalkozások megkeresését** és a klasztertagság előnyeinek ismertetését számukra.
- A klaszterek határon átnyúló tagvállalatokkal történő bővülése a komárnói és párkányi székhelyű vállalatokkal komoly lépést jelen a két ország közötti gazdasági kapcsolatok erősítéséhez. Elsősorban **határon átnyúló autóipari klaszternek** lenne létjogosultsága, tekintve, hogy a határ mindkét oldalán az autóipar a húzóágazat.

Beszállítói program

- A Suzuki esetében felvázolt jó példa alapján a földrajzi közelségből való költséghatékonyság előnyét kihasználva a megyei vállalatok nemcsak a Suzuki, hanem **más nagyvállalatok potenciális beszállítói** lehetnek. A megyei különböző ágazatokba tartozó innovációra képes, szakmailag felkészült vállalatainak egy beszállítói programba való szervezésével a helyi vállalkozások beszállítói pozíciója erősödik. Így azok az ipari park nagyvállalati elvárásainak megfelelnek, jelentős forgalmi növekedést jelentve a programban részt vevő cégek számára.
- A **beszállítói programokban való részvételhez a kkv-k szakmai felkészítése** elengedhetetlen, ugyanakkor fontos feladat a **nagyvállalatok hazai beszállítóira való nyitottságának elősegítése**, melynek alapja a szoros együttműködés.
- Előfordul, hogy nem is szakmai, hanem etikai problémák merülnek fel a helyi kkv-k beszállítóvá válásának kérdéskörében, melyet szintén orvosolhat egy megyei térségfejlesztő szervezet által indított vagy koordinált **kompetenciafejlesztő képzés**.

7 Forrásjegyzék

- Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020 (2012), NGM
- KDRFÜ (2013): A 2007-2013-as programozási időszak végrehajtási tapasztalatai Komárom-Esztergom megyében, különös tekintettel az Operatív Programokhoz kapcsolódó forrásallokációra, Székesfehérvár
- KDRIÜ (2013): Javaslat a KEM megyei területfejlesztési koncepció egyes TOP forrásokhoz (K+F+I és kísérleti fejlesztések) kapcsolódó lehetséges elemeire, Székesfehérvár
- KEMKIK (2012): Komárom-Esztergom megye gazdasági helyzetképe
- KEMKIK (2012): TOP 50 Komárom-Esztergom megye gazdasága, A megye legnagyobb cégei, vállalkozásai 2011-es év eredményei alapján
- HBF (20013): Elemzés a magyar klaszterfejlesztés elmúlt 4 évéről
- Város-Team Pannon Kft (2012): Komárom-Esztergom megye területfejlesztési koncepciója, Helyzetfeltárás, Budapest
- Ister-Granum EGTC (2013): Vállalkozási – logisztikai övezet, Határon átnyúló integrált területi beruházás ex-ante értékelése
- KSH (2012): Statisztikai tájékoztató Komárom-Esztergom megye, 2012/3
- KSH (2013): Mezőgazdaság számokban, GSZÖ 2013 Agrárium, pp.10-11.
- Tatabányai GFSZ: http://www.gfsz.hu/tartalmak/a_gfsz/
- Tatabányai Nyugati Ipari Park: <http://www.iph.hu/>
- KEM Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány: <http://www.kem-hvk.hu/page.php?16>
- Zöldek Klaszter: <http://www.zoldekklaszter.hu/>
- KEMÉK klaszter: <http://www.kemekklaszter.hu/>
- Metál klaszter: <http://kem-metalklaszter-hu.webnode.hu/>

Jogszabályok

- A 2012. évi CXXVI. törvény
- 2011. évi CLXXXIX.) törvény
- A 1449/2012. (X. 16.) Korm.
- 2013. évi CCXVI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény módosítása
- 1082/2006/EK-rendelet szabályozza az európai területi együttműködési csoportosulásokat
- Honosított jogszabály, a 2007. évi XCIX. törvény is átvett, melyet a 16/2010. (XII. 15.) KIM rendelet
- 93/2007 (VIII.29) FVM rendelet