

Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban

Buzás Norbert
Kállay László
Lengyel Imre

Szeged, 2003

Jelen tananyag a PHARE HU008-02-04 *Kis- és középvállalkozások fejlesztése (tananyag fejlesztés és képzési program lebonyolítása)* projekt keretében készült az Európai Unió anyagi támogatásával.

Projektvezető

Dr. Lengyel Imre, tanszékvezető egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (Szeged)

Szerzők

Dr. Buzás Norbert, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (Szeged), 3. fejezet

Kállay László, igazgató-helyettes, Magyar Gazdaságelemző Intézet (Budapest), 1. fejezet

Dr. Lengyel Imre, tanszékvezető egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (Szeged), 2. fejezet

Lektorok

Dr. Mészáros Tamás egyetemi tanár, BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ (Budapest), 2. fejezet

Dr. Pataki Béla egyetemi docens, BMGE Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék (Budapest), 3. fejezet

Dr. Soltész Anikó ügyvezető igazgató, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (Budapest), 1. fejezet

Technikai szerkesztő

Deák Szabolcs

A tananyag más kiadványban való részleges vagy teljes felhasználása, utánközlése, illetve sokszorosítása a Szerzők valamint a Projektvezető írásbeli engedélye nélkül tilos!

Tartalom

Bevezető.....	5
1. A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikák alapjai Magyarországon és az Európai Unióban (Kállay László)	7
1.1. Elméleti alapok.....	7
1.2. A hazai KKV szektor fejlődése a rendszerváltástól napjainkig.....	24
1.3. Vállalkozásfejlesztés Magyarországon.....	31
1.4. A hazai vállalkozásfejlesztés intézményrendszere	52
1.5. Az Európai Unió kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikája.....	64
2. Kis- és középvállalkozások együttműködése (Dr. Lengyel Imre)	101
2.1. A KKV-k felértékelődésének gazdasági háttérfolyamatai	101
2.2. A KKV-k együttműködésének támogatása: inkubáció és életciklusok	113
2.3. Az iparági körzetek típusai és fejlesztésük alapjai	123
2.4. KKV-k regionális hálózatai	134
2.5. Regionális klaszter: a KKV-k sikeres inkubációs eszköze	145
2.6. A klaszterek fejlesztéséről	158
3. A kis- és középvállalkozások innovációs tevékenysége (Dr. Buzás Norbert)	171
3.1. Elméleti megalapozás és a szükséges fogalmak	171
3.2. Az innováció nemzeti, regionális és individuális szintje	174
3.3. A vállalkozások kutatás-fejlesztési tevékenysége	180
3.4. A technológiamenedzsment eszközrendszere.....	185
3.5. A technológia transzfer működése	188
3.6. A technológia transzfer intézményrendszere.....	193
3.7. A szellemi tulajdon védelme	201
3.8. Kockázati tőke az innovációs folyamatok finanszírozásában.....	207
Felhasznált irodalom	217

Bevezető

Az elmúlt egy-két évtizedben igen nagy gazdasági átalakulások figyelhetők meg szerte a világban. A markáns folyamatok közül az egyik legfontosabb a kis- és középvállalkozások (KKV-k) felértékelődése. A KKV-k gazdasági szerepét elsősorban a nagyvállalati folyamatok erősítették fel, mivel a globális versenyben csak azok a nagyvállalatok tudtak talpon maradni, amelyek költségeiket csökkentendő kihelyezték (outsourcing) tevékenységeik jelentős részét. A beszállítók többsége pedig szűkszerűen kisebb, rugalmasabban működő vállalkozás. Az is jellemző változás, amíg korábban a KKV-k szinte csak a helyi gazdaságban működtek, elsősorban a lakossági szolgáltatásokban, addig napjainkban megfigyelhetők a globális piacra lépő KKV-k is, főleg a hálózatra alapozott innovatív üzleti szolgáltatásokban.

A KKV-k napjainkban egyre meghatározóbb szerepet töltenek be egy-egy térség gazdasági növekedésében. Ezt felismerve az elmúlt évtizedben erőteljes politikai törekvések figyelhetők meg a KKV-k versenyelőnyeinek megerősítésére. De nemcsak a gazdaságpolitikusok jöttek rá, hogy a nagyvállalatok mellett a kisebbek is fontosak, hanem a társadalompolitika alakítói is: a nagyvállalatoktól elbocsátott alkalmazottak a KKV-k-nál találtak munkát (sokszor önálló céget alapítva). Így a foglalkoztatáspolitikai is kiemelt céljai közé emelte és segíti a munkahelyteremtést a KKV-k keretében. Nemcsak az Európai Unió támogatja a KKV-kat, hanem Magyarországon is a 90-es évek végétől jelentős kormányzati erőfeszítések történtek.

Jelen tananyag a PHARE HU008-02-04 *Kis- és középvállalkozások fejlesztése (tananyag fejlesztése és képzési program lebonyolítása)*, a SZTE GTK Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanszék által irányított projekt keretében készült. A projekt célja a Dél-alföldi régió mindhárom megyéjében képzések szervezése, amelyek hozzájárulnak a KKV-k üzleti sikerességének javulásához. A képzések hat témakör köré szerveződtek, amelyek közül háromnak írásos tananyagát (jelen jegyzet három fejezetét) is kidolgoztuk. A tananyag könnyebb olvashatósága és elsajátíthatósága érdekében a szöveget nem törtük meg hivatkozásokkal; a három tananyaghoz felhasznált irodalmak jegyzékét együtt, a könyv végén találja meg az Olvasó. A szerzők és a projektvezető ezúton is megköszöni a projekt szervezése és végrehajtása során a lektorok és közreműködők segítségét.

Szeged, 2003. szeptember

Dr. Lengyel Imre
projektvezető

1. A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikák alapjai Magyarországon és az Európai Unióban

1.1. Elméleti alapok

1.1.1. A kis- és középvállalkozások fejlesztése, mint közgazdasági probléma

A piacgazdaságokban a gazdasági erőforrások felhasználását (allokációját) piaci mechanizmusok irányítják. A gazdasági szerkezet változásait a kereslet és a kínálat, valamint a verseny határozzák meg. Az ágazati, a tulajdoni és a méret szerinti szerkezet közvetlen állami beavatkozás nélkül alakul ki és változik. Ha a vállalkozások mérete is a piac impulzusai szerint alakul, akkor a kisvállalkozások fejlesztésére irányuló erőfeszítések beavatkozást jelentenek a piac működésébe.

A Magyar Köztársaság Alkotmánya

9.§ (1) Magyarország gazdasága olyan piacgazdaság, amelyben a köztulajdon és a magántulajdon egyenjogú és egyenlő védelemben részesül.

(2) A Magyar Köztársaság elismeri és támogatja a vállalkozás jogát és a gazdasági verseny szabadságát.

Az alkotmány 9. §-a az 1990-es módosítás során került az alaptörvénybe. Abban az időben nagy jelentősége volt a magán- és az állami tulajdon közötti megkülönböztetés formális megszüntetésének. Tárgyunk szempontjából annak van a legnagyobb jelentősége, hogy a második bekezdés a vállalkozás jogának elismeréséről, támogatásáról szól, és egyben a gazdasági verseny szabadságát is deklarálja.

Felmerül az a kérdés, hogy egyáltalán szükség van-e ilyen típusú beavatkozásra, vagy kizárólag a piacra kell bízunk a vállalkozások méretstruktúrájának alakítását. Mielőtt válaszolunk erre a kérdésre, vizsgáljuk meg, mi adhat okot a beavatkozásra!

A kisvállalkozások fejlődésével kapcsolatos problémák legnagyobb része abból származik, hogy **méretgazdaságossági** okok miatt túl magas az általuk igénybe venni szándékozott erőforrások és szolgáltatások **relatív** tranzakciós költsége. Ez igaz a pénzügyi szolgáltatásokon belül főleg a hitelezésre és a tőkebevonás lehetőségére, a technikai jellegű üzleti szolgáltatások jelentős részére és az állam által előírt kötelezettségek (adózás, könyvvitel, járulékfizetés, információszolgáltatás) teljesítéséhez kapcsolódó szolgáltatásokra is. A kisvállalkozások fejlődése azokban az or-

szágokban a legdinamikusabb, ahol a tranzakciós költségeket sikerül alacsonyán tartani. A vállalkozások fejlesztését szolgáló intézkedések első számú szempontja, hogy alacsonyabb tranzakciós költségekkel kell elérhetővé tenni a vállalkozások számára a jelenleg túl drága termelési tényezőket, és csökkenteni kell az állam által rájuk rótt terheket.

Ahhoz azonban, hogy makrogazdasági szinten növekedéshez vezessen a tranzakciós költségek csökkentése, arra van szükség, hogy költségcsökkenés valóságos legyen, hatékonyságjavuláson alapuljon. A gazdaság egészére nem gyakorolnak érdemi hatást azok a programok, amelyek elfogadják a magas költségeket, de azokat a vállalkozó helyett mással fizetik ki.

A vállalkozásfejlesztés elvei Adam Smith megállapításából eredeztethetők. E szerint a gazdasági fejlődés kulcsa a kölcsönös előnyökre épülő munkamegosztás és specializáció. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, arra van szükség, hogy a szó tág értelmében vett csere költségei alacsonyak legyenek. A kisvállalkozások versenyhátrányának egyik oka az, hogy a kisebb szervezetből adódóan kevesebb lehetőségük van a belső szakosodásra, ezáltal a menedzsmentfunkciókat rosszabb minőségben és drágábban tudják csak ellátni. Ebből adódóan a kisvállalkozások versenyképességét az javíthatja, ha tartós megoldást találnak ezekre a problémákra. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, a legtágabb értelemben vett üzleti szolgáltatások piacainak kell hatékonyan, alacsony tranzakciós költségekkel működniük. A vállalkozásfejlesztési politikának ezt a célt kell érdemes maga elé tűznie.

A kis- és közepes vállalkozások fejlesztését célzó kormányzati politika területei két fő csoportra oszthatók. Az első csoportba a kedvező jogi szabályozási és gazdasági környezet biztosítása tartozik. Ezt a csoportot szokás intézményi reformokként is említeni. Az Európai Unió és az OECD, valamint más nemzetközi szervezetek ajánlásai kiemelkedően fontos kérdésnek tekintik a vállalkozások kedvező környezetének kialakítását. A kedvező jogi és szabályozási környezet legfontosabb területei a következők:

1.1.1.1. Tulajdonjogok védelme, jogbiztonság

A vállalkozások működtetésnek, jövedelemszerzésének, vagyongyarapodásának fontos feltétele, hogy a tulajdonjogok tisztázottak és érvényesíthetők legyenek. Ez vonatkozik egy egyszerű ingatlan adás-vételi tranzakcióra, de egy nagyon bonyolult részvény, vagy más értékpapír-ügyletre is. Ha a tulajdonjogok nem kellően betarthatók, akkor gyengül a vállalkozások motivációja a vagyonuk gyarapítására, ami nélkül, pedig aligha létezik jól működő gazdaság.

Latin-amerikai és ázsiai országokban vannak példák arra, hogy egész közlekedési, vagy vízszolgáltatási hálózatok alakulnak ki anélkül, hogy formálisan be lennének jegyezve, egész gyárak, üzletházak működnek telekkönyvi bejegyzés nélkül. A fejlődést gyakran akadályozza az, hogy az ilyen vagyont nem lehet formálisan eladni, vagy hitelfedezetként igénybe venni.

1.1.1.2. Adózás, társadalombiztosítás

A vállalkozások számára a legnagyobb közvetlen anyagi teher az általuk közvetlenül, vagy közvetve fizetendő adó és társadalombiztosítási járulék. Ezek a befizetések elengedhetetlenül szükségesek az állam és a jóléti rendszerek működtetéséhez, azonban nagyon fontos, hogy az adók és járulékok ne vonják el a gazdaságban termelt jövedelmek túlságosan nagy hányadát, és hogy teljesítésük ne okozzon nehezen teljesíthető adminisztratív terhelést. Magyarországon a rendszerváltást követően gyorsan nőtt, majd 1996-tól fokozatosan csökkenni kezdett a jövedelmek központosítása és újraelosztása.

A kisvállalkozások számára több speciális adókedvezmény is igénybe vehető. A 2001. óta élő adókedvezmény lehetővé teszi, hogy 2001-ben 15, 2002-ben 30 millió Ft összeghatárig a tárgyi eszköz beszerzésre fordított költségeket az adóalapból levonhassák. A beruházási adókedvezményt 2001-ben 30 ezer (társas) mikro- és kisvállalkozás vette igénybe, összesen 67,8 Mrd Ft értékben, az egyéni vállalkozók közül pedig 13 ezren vették igénybe a kisvállalkozói adókedvezményt 15,6 Mrd Ft értékben.

A 2003-tól bevezetésre kerülő fejlesztési tartalékképzési lehetőség a vállalkozások körében valószínűleg a beruházási adókedvezményhez hasonlóan közkedvelt támogatási forma lesz. Ezzel a kedvezmény lehetőséggel bármely vállalkozás élhet. A kedvezmény főként a kisvállalkozások körében jelent komoly ösztönzést, hiszen lehetővé teszi, hogy a beruházás forrásai a megtakarított adóval növekedjenek és a beruházási szándékok időben előrehozhatók. A PM számításai szerint a fejlesztési tartalékképzés lehetősége 2003-ban mintegy 25 Mrd Ft pótlólagos beruházási forrást generálhat.

2001-től a kis- és középvállalkozások a tárgyi eszköz beszerzéséhez felvett hitel után fizetett kamat 40%-át (adóévenként azonban legfeljebb 5 millió forintot) levonhatják az adójukból.

2003-tól választható adózási forma az egyszerűsített vállalkozói adó, az EVA, amely a 15 millió forint árbevétel alatti vállalkozások adó- és adminisztratív terheit csökkenti.

1.1.1.3. Társasági jog

A gazdasági társaságok alapításának és működtetésének szabályait tartalmazó társasági jog jelentősége az, hogy meghatározza, mennyire könnyű, vagy nehéz gazdasági társaságot alapítani, átalakítani, vagy megszüntetni, milyen jogaik vannak a tulajdonosoknak, ezeket hogyan érvényesíthetik. Közvetve a külső források bevonását is befolyásolja a jelenlegi és jövőbeni tulajdonosok viszonyának szabályozása, a vállalkozás gazdálkodásának átláthatósága, az adatok megbízhatósága.

Magyarországon 1989-ben lépett hatályba az új társasági törvény, amely – néhány kisebb részlettől eltekintve – piacgazdasági normákat követett. Ez, a régióban nagyon korán megszületett, törvény nagymértékben járult hozzá ahhoz, hogy a

kilencvenes évtized első felében a Közép- és Kelet-Európába érkező külföldi befektetések nagy része Magyarországra áramlott, és ahhoz is, hogy a vállalkozások gyors ütemben kezdtek szaporodni.

1.1.1.4. Számvitel

A számviteli szabályoknak két egymásnak ellentmondó szempont között kell egyensúlyt találniuk. Egyrészt fontos, hogy betartásukkal a vállalkozás gazdálkodásáról (beleértve az adózással kapcsolatos kötelezettségeket) valós képet lehessen kapni, másrészt az is fontos, hogy a számvitel ne okozzon túlságosan magas adminisztratív terheket. Ezért ajánlják a nemzetközi szervezetek, hogy a legkisebb vállalkozások számára egyszerűsített adózási és számviteli módok is legyenek választhatók. Magyarországon ez a követelmény érvényesül az adórendszerben. Egyrészt, az egyéni vállalkozók a személyi jövedelemadó hatálya alatt is adózhatnak, másrészt létezik az egyszerűsített számvitel lehetősége a kisebb árbevételű vállalkozások számára.

1.1.1.5. Munkajog

A munkajog nagymértékben meghatározza azt, hogy a vállalkozások milyen feltételekkel foglalkoztathatják a munkaerőt. Az Európai Unió nagy súlyt helyez arra, hogy a foglalkoztatottak munkajogi védelme, társadalombiztosítása és balesetvédelme kielégítő legyen. Ez azonban növeli a foglalkoztatás és a munkaviszony megszüntetésnek költségeit, ami a foglalkoztatás növekedése ellen hat elsősorban amiatt, hogy alacsonyan tartja a munkaerő mobilitását, és óvatosabbá teszi a vállalkozásokat új munkahelyek teremtésében. Sok esetben emiatt a szerkezeti átalakulás is lassabban zajlik le. Az Egyesült Államok munkajogi szabályozása rugalmasabb, a munkanélküliségi szintje viszont tartósan alacsonyabb, mint az európai.

1.1.1.6. Engedélyezés

A vállalkozásoknak számos olyan gazdasági tevékenysége lehet, ami engedélyezéshez kötött. Csak néhány példa: vendéglátás, jövedéki cikkek forgalmazása, import és export, személy- és teherszállítás. Fontos kérdés, hogy az engedélyezési eljárás elég gyors és ne túl költséges legyen, valamint, hogy ne korlátozza a piacot. A kormányoknak törekedniük kell arra, hogy fölösleges engedélyezési eljárások ne terheljék a vállalkozásokat, például olyan esetekben, amikor az engedélyek kiadása formális, nem valóságos mérlegelésen alapul.

A jogi környezet minőségének egyik legfontosabb indikátora, jelzőszáma az informális gazdasági tevékenység aránya. Informális gazdaságon azokat a tevékenységeket értjük, amelyeket nem az érvényben lévő jogszabályoknak megfelelően folytatnak. Legjellemzőbb, de korántsem egyetlen motivációja a szabályok megszegésének az adózás elkerülése. Az informális gazdaság eltérő intenzitással van jelen a

különböző országokban. Latin-Amerika több országában sok vállalkozás úgy működik, hogy be sem jegyzik, és semmilyen tevékenysége sem esik a törvényi szabályozás alá. A közép- és kelet-európai országokban az informális gazdálkodás, jellemzően, formálisan bejegyzett vállalkozások keretében működik. Fő célja, hogy az adózási, járulékfizetési és engedélyezési kötelezettségek teljesítését elkerüljék. Magyarországon a kilencvenes évek második felében több tényező együttes hatására leállt az informális gazdaság növekedése, sőt több kutatás szerint aránya a gazdaságon belül kis mértékben csökkent is.

1.1.2. A kis és középvállalkozások definíciója

A kis és középvállalkozások fogalmát a hazai és a nemzetközi gyakorlatban többféleképpen definiálják. A magyarországi alkalmazás szempontjából a legfontosabb az 1999. évi XCV. Törvényben adott meghatározás, amelynek lényege a következő.

1. Kis- és középvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 4.000 millió Ft, vagy mérlegfő-összege legfeljebb 2.700 millió Ft, továbbá megfelel a függetlenségi feltételeknek
2. Kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 700 millió Ft, vagy mérlegfő-összege legfeljebb 500 millió Ft, továbbá megfelel a függetlenségi feltételeknek.
3. Mikrovállalkozás az olyan kisvállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb

A függetlenségi kritérium:

4. Egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat, vagy az (1) bekezdés szerinti vállalkozáson kívül eső vállalkozások tulajdoni részesedése - tőke vagy szavazati jog alapján - külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot.

A hazai törvényi meghatározás az Európai Bizottság ajánlásra épül, átveszi a létszám-határokat és a függetlenségi kritériumot, de alacsonyabb korlátokat állapít meg az árbevételre és a mérleg-főösszegre.

A definíció a szűkítő megközelítést alkalmazza. Meghatározza a kis- és középvállalkozás fogalmát, és amennyiben szükséges ezt szűkíti tovább a kis-, majd középvállalkozásokra.

A külföldi országokban többféle megközelítést alkalmaznak a kis- és középvállalkozások meghatározására. Néhány fontosabb példa:

1.1.3. A kis- és középvállalkozások gazdaságpolitikai jelentősége

A nemzeti kormányok és nemzetközi szervezetek kis- és középvállalkozói politikájuk meghirdetésekor érveket szoktak felsorolni arra, hogy miért fontosak a kis- és középvállalkozások. Az alábbiakban különböző dokumentumokban leggyakrabban előforduló érveket tekintjük át.

1.1.3.1. Nagyobb gazdasági növekedés

A gyorsabb gazdasági növekedés minden országban fontos prioritás. A kisvállalkozások teljesítménye fontos része a jövedelemtermelés növelésének. Több ágazatban (kézműipar, kereskedelem, szolgáltatások) a kisvállalkozások jelentős részt vállalnak a gazdasági teljesítményből.

A fejlett országokban a gazdasági szerkezet folyamatosan átalakul, ami különös jelentőséget ad a kisvállalkozásoknak. Az új termékek, szolgáltatások egy részét a kisvállalkozások viszik piacra, alkalmazkodóképességük pedig gyorsabbá teszi a szükséges gazdasági átalakulást. A kis- és a nagyvállalkozások – amellett, hogy gyakran versenytársai egymásnak – kölcsönösen előnyöket nyújthatnak egymásnak, és sikeres együttműködésük javíthatja az adott ország nemzetközi versenyképességét.

1.1.3.2. Verseny

Esősorban az Egyesült Államokban, de egyre nagyobb mértékben Európában is a gazdasági verseny fenntartásában és erősítésében látják a kisvállalkozások egyik legfontosabb szerepét. A piacgazdaság egyik alappillére a verseny, amely fontos motíváló tényező, a hatékonyság növelésére ösztönöz, és nem engedi a monopóliumok kialakulását. Az új piaci szereplők megjelenése leggyakrabban kis- és középvállalkozások formájában történik, a kis cégek magukban rejtik a gyors növekedés lehetőségét, és természetesen folyamatos piaci jelenlétük is a verseny erősítését eredményezi. A sikertelen vállalkozások távozása a piacról – bár sokszor fájdalmas – mégis szükséges és természetes jelenség a piacgazdaságokban, mert nem megfelelő célra lekötött erőforrásokat fel kell szabadítani, és más területeken hasznosítani. A kisvállalkozások ebben a körforgásban is fontos szerepet játszanak.

A versenyszabályozás fontos eszköz a verseny torzulásainak kordában tartására, azonban önmagában nem elég, a verseny fenntartásához arra is szükség van, hogy folyamatosan sok szereplő legyen a piacon.

1.1.3.3. Munkahelyteremtés

A kisvállalkozásokkal összefüggésben talán a munkahelyteremtés a leggyakrabban említett tényező. A vállalati szektorokban magas (általában 40-60%-os) részesedésük van a foglalkoztatásból. Az új munkahelyek nagy részét a kisvállalkozások hozzák létre. Miután a kisvállalkozások tőkeintenzitása jóval alacsonyabb,

mint a nagyvállalatoké egységnyi befektetett tőkére a kisvállalkozásokban sokkal több alkalmazott jut. Érdekes jelenség, hogy foglalkoztatási szempontból a kisvállalkozások bizonyos helyzetekben ellentétesen viselkednek, mint a nagyok. A nagyvállalati szektorok létszámleépítéssel járó átalakulásakor a megélhetési alternatívát jelentő kis cégek sok munkaerőt képesek felszívni. Ez történt például a nyolcvanas években a nagy-britanniai ipar privatizációja során, illetve sok válságrégióban.

1.1.3.4. Regionális és helyi fejlődés

A kisvállalkozások a különösen jól látható szerepet játszanak a helyi és regionális gazdaságok fejlődésben. Sokszor a nagyvállalatok egyáltalán nem jelennek meg egy kisebb térségben, miközben a döntően helyi piacokon értékesítő kisvállalkozások hatékonyan hozzá tudnak járulni a helyi gazdaság fejlődéséhez. Az Európai Unió fejlesztései az elmaradottabb térségeket célozzák, ezáltal a kisvállalkozás-fejlesztés nagyrészt regionális dimenzióban jelenik meg.

1.1.3.5. Társadalmi kohézió

A kisvállalkozások gyakran jelentik az alacsony jövedelmű társadalmi rétegek legfőbb jövedelemszerzési forrását. Gazdálkodásuk átláthatóbb, és sokkal inkább emberközelibb, mint a nagyvállalatoké. Általában a helyi piacra termelnek, és helyi munkaerőt foglalkoztatnak, egész kapcsolatrendszerük ahhoz a kisközösséghez köti őket, ahol működnek. Mindezek következtében a kisvállalkozások fontos szerepet játszhatnak a társadalmi kohézió megteremtésében és erősítésében.

1.1.3.6. Hátrányos helyzetű etnikai kisebbségek

Sok országban törekvés a hátrányos helyzetű etnikai kisebbségek felzárkóztatására. Az erre irányuló programokban egyre nagyobb szerepet kap az önálló jövedelemtermelő-képesség megteremtése, és ennek egyik (néha egyetlen) lehetséges eszköze az önálló vállalkozás indítása és sikeres működtetése.

1.1.3.7. Női és fiatal vállalkozók

Jó néhány ország kulturális hagyományai a nőknek kevésbé aktív társadalmi és gazdasági szerepet szánnak. Az emancipációt célzó programok fontos eleme a gazdasági önállóságot növelő vállalkozási tevékenység élénkítése. A fiatal vállalkozások szerepe különösen azokban a gazdaságokban fontos, ahol a vállalkozói kultúra fejlettsége szűk keresztmetszet és az új generációk piacra lépése felgyorsíthatja a fejlődést.

1.1.3.8. Strukturális átalakulás

Hasonlóan a versenynél leírtakhoz a kisvállalkozások létrejötte, működése, átalakulása, növekedése és megszűnése a gazdaság folyamatos szerkezeti alkalmazkodásnak része. Jól ismert tény, hogy a világgazdaság több meghatározó cége kisvállalkozásként indult, és sikeres üzleti tevékenység eredményeként váltak óriáscéggé. Az információs technológia új területeinek kialakulása és növekedése is részben újonnan alapított gyors növekedésű vállalkozásokon keresztül valósul meg.

Ne feledkezzünk meg a hagyományos ágazatok kevésbé látványos, de nagyon fontos szerkezeti alkalmazkodásáról sem, amely egyik legfontosabb hatása, hogy hatékonyságjavulást eredményez.

1.1.3.9. Küzdelem a szegénység ellen

A szegénység az egyik legsúlyosabb globális probléma, amelynek kezelésére sok magas szintű elhatározás született, de érdemi eredmény még viszonylag kevés. Egyre nagyobb teret kap az a nézet, hogy a megoldást elsősorban a gazdaságilag aktív szegények önálló, fenntartható jövedelemtermelése adhatja. A világ szegény országaiban jó néhány sikeres, elsősorban finanszírozási program bizonyította, hogy a mikrovállalkozások fejlesztése a megoldás leghatékonyabb eszköze.

1.1.3.10. A globalizáció lehetőségeinek kihasználása, hátrányainak enyhítése

A globalizációnak nevezett folyamat kihívást jelent a világ kis és nagyvállalatainak egyaránt, de egyben kihasználható előnyöket is kínál. A verseny erősödik, de a kommunikáció és a közlekedés költségei csökkennek, ami nem csak a versenyt, hanem az együttműködést is szolgálhatja. Amikor a kisvállalkozások hálózatokat és más együttműködési formákat alakítanak ki részben éppen ezeket az előnyöket használják ki. Azok az országok, amelyekben a kisvállalkozások sikeresen teszik ezt jobb eséllyel vesznek részt a világpiacon.

1.1.4. Paradigmaváltás: Piachelyettesítés vagy piacfejlesztés?

Az elmúlt néhány évtized tapasztalatai alapján a vállalkozásfejlesztés két elméleti modelljét különböztethetjük meg. Bár a gyakorlatban a jellemzők nem mindig tisztán érvényesülnek, néha-néha el is mosódnak a különbségek, mégis elmondhatjuk azt, hogy az esetek többségében egyértelműen meg lehet állapítani, hogy az adott program melyik modell szerint működik. A továbbiakban a két modell gondolati keretet fog adni számunkra a vállalkozásfejlesztési politikák értékeléséhez, az egyes eszközök elemzéséhez.

Túlzás nélkül állíthatjuk, hogy a kisvállalkozás-fejlesztés kérdése a világ leggazdagabb és legszegényebb országaiban egyaránt elsőbbséget élvez, aminek következtében az alkalmazható eszközök tekintetében is sok tapasztalat halmozódott fel. A hetvenes évek közepétől, részben éppen a gyakorlatban szerzett tapasztalatok

alapján, a kisvállalkozás-fejlesztés területén paradigmaváltás kezdődött, ami a programok minden fontos területére kiterjedt. A mikrofinanszírozás tekintetében a változások olyan jelentősek voltak, hogy néha a mikrohitelzés forradalmáról is szoktak beszélni. Az új paradigma a nyolcvanas évek közepére gyakorlatilag kialakult, és azóta a világ *egészét* tekintve domináns, uralkodó áramlatnak az új megközelítés számít.

A továbbiakban röviden jellemzem azt az új modellt, amelynek alkalmazása megteremtheti a korábbinál lényegesen hatékonyabb beavatkozás lehetőségét. A kiindulás az, hogy az üzleti és pénzügyi szolgáltatások többsége a magángazdaság javai közé tartozik, így a piac általános szabályai érvényesek rájuk. A megfelelően kialakított üzleti szolgáltatások kereskedelmi alapon nyújthatók még a legalacsonyabb jövedelmű kisvállalkozásoknak is. Ennek természetesen feltétele, hogy a szolgáltatás valóban hasznos legyen a vállalkozó számára, hozama nagyobb legyen, mint a *tényleges* költsége.

A piacgazdaság alapelvei szerint az állam szerepe a kedvező gazdasági környezet megteremtése, a piaci kudarcok korrigálása és közszolgáltatások nyújtása, de nem feladata az, hogy magánszolgáltatásokat nyújtson. Általában a következő, a kisvállalkozások fejlődését segítő szolgáltatásokat szokás figyelembe venni.

1. Pénzügyi szolgáltatások

- hitelek, faktoring, és eszköz alapú finanszírozás,
- garanciák,
- tőkebefektetés.

2. Fejlesztési szolgáltatások

- képzés,
- tanácsadás,
- marketingszolgáltatások,
- információ,
- technológiai fejlesztés és transzfer,
- üzleti kapcsolatok építése.

Fontos különbséget tenni a vállalkozások által igénybe vett szolgáltatások között azok jellege szerint.

1. **Működési** szolgáltatásokon a vállalkozás szokásos működése során rendszeresen igénybe vett szolgáltatásokat értjük például információ, kommunikáció, könyvelés, jogi segítség.
2. **Stratégiai** szolgáltatások azok, amelyek közép-, vagy hosszú távon befolyásolják a vállalkozás piaci pozícióját, versenyképességét, piacok megtalálásával, új kapacitások kiépítésével, finanszírozási források feltárásával.

Jellemzően először a működési szolgáltatások piaca alakul ki, mert ezek iránt még a kevésbé fejlett gazdaságunkban is egyértelmű, sokszor sürgető az igény, így a fizetési hajlandóság is megvan. A piaci kudarcok leggyakrabban a stratégiai szolgáltatások terén tapasztalhatók.

Kisvállalkozás-fejlesztési szakemberek egyre gyakrabban hangoztatják azt a véleményt, hogy a korábbi feltételezésekkel ellentétben az egyszerűbb, alapvető működési szolgáltatások piaca a kevésbé fejlett országokban jóval nagyobb jelentőségű, mint korábban gondolták, ezért azok a programok, amelyek ezek teljes hiányából vagy elhanyagolható mértékéből indulnak ki téves helyzetértékelésre épülnek.

1.1.5. *Két modell – piachelyettesítés vagy piacépítés*

A kisvállalkozás-fejlesztés hagyományos irányzata abból indult ki, hogy versenyhátrányt valamilyen jövedelemtranszferrel kell ellensúlyozni. Bár változatos eszköztára alakult ki annak, hogy a költségvetésből vagy a külföldi segítyből származó pénzeket milyen célokra és milyen szervezeti keretek között használják fel, az alapvető felfogásból eredő következmények hasonlóak voltak. A legszembevetőbb probléma a programok alacsony hatékonysága volt. A programok nagyon gyakran „eltévesztették” a célcsoportot; nem a szegényekhez, hanem a (viszonylag) gazdagokhoz, nem a kis-, hanem a nagyvállalatokhoz kerültek a források. A generált változások nem voltak tartósak, csak a jövedelemtranszfer fenntartásával vagy fokozásával lehetett a programokat folytatni. Nem voltak ritkák a súlyos korrupciós esetek sem, amikor már nem egyszerűen rossz hatékonyságról, hanem nagy összegű csalásokról volt szó.

A tapasztalatok több esetben segélyprogramok leállításához vezettek, és keresni kezdték a problémák megoldási lehetőségeit. Ebben az Egyesült Államok magánalapítványai és részben kormányzata által finanszírozott programok végrehajtói jártak az élen, mert ezek esetében a szigorúbb programmenedzsment és -kontroll viszonylag korán jelezte a problémákat, és létkérdéssé vált a gondok megoldása.

A fokozatosan kialakult, kifejlődött új irányvonal lényege a következőkben foglalható össze. A versenyhátrányt nem jövedelemtranszferrel kell ellensúlyozni, hanem a támogatásra érdemes vállalkozások versenyképességét kell erősíteni. Ezzel szoros összefüggésben az alkalmazott eszközök tekintetében az adminisztratív szabályozás helyett a programok végrehajtásában egyre nagyobb szerepet kapott a piaci koordináció. Egyre nagyobb teret nyert a fenntarthatóság fogalma, ami azt jelentette, hogy a kormányok és más donorkok beavatkozása, ezen belül pénzügyi támogatása csökkenő mértékű a programok előrehaladtával. A vállalkozásokat segítő szervezetek piaci árakat kezdtek felszámolni szolgáltatásaikért, ami több figyelemreméltó következménnyel járt. Egyrészt a célcsoportot már szinte nem lehetett eltéveszteni, mivel a megfizetendő ár automatikusan kizárta az ügyeskedőket. Másrészt szinte megszűntek az alibi jellegű tevékenységek, hiszen ezekért senki sem fizetett. Talán a

legfontosabb változás az volt, hogy a vállalkozásfejlesztő szervezetek igazi ügyfelévé maguk a vállalkozások váltak, és már nem elsősorban a donorok igényeire, jelzéseire kellett figyelni.

Kifejlődtek azok a hitelezési, garanciavállalási és tanácsadási módszerek, amelyek piaci feltételekkel is versenyképesnek bizonyultak, és amelyek új területeket nyitottak meg a hitelfinanszírozás és a vállalati tanácsadás számára. Az egyik látványos következmény, hogy az újonnan indított programok esetében egyre rövidebb időre van szükség ahhoz, hogy a fenntarthatóságot elérjék, mert alkalmazzák a más területeken megszerzett tapasztalatokat. Érdekes az is, hogy az új megközelítés a kevésbé fejlett szegény országoktól a fejlettebbek felé terjed. Bár a módszereket elsőként a fejlett országok, elsősorban az Egyesült Államok szakemberei dolgozták ki, de ők azokat kezdetben az elmaradottabb országokban alkalmazták. Napjainkban már a legfejlettebb országok kisvállalkozás-fejlesztési programjai is az új paradigma szerint működnek.¹

A változások hatása Nyugat-Európát is elérte, azonban itt több tényező miatt lassabban terjedtek az új módszerek, mint a világ többi részén. Ennek legfőbb oka az volt, hogy a kisvállalkozás-támogatási programokat a nyugat-európai kormányok egy része burkolt támogatásként alkalmazta az éleződő globális gazdasági verseny hatásainak részleges ellensúlyozására. A másik fontos tényező Németország sajátos helyzete volt. A keleti országrész csatlakozás utáni súlyos válságának kezelésére a jövedelemtranszferek széles skáláját alkalmazták, amelyek között a kisvállalkozások tömeges segélyezése is helyet kapott. Itt azonban a jövedelemátcsoportosítás nyíltan vállalt cél volt, és ehhez példátlan mértékű források álltak rendelkezésre.

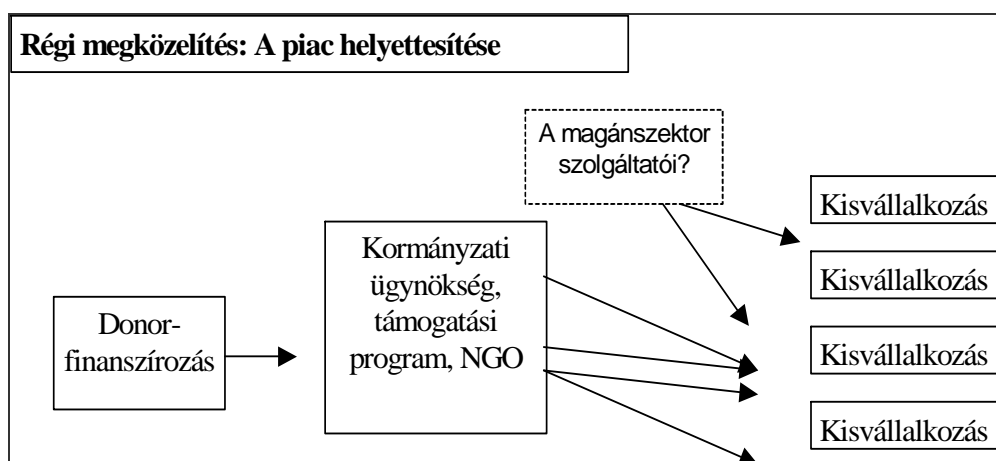
Az új megközelítés dominanciáját ugyanakkor jól jellemzi az a tény, hogy a kilencvenes évek elejétől mind az Európai Unió, mind az OECD dokumentumaiban a kisvállalkozások fejlesztésével kapcsolatos állásfoglalások és ajánlások is ebben a szellemben születtek. A legnyilvánvalóbb példa erre az, hogy a kisvállalkozások finanszírozásával kapcsolatban a források *elérhetőségének* javítását javasolják, nem pedig azok *olcsóvá tételét*. Fontos fejlemény, hogy a brit kormány korábbi gyakorlatától lényegileg eltérő megoldásokat keres a mikrofinanszírozás területén. Kutatási programot indított annak vizsgálatára, hogy miként tudná a támogatástípusú finanszírozástól eltérő módszerekkel működtetni ezeket a programokat. A program megindítását az motiválta, hogy az adományozás hatékonysága nagyon alacsonynak bizonyult, és nyilvánvalóvá vált, hogy a tényleges hatások eléréséhez más módszerekre van szükség.

Nézzük meg, és hasonlítsuk össze a két megközelítés alapvető kapcsolatrendszerét egy-egy szemantikusan ábrázolt segítségével!

¹ Egy 2002 májusában Budapesten rendezett konferencia egyik érdekes, felmérési adatokkal igazolt megállapítása volt, hogy a közép- és kelet-európai országokban a mikrofinanszírozási programok gyorsabban érik el a pénzügyi fenntarthatóságot, mint Latin-Amerikában vagy Ázsiában. Hozzá kell tennünk, hogy sajnos Magyarország azok közé a kivételek közé tartozik, ahol még nem működik fenntartható mikrohitelprogram.

A régi vállalkozásfejlesztési modell működését szemlélteti az 1.1. ábra. Ebben a donoroktól származó források a kormányzati ügynökségekhez, fejlesztési programokhoz, valamint az azokat végrehajtó nem kormányzati szervezetekhez jutnak. Ezek a szervezetek, programok arra használják a forrásokat, hogy folyamatosan támogatott programokat hajtsanak végre. Közvetítésükkel a vállalkozások olcsó szolgáltatásokhoz jutnak. A régi típusú programoknak több gyenge pontjuk is van. Mindig statikus jellegűek, az általuk nyújtott szolgáltatások nem fejlődnek, esetleges bővítésükre a finanszírozási források növekedése esetén van mód. Nem, vagy alig működik a piac visszajelző szerepe, nem válik láthatóvá, hogy mire van igényük a vállalkozásoknak, és mire nincs.

1.1. ábra A régi modell: a piac helyettesítése



A magánszektor szolgáltatóival nem alakul ki szerves kapcsolat, rosszabb esetekben érvényesülhet az olcsó szolgáltatások kiszorító hatása. A donoroktól származó finanszírozás elapadásával a programok véget érnek, nem válnak fenntarthatóvá. Rendszerint a kisvállalkozásoknak csak egy szűk körét tudják elérni, de mindig a piaci verseny torzításának az árán.

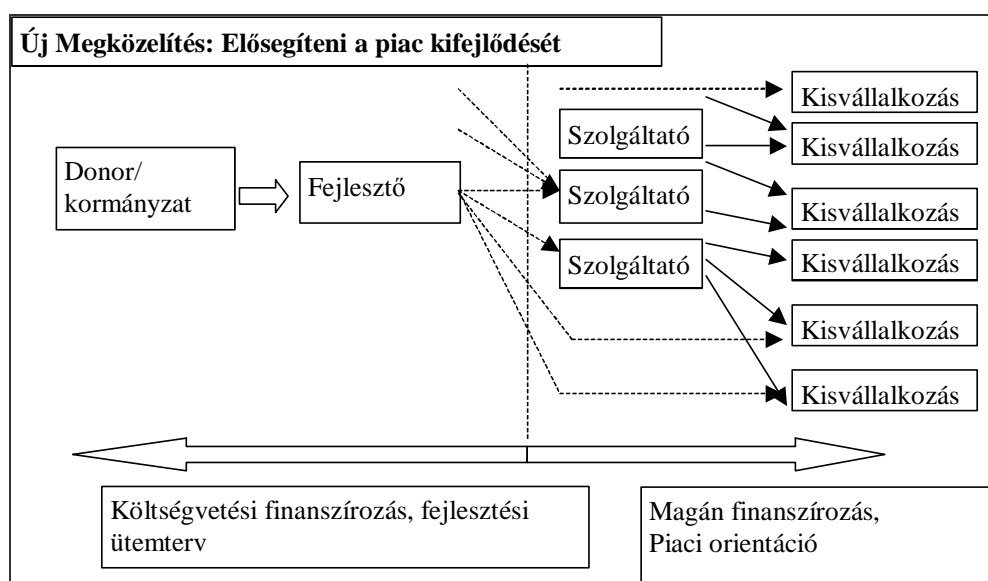
A régi típusú megközelítés talán legfontosabb jellemzője az, hogy belenyugszik abba, hogy a kisvállalkozások körében nem működnek jól az üzleti és pénzügyi szolgáltatások piacai, ezért inkább helyettesíteni próbálja azokat, nem pedig kifejleszteni. Így viszont a programok gazdaságfejlesztési hatást is alig tudnak kifejteni.

Az új megközelítés modellje (1.2. ábra) valamivel bonyolultabb. A kép egy újabb, fontos szereplővel, a fejlesztő² szervezettel bővül. Funkciója, hogy hozzájáruljon a szolgáltatások kifejlesztéséhez, és bevezetéséhez, olyan módon, hogy az

² A „fejlesztő” jelző itt arra vonatkozik, hogy az adott szervezet a program keretében kialakítandó szolgáltatásokat fejleszti.

ügyfelek igényeit kiszolgálva a fenntarthatóság minél előbb elérhető legyen, és a kezdetben támogatott program a piac részévé válhasson. A donoroktól származó források célja megváltozik, nem tartósan támogatott szolgáltatásokat finanszíroz, hanem olyan fejlesztést, aminek eredménye új, piacképes szolgáltatás lesz. A szolgáltatást nem az állami ügynökségek vagy elkülönült nem kormányzati szervezetek nyújtják, hanem a magánszektor valóságos vagy reménybeli szereplői, akik maguk is érdekelték a piaci sikerben. A beavatkozás dinamikája az új termékek, és szolgáltatások piacképessé válása felé mutat.

1.2. ábra Új megközelítés: a piac kialakulásának elősegítése



A programok szerkezete nem statikus, jól elkülöníthető fejlődési szakaszai vannak, amelyek már a programtervezés során ütemezhetők. A beavatkozás funkciói is elkülönülnek; a termékfejlesztési szakaszban szerepet játszó fejlesztőszervezet szerepe csökken, amikor a szolgáltatás piacképessé válik. Az új típusú programok nem helyettesíteni, hanem kifejleszteni akarják a piacokat, ezáltal tömegessé tenni az üzleti és pénzügyi szolgáltatásokat. A beavatkozás mentsége, oka a nem, vagy nem kielégítően működő piac, ami azonban ésszerű időn belül önállóvá válhat.

A két modell közötti különbséget a pénzügyi programok, ezen belül a mikrohitelzés területén lehet a legszemléletesebben bemutatni. Általános megfigyelés, hogy a mikrovállalkozások sokkal nehezebben jutnak hitelhez, mint a nagyobb cégek, és nagyon gyakori az a szándék, hogy ezen valamilyen módon segítsenek. A *piachelyettesítő* modell válasza a problémára az, hogy olcsó hiteleket ad, és erre a célra hoz létre alapokat. Nem próbál piacképes megoldást találni a kérdésre, ezért a

hitelfeltételeket nem is azzal a céllal változtatja, „fejleszti”, hogy a fenntarthatóság elérhető legyen, hanem folyamatosan az olcsó forrás biztosítására törekszik. Szükségképpen kisszámú ügyfelet szolgál ki, és már a program szinten tartásához is rendszeres donorfinanszírozásra van szükség.

A *piacfejlesztő* modell válasza ugyanerre a problémára az, hogy megpróbálja megkeresni és kialakítani azokat a feltételeket, amelyek mellett a mikrovállalkozások fenntartható módon finanszírozhatók. Ehhez keresi a kevésbé költségigényes kockázatkezelési módszereket, és olyan kamatokat alkalmaz, amelyek fedezik a valóságos költségeket. Természetesen azokat a mikrovállalkozókat is meg kell találni ebben az esetben, akik képesek arra a növekedésre, ami a magasabb kamatok visszafizetését lehetővé teszi.

Működési fenntarthatóság mutatója azt fejezi ki, hogy a reálértéken számított működési bevételek mekkora hányadát fedezik a működési kiadásoknak (működési költségek + a rossz hitelek miatti veszteségek). Értéke akkor 1 (100 százalék), ha a reálértéken számított működési bevételek éppen fedezik a kiadásokat. Az egynél kisebb mutató működési veszteséget, az egynél nagyobb, működési nyereséget jelent. Természetesen a rossz hitelekkel csak a pénzügyi programok vagy programelemek esetében kell számolni.

$$\text{Működési fenntarthatóság} = \frac{\text{Működési bevételek}}{\text{Működési kiadások} + \text{Rossz hitelek}}$$

A vállalkozásfejlesztési programok fenntarthatósága az egyik olyan kérdés, amelyet az új megközelítés ellenzői a leginkább vitatnak. Sokan úgy érvelnek, hogy támogatást, segítséget csak úgy adhatunk valakinek, ha nem fizettetjük meg vele a segítség, szolgáltatás árát. Emiatt a szociális szempont és a fenntarthatóság szükségképpen ellentmond egymásnak.

Lássunk most néhány érvet arról, hogy miként viszonyul egymáshoz a szociális felelősségérzet és a fenntarthatóság. A gondolatok forrása egy olyan vizsgálat, ami mikrofinanszírozási programok hatásáról készült.³

A mikrofinanszírozással foglalkozó szervezeteknek a lehető legalacsonyabban kell tartaniuk a költségeiket, mert ha nem a lehető leghatékonyabban működnek, akkor a támogatások, még a legjobb szándék mellett is, a szervezet rossz hatékonyságát és nem a kisvállalkozásokat finanszírozzák, továbbá lehetőséget adnak a szükséges változások elkerülésére.

A vizsgálat azt mutatta, hogy nincs összefüggés a mikrofinanszírozási programok pénzügyi fenntarthatósága és az ügyfelek jövedelmi szintje között. Vagyis nem igaz az az állítás, hogy az alacsonyabb jövedelműek finanszírozását csak támogatott programokkal lehet megvalósítani.

³ Elisabeth Rhyne: The Yin and Yang of Microfinance: Reaching the Poor and Sustainability. *MicroBanking Bulletin*, 2, 6-8. o.

A fenntarthatóság elérése tehát nem az ügyfelek jövedelmi színvonalán múlik, hanem azon, hogy a program működtetői hajlandók-e magasabb kamatokkal hitelezni.

Nem helytálló szembeállítani a két megközelítést olyan módon, hogy a támogatott programok szegénybarátok, a fenntartható programok pedig a szegényellenesek.

Sokkal inkább igaz, hogy rászorultság és a fenntarthatóság a mikrofinanszírozás jinje és jangja, ugyanannak a dolognak a két oldala, amelyek nem teljesek a másik nélkül. A rászorultság és a fenntarthatóság egymás kiegészítői, a rászorultak eléréseinek feltétele a fenntarthatóság, mert csak ilyen módon biztosítható a rászorultak elérése. Ebből a megközelítésből látható, hogy az igazi cél az elérés, vagyis, hogy a finanszírozási problémákkal küszködőknek pénzügyi szolgáltatást tudjunk nyújtani. A fenntarthatóság csak eszköz, ami ezt a célt szolgálja.

1.1.5.1. Az alkalmazott eszközök hatásai

Nagy különbség van a két modell alapján felépülő programok hatásában. A piachelyettesítő megközelítés csak a problémák tüneti kezelésére alkalmas, hiszen – mint láttuk – nem dinamikusan közelíti meg a problémákat, elfogadja, hogy a piacok elégtelenül működnek, és azok funkcióit akarja helyettesíteni. Nem a tranzakciós költségek csökkentésére törekszik új szolgáltatások kifejlesztésével, hanem a piaci szereplők helyett mással (a donorokkal) fizetteti ki a számlát. Így csak látszateredményeket lehet elérni, valóságos nemzetgazdasági növekedés nélkül. A piacépítő megközelítés lehetőséget ad a lényegi problémakezelésre, mert fenntartható módon, folyamatos jövedelem-újraelosztás nélkül lesznek elérhetők a kisvállalkozások által igényelt szolgáltatások.

1.1.5.2. A beavatkozási területek meghatározása

A fejlesztési politika egyik legfontosabb része a beavatkozási területek meghatározása. Természetesen ez nem független a „hogyan” problémájától, hiszen a tartós támogatással működtetni szándékozott programok más területekre irányulhatnak, mint a piac fejlesztését célzó. A továbbiakban az új megközelítéshez tartozó beavatkozási terület meghatározásának szempontjait ismertetjük.

1.1.5.3. Hol kell fejleszteni a piacot?

Fontos kiindulópont az üzleti és pénzügyi szolgáltatások piacainak aktuális állapota. A különböző gazdaságok kis- és középvállalkozásainak helyzete ebből a szempontból nagyon eltérő. A fejlesztési programnak olyan piac ki- vagy továbbfejlesztését kell célul kitűznie, amelyik 1. fejlesztése reális lehetőség, és amelyik 2. még beavatkozást igényel. Bármelyik szempont figyelmen kívül hagyása nagyon le-

rontja a program hatékonyságát. Az olyan programok, amelyek túl ambiciózusak a célmeghatározásban, és az adott piacon még nem igényelt szolgáltatásokat kínálnak, szükségképpen ügyfélhiánnyal fognak szembesülni, és aligha lesz esélyük arra, hogy belátható időn belül piaci alapon működő szolgáltatásokat alakítsanak ki. Sok példát ismerünk az olyan tanácsadási, képzési, információszolgáltatási programokra, amelyek alapos előkészítés után érdeklődés hiányában haltak el.

A másik lehetséges veszély a szükségtelen segítség, az olyan beavatkozás, ami a piac által már kielégítően kezelt probléma „megoldására” irányul. A hazai gyakorlatban sem ismeretlen az érdeklődés hiányában bennragadt források esete, amikor a vállalkozások a bürokrácia mellőzésével a piacon szerzik be a sokszor látványosan drágább szolgáltatást, s a támogatott programok által nyújtott lehetőségeket nem veszik igénybe. A hazai gyakorlatban a pénzügyi programok egy részénél tapasztalhattunk hasonlót.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni annak a szempontnak a jelentőségét, hogy a beavatkozás a lehető legkisebb mértékben torzítsa a piac működését. Gyakran fordul elő, hogy a piac ismeretének hiánya miatt olyan beavatkozási területeket határoznak meg a programtervezés során, ahol az éppen kialakuló, formálódó piac fejlődését zavarják meg. Ez különösen káros akkor, amikor tartós támogatásokkal kiszorító hatást gyakorolnak a valóságos piaci szereplőkre, megakadályozva ezzel a kereslet és kínálat egymásra találását.

A programok tervezésénél gyakran szokták hangoztatni azt az érvet, hogy a kisvállalkozások számára bizonyos szolgáltatások elérhetők ugyan, de túl drágák, ezért olcsó kínálatot kell teremteni. Az ilyen kiindulás gyakran vezet piactorzító beavatkozásokhoz, különösen akkor, ha a szolgáltatások árait folyamatos támogatásokkal és nem valóságos hatékonyságjavulással próbálják csökkenteni.

1.1.5.4. Keresleti vagy kínálati oldal?

A beavatkozás irányulhat a keresleti oldal élénkítésére abból a célból, hogy gyorsítsa a piac kialakulását. A lehetséges eszközök között van a szolgáltatások tartalmának, hasznosságának megismertetése a kisvállalkozásokkal. Ez egyfajta sajátos marketingtevékenység, ami segíti a szolgáltatások eladását. Kevésbé ajánlott, de bizonyos körben alkalmazott és alkalmazható eszköz, a vásárlóerő növelése például kuponrendszerrel, amikor a lehetséges igénybevevőket támogatják ilyen módon. A kuponokat a szolgáltatások egy meghatározott körére vehetik igénybe a vállalkozások.

A kínálati oldalra irányuló beavatkozás gyakoribb. Ilyenkor azokat a szervezeteket segítik, amelyek a szolgáltatásokat kifejlesztik, avagy magukat a szolgáltatókat. A kínálatoldali beavatkozás más szavakkal kapacitásfejlesztés, ahol a kifejlesztett kapacitással egy üzleti alapon működő piaci résztvevő bővíti a piacot.

1.1.5.5. Szolgáltatás- vagy fejlesztéstámogatás?

A beavatkozás szintje alapján beszélhetünk a szolgáltatási és a fejlesztési szint támogatásáról. Az új megközelítésben a szolgáltatási szint támogatása kevésbé ajánlott, mert ilyen esetekben a legnagyobb a piactorzítás veszélye. Hangsúlyozottan korlátozott és rövid ideig tartó támogatásokkal azonban bizonyos esetekben segíthetők maguk a szolgáltatók is.

Az igazán fontos és hatásos beavatkozás terepe a fejlesztési szint. A támogatások itt azoknak a szolgáltatásoknak a kifejlesztését és bevezetését segítik, amelyek a piacra kerülve rövid időn belül önfenntartó módon tudnak majd működni. A források hasznosításának is ez a leghatékonyabb módja, hiszen a jól kialakított termékek minimális további finanszírozási igénnyel széles körben alkalmazhatók lesznek.

A fejlesztési szint támogatása irányulhat a korai szakaszra, jellemzően a termékfejlesztésre. A fő időszak a kifejlesztett szolgáltatások bevezetését és továbbfejlesztést foglalja magában. A késői szakaszban, adott támogatások elsősorban a hatáselemzést, a programértékelést segítik.

1.1.5.6. Strukturális vagy funkcionális megközelítés?

Strukturális megközelítésen azt értjük, hogy a fejlesztési politika ágazati vagy valamilyen más szempont szerint rangsorolja a vállalkozások egyes csoportjait. Ilyen szempont lehet a hozzáadott értéknek a termelési folyamatban elfoglalt helye, a beszállítói szerep vagy általában a termelővállalkozások előnyben részesítése. Sokszor döntenek úgy, hogy különösen támogatni kell az adott időszakban korszerűnek vélt ágazatokat és/vagy a technológiaintenzív, innovatív vállalkozásokat.

A funkcionális megközelítés azokat az üzleti és pénzügyi szolgáltatásokat keresi, amelynek fejlesztése gyakorlatilag bármely vállalkozás számára igénybe vehető, és versenyképesség javító hatásuk van.

A strukturális megközelítés komoly veszélye az, hogy a kormányzati politika általában nem képes jó szerkezeti célokat meghatározni, aminek következménye az, hogy a vállalkozásfejlesztés céljaira rendelkezésre álló erőforrásokat hatékonytalanul használják fel. A strukturális megközelítés sohasem versenysemleges, a spontán folyamatok torzítása vállalt és beépített jellemzője.

A strukturális megközelítés célcsoportokat keres és leggyakrabban jövedelemtranszfert alkalmaz, a funkcionális megközelítés piaci kudarcot próbál orvosolni, és rövid időn belül beavatkozás nélkül fenntartható állapot elérésére törekszik.

A valóságos gazdaságélénkítő hatást a funkcionális megközelítéssel lehet elérni, mert ez ígéri a kisvállalkozások legszélesebb köre számára elérhető versenyképesség-javulást. Ezt igazolja az a tendencia, hogy a fejlődő országokban működtetett mikrofinanszírozási programok esetében egyre kevesebb teret kapnak az olyan speciális csoportok egészét kedvezményező támogatások, mint a női vállalkozók vagy a kisebbségek, a célcsoportot általánosan határozzák meg: a gazdaságilag aktív szegények.

1.1.5.7. Közvetlen támogatás a vállalkozásoknak?

A hazai gyakorlatban megkerülhetetlen az a kérdés, hogy mit mond az új típusú vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó külföldi szakirodalom a kisvállalkozások közvetlen, egyedi döntések alapján odaítélt, vissza nem térítendő támogatásáról. A válasz rövid: semmit. Ennek az az oka, hogy a vállalkozásoknak nyújtott ilyen jellegű támogatások nem szerepelnek a kisvállalkozás-fejlesztés képzeletbeli térképén. Az egyre inkább elfogadott elvek szerint ezek hatékonysága nagyon gyenge, és különösen erős a versenyt torzító hatásuk. Néhány kivételes helyzettől eltekintve sohasem lehetnek tömegesek, és már csak ezért sem fejthetnek ki érdemi gazdaságfejlesztési hatást. Ebből adódóan nem lehet bemutatni sem a nemzetközi gyakorlatot, sem az ajánlott elveket és módszereket ezen a területen, mert a vállalkozásoknak nyújtott közvetlen támogatások nincsenek az ajánlott (és tegyük hozzá elfogadható) kategóriában.

1.2. A hazai KKV szektor fejlődése a rendszerváltástól napjainkig

A kilencvenes évek elején a magyar kis és középvállalkozások két szempontból is jelentős helyzeti előnnyel kezdhették piacgazdasági fejlődésüket a többi átmeneti gazdaságú országbeli társaikhoz képest:

- Egyrészt közel egy évtizedig volt alkalmuk (ha csak egy tervgazdaságban is) vállalkozói tapasztalatokat szerezni.
- Korábban találkoztak a piacgazdaságok jogi és szabályozási környezetével.

1.2.1. Korai átmeneti gazdaság 1990-1996

A magyar kis- és középvállalkozások 1990 utáni fejlődést is érdemes két szakaszra bontani, mivel a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a piacgazdaság kialakításának korai és érett szakasza sok tekintetben eltér egymástól. A korai szakasz kezdete 1990, amikor egyértelművé vált mind gazdasági, mind politikai szempontból, hogy a magyar gazdaság visszavonhatatlanul megszűnt tervgazdaság lenni, és elindult a piacgazdaság kiépítésének rögzös útján. A szakasz végét a gazdaság radikálisan gyors és látványos szerkezeti átalakulásának lelassulása jelenti az évtized második felében.

1989-től radikális változások sorozata következett be a vállalkozások szabályozásában. Egyrészt bevezették a gazdasági szervezeteket liberálisan szabályozó törvényeket, másrészt lezajlott egy deregulációs folyamat, amely a tervgazdaság kötött, bürokratikus szabályainak nagy részét felszámolta. A jogi korlátok lebontásával, a vállalkozásalapítás liberális szabályozásával részben megvalósult a magán-személy, a magánvállalkozás gazdasági emancipációja. A magánvállalkozók a 90-es évek eleje óta gyakorlatilag egyenjogú partnerként vehetnek részt a gazdasági élet-

ben, tevékenységük, növekedésük előtt jogszabályokban kimondott mesterséges korlátok nincsenek.

A magyar gazdaság történetének legnagyobb vállalat alapítási hulláma a legnagyobb gazdasági visszaeséssel párosult. Bár minkét folyamat a gazdasági átmenet része a kisvállalkozások számára a recesszió rendkívül nehéz helyzetet teremtett

Az új gazdasági berendezkedés első és leginkább vitathatatlan eredménye az lett, hogy egy év alatt megszűnt a termékek (és sok szakmában, bár nem mind-egyikben: a szolgáltatások) hiánya. Ehelyett szükségszerűen a kicsi és a nagy vállalkozásoknak egyaránt a csekély a fizetőképes kereslet problémájával kell szembenéznie.

1993-ban a több, mint 500 ezer 50 fő alatti vállalkozás már körülbelül másfél millió embert, a munkaerő egyharmadát foglalkoztatott. Tíz évvel ezelőtt ez az arány még 5 százalék alatti volt.

A korai átmeneti gazdaság kis- és középvállalati szektorát és annak gazdasági környezetét a következők jellemzik

- Gyorsan növekvő számú vállalkozás, amelyek messze túlnyomó többsége mikrovállalkozás.
- Ennek az időszaknak a kezdetén, rövid idő alatt a hiánygazdaság versenyzásává alakul.
- A gazdaság nyitottsága egyre nő, a külkereskedelem aránya a GDP-hez viszonyítva gyorsan emelkedik.
- A gyorsan liberalizálódó szabályozási környezet egyben instabillá is válik, az új törvényeket is folyamatosan változtatják. Az alapvető gazdasági (főleg adózási) törvények évente, néha még gyakrabban jelentősen módosulnak, ami nagy alkalmazkodási problémát jelent a kisvállalkozásoknak.
- A jövedelemközpontosítás magas arányú és kezdetben erőteljesen növekvő, mivel a visszaeső jövedelmekből kell finanszírozni a korábról örökölt jóléti és más állami kiadásokat.
- A kisvállalkozói szektor a sok új belépővel, tapasztalatlan vállalkozóval „felhígul”, minőségi mutatói romlanak. Magas a túlélésre képtelen sem növekedni, sem megkapaszkodni nem képes vállalkozások aránya.

A korszak fontos fejleménye az 1995-ös makrogazdasági stabilizáció, a Bokros-csomag. Az 1994-es választásokat megelőző választási költségvetés (értsd a költségvetés kiadásainak növelése a hiány terhére), valamint a győztes politikai erők ígéreteinek részleges beváltásából eredő túlköltekezés olyan helyzetet teremtett, ami az átalakulási folyamat utolsó nagy „számlájának” rendezését sokkterápia szerűen kényszerítette ki. Ezt követően alakult ki az a viszonylagos makrogazdasági stabilitás, amelynek kezdete egybeesett a mennyiségi mutatókkal jellemezhetően is látványos szerkezeti átalakulások lelassulásával.

1.2.2. Fejlett átmeneti gazdaság 1997-től

A tervgazdaságból piacgazdasággá történő átalakulás olyan folyamat, amely a korábbi gazdaságtörténetben ismeretlen, ezért kevés közvetlenül hasznosítható tapasztalatunk van. Napjainkban több tucat országban zajlik az átmenet, de a történeteket még nem tudjuk kellő távlatból elemezni. Ennek ellenére elmondhatjuk, hogy az átmenetnek van egy korai, általában 5-10 év közötti időtartamú szakasza, amelyet sok hasonló vonás jellemez a legtöbb volt szocialista országban.

Ennek a szakasznak a legfőbb jellemzői a következők:

- Felszámolják a tervgazdaság és a pártállami politikai rendszer intézményeit
- Megszűnik a hiánygazdaság
- Az állami tulajdon privatizációja eljut egy olyan kritikus pontig, amin túl a magántulajdon szerepe domináns a gazdaságban
- Végbemegy egy gyakran válságjelenségekkel kísért radikális átalakulás a gazdaság szerkezetében
- Az átalakulási deficit makrogazdasági egyensúlyzavart okoz, amelyeket általában legalább egyszer stabilizációs programmal kezelni kell.
- Kiépzülnek a piacgazdaság intézményi keretei (adótörvények, a vállalkozásalapítás, működtetés és megszűnés jogi keretei, csődtörvény stb.)
- Az ország külkereskedelmét liberalizálják

Magyarországon ezek a folyamatok 1996-97-re lezajlottak, ezért joggal mondhatjuk, hogy ekkortól megkezdődött az érett, vagy fejlett átmeneti gazdaság szakasz.

1.2.3. Tovább erősödő verseny

A fejlett átmeneti gazdaság szakaszát a kisvállalkozások (és a gazdaság egésze) szempontjából a verseny erősödése jellemzi. Ennek három fontos összetevője van:

- Az import szabályozása egyre liberálisabb, így erősödik az importverseny
- A betelepülő külföldi tulajdonú vállalkozások egy része a hazai piacon értékesít
- A hazai tulajdonú vállalkozások teljesítménye és ezáltal az egymásnak támasztott konkurencia erősödik

1.2.4. Stabilizálódó szabályozási környezet

A fejlett átmeneti gazdaság szakaszában egyre több tényező hat abba az irányba, hogy a szabályozási környezet stabilizálódjon. Az újonnan bevezetett törvények gyermekbetegségeit néhány év alatt korrigálni lehet, a vállalkozások és a piac többi szereplője egyre jobban megtanul alkalmazkodni a szabályokhoz, és az adóemeléseket kikényszerítő egyensúlyzavarok is ritkábbak lesznek.

A fejlett átmeneti gazdaságok, így hazánk is csatlakoznak az Európai Unióhoz, rövid időn belül tehát az egységes piac részeivé válnak. A csatlakozási folyamat során már jóval korábban megkezdődik a piacok megnyitása, vagyis az ország gazdasági nyitottsága folyamatosan tovább nő ebben az időszakban.

Ugyanakkor a folyamatos törekvések arra, hogy a kormányok javítsák a vállalkozások helyzetét néha oda vezetnek, hogy hosszabb távon nem fenntartható adókedvezményeket, adózási formákat vezetnek be, amelyeket hamarosan módosítani kell, ami viszont a környezet instabilitását fokozza.

A makrogazdaság stabilizálódásával és a gazdaság javuló teljesítményével összefüggésben javul a költségvetés helyzete, és lehetővé válik, hogy csökkenjen a gazdaságban termelt jövedelmek központosítása.

1.1. táblázat Az állami újraelosztás mértéke a GDP %-ában

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Konzolidált államháztartási kiadások	56,4	60,2	60,2	59,5	52,6	48,8	49,7	48,1	47,0	46,3

A vállalkozások számának növekedése lelassul, sőt egyes területeken akár csökkenés is bekövetkezhet. Bár az adott időszak alatt születő és megszűnő vállalkozások száma magas maradhat, ami által fennmarad egy erős fluktuáció a vállalkozói szektorban, a vállalkozások számbeli növekedése sokkal kisebb, mint a korai szakaszban.

Magának a kis- és középvállalkozói szektornak a számbeli stabilizálódásával együtt lassan javulni kezdenek a gazdálkodás minőségét jellemző mutatók is. Nőni kezd a külső finanszírozási forrást bevonni képes vállalkozások aránya, egyre többen vesznek igénybe üzleti szolgáltatásokat, a vállalkozások jelentős része képes stabilizálni piacait.

1.2.4.1. A kor is számít

A kereskedelmi bankok törekszenek arra, hogy jól definiálható mutatók alapján állapítsák meg ügyfeleik hitelképességét. Számos bank nem tekinti hitelképes ügyfélnek a három évnél fiatalabb vállalkozásokat, mivel ezeknek még nincs történetük, fejlődésük kritikus szakaszában vannak, nem bizonyították túlélő- és fejlődőképességüket. A kilencvenes évek elején működő vállalkozások nagyon magas hányada nem tudott megfelelni ennek az alapvető követelménynek, így szinte automatikusan nem lehetett hitelképes ügyfele a kereskedelmi bankoknak.

1.2.5. A magyar kis- és vállalkozások jellemzői

A kis- és középvállalkozások alapvető szerkezeti jellemzői az elmúlt időszakban alig változtak, gazdálkodásukat magas munkaerő- és alacsony tőkeintenzitás jellemzi. Jóval nagyobb mértékben részesednek a foglalkoztatásból, mint az árbevételből vagy a jövedelemtermelésből. Ez a tény önmagában természetes, de nemzetközi összehasonlításban a kis- és a nagyvállalkozások közötti különbség meglehetősen nagynek tűnik, és a rés inkább nyílik, mint záródik.

1.2. táblázat A vállalkozások helyzetét jellemző fontosabb mutatók megoszlása méretkategóriák szerint 2001-ben (%)

	Alkal- mazott nélküli	Mik- rovállal- kozás	Kisvál- lalkozás	Közepes vállalko- zás	KKV összesen	Nagyvál- lalkozás	Összesen
Darabszám	64,3	32,0	3,0	0,6	99,9	0,1	100
Foglalkoztatot- tak száma	11,6	26,9	13,8	15,1	67,4	32,6	100
Nettó árbevétel	1,6	11,7	7,9	17,8	39,0	61,0	100
Hozzáadott ér- ték	1,2	9,3	8,7	16,5	35,7	64,3	100
Saját tőke	1,3	4,2	3,0	9,0	17,5	82,5	100
Export	0,3	2,7	2,6	11,0	16,6	83,4	100

1.2.5.1. A tulajdonviszonyok átrendeződése

A magyar gazdaságban a privatizáció és a magángazdaság spontán fejlődésének együttes hatására az állami tulajdon aránya jelentősen csökkent. Külföldi tőke beáramlásának hatására a külföldi tulajdon aránya magas lett, azonban alig növekszik hazai magántulajdon aránya. Ez a tendencia arra utal, hogy a hazai vállalkozások, tulajdonosok tőkefelhalmozási képessége alig tud lépést tartani a külföldiek visszaforgatott profitjával és friss befektetéseivel.

1.3. táblázat Az egyszeres és kettős könyvvitelt vezető vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása fő tulajdonosonként (1999-2001)

	Állami	Belf. magán	Belf. társa- sági	Külföldi	Egyéb	Összesen
1999	9,2	9,1	20,6	51,6	9,5	100,0
2000	7,9	9,2	18,0	58,5	6,4	100,0
2001	7,7	8,8	17,0	60,1	6,4	100,0

1.2.5.1.1. Piaci orientáció

A vállalkozások piaci orientációja szoros összefüggésben van méretükkel. A kisebb vállalkozások elsősorban a lakosoknak, kisebb mértékben a belföldi vállalkozásoknak értékesítenek, a külpiacon alig vannak jelen. A magyar vállalkozások kevesebb mint 10%-a exportál. A nagyobb vállalkozások piaci között jóval nagyobb szerephez jutnak a belföldi vállalkozások és az export.

1.2.5.1.2. Foglalkoztatottság

Az új munkahelyek létrehozásában a kisvállalkozások játsszák a legfontosabb szerepet: a rendszerváltás óta az egyetlen nettó munkahelyteremtő része a gazdaságnak, miközben a nagyvállalkozásokban folyamatosan csökken a foglalkoztatottság. Ez a tendencia jellemezte a 2001-es évet is, sőt ekkor már csak a mikro- és az alkalmazott nélküli vállalkozások növelték a nettó foglalkoztatást.

1.4. táblázat A foglalkoztatottság változása 2000. évhez képest (fő)

	2001
Alk. nélk. vállalkozás	20 571
Mikrovállalkozás	29 354
Kisvállalkozás	-2 727
Közepes vállalkozás	-7 143
Nagyvállalkozás	-5 672
Összesen	34 384

1.3. ábra SWOT elemzés

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> - A gazdasági átmenet több, mint tíz éve alatt kompetitív környezetben szerzett tapasztalatok - Jó szakmai és javuló menedzsment-képzettség - Magas szintű külföldi tőkebefektetések - A gazdasági szolgáltatások széles spektrumának megléte és igénybevétele - Rugalmasság, gyors adaptációs készség, specializáció 	<ul style="list-style-type: none"> - Az európai színvonaltól jelentősen elmaradó jövedelemtermelő-képesség - Nemzetközi összehasonlításban magas munkaerőköltség - Alacsony tőkeintenzitás - A nagy cégek erős versenye miatti viszonylagos versenyhátrány - A nem hatékonyan irányított, kis tőkeerejű vállalkozások magas aránya - Magas ingatlanárak és bérleti díjak - Viszonylag kevés vállalkozót elérő közvetlen politikák
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> - Kedvező befektetési és üzleti klíma - Fejlett és tovább fejlődő infrastruktúra (főleg a telekommunikációban) - Vállalkozói hálózatok kialakításával csökkenteni a nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrányt - A globalizáció kedvező hatásainak érvényesülése (olcsóbb inputok, javuló hozzáférés a külföldi piacokhoz) - Az új gazdaság lehetőségeinek kihasználása elsősorban a termelékenység növelésére - Egyes lemaradó területek felfejlesztése a részben kisvállalkozásokra támaszkodva - Új vállalkozói generációk belépése - Közép és hosszú távon a növekvő vásárlóerő miatt bővül a hazai, a csatlakozás miatt a külföldi piac - Adminisztratív terhek csökkentése 	<ul style="list-style-type: none"> - Egyes csoportok további leszakadása - A nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrány növekedése - Ha a hatékonyság javulása nem elég gyors, akkor a globalizáció kedvezőtlen hatásai erősödhetnek - A közlekedési infrastruktúra nem kellően gyors fejlődése, bizonyos helyeken leromlása - Az információs gazdaság lassú terjedése és ebből adódóan a globális versenypozíció romlása - A nagyvállalatokat jobban kedvezményező adórendszer

1.3. Vállalkozásfejlesztés Magyarországon

Bár már a nyolcvanas években is született néhány olyan intézkedés, amelyek célja az akkori értelemben vett kisvállalkozások fejlődésének előmozdítása volt,⁴ aktív vállalkozásfejlesztési politika csak 1990 után alakult ki Magyarországon.

A rendszerváltást követően a legtöbb politikai erő elkötelezte magát a piacgazdaság és a szabad verseny mellett. Ennek részeként a politikai retorikában is megjelent a kis- és középvállalkozások jelentősége, támogatásuk szükségessége. A kilencvenes évek első felében különösen gyakran hivatkoztak a gazdaságpolitikusok a kis- és középvállalkozások robbanásszerűen növekvő számára, mint sikermutatóra, és sokszor kötötték össze a magyar vállalkozások fejlődését a középosztály kialakulásának kérdésével.

A kormányzat kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos politikáját összefoglaló dokumentumok sok ismétlődő elemet tartalmaznak, de tükrözik azokat a változásokat is, amelyek az elmúlt egy évtizedben a kis- és középvállalatok körében lejátszódtak. Végigvonul a dokumentumokon a definíció kérdése, a jogszabályok hatásvizsgálatának szükségessége, a finanszírozás, a beszállítói kapcsolatok fejlesztése, az adó és TB-terhek csökkentése, a programok hatásvizsgálatának szükségessége, csak hogy a leggyakoribb fogalmakat említsük. Érdekes látni, hogy a kezdeményezések megvalósítására sokszor több évre is szükség van az első felbukkanáshoz képest.

1.3.1. Az alkalmazott eszközök, kormányzati politikák⁵

Az 1990-ben hivatalba lépett kormány több nem nyilvános anyag után, kisvállalati politikáját először, a **2040/1994. (V.3.) Korm. határozat** a Kormány középtávú kis- és középvállalkozás fejlesztési koncepciójáról című dokumentumban tette közzé, mindössze néhány héttel a választások előtt.

A határozat szerint fontos a szektor kiemelt kezelése a gazdasági növekedésben, a foglalkoztatásban betöltött szerepe miatt. Célként jelölte meg a stabilitást, a minőségi vonások erősítését, speciális ágazati elgondolások kidolgozását. Fontosnak tartotta a növekedésorientált, gazdasági múlttal rendelkező, és a kényszervállalkozások megkülönböztetését.

Az eszközenszer változása lényegében az adó- és adminisztrációs terhek enyhítésére, a finanszírozási feltételek javítására, a vállalkozói képzés, a vállalkozói etika és kultúra fejlesztésére irányult. Utalt még a határozat az állami koordináció új kormányzati szervezetének létrehozására is.

A határozat igyekezett egyrészt az EU tapasztalataira, gyakorlatára támaszkodni a cél- és az eszközenszer fejlesztésénél, másrészt a hazai gazdasági körülményeket is figyelembe venni.

⁴ Ezek ismertetést lásd a kis- és közép vállalkozások történetével foglalkozó fejezetben.

⁵ A leírás alapja: Kis és középvállalkozások helyzete. Éves jelentések 1996 – 2002.

A dokumentum részletesen foglalkozott a kis- és középvállalatok egységes meghatározásának hiányával, ennek következményeivel, a magyar gazdaság tulajdonosi szerkezetének átalakulásával, a kis- és középvállalkozások nemzetgazdasági súlyának növekedésével, illetve a szektor továbbfejlesztésének fő irányjaival.

A dokumentum nyolc területen határozott meg feladatokat:

1. A kisvállalkozások helyzetének alakulását követő statisztikai információs rendszer létrehozása.
2. A kis- és középvállalkozások közterheinek csökkentése.
3. A hitel és garanciarendszer kibővítése.
4. Nyomon követni a kis- és középvállalkozások részesedését az elkülönített állami pénzalapokból, állami megrendelésekből, külkereskedelmi kvótákból.
5. A kis- és középvállalkozási infrastruktúra, elsősorban az üzleti információs- és az oktatási rendszer továbbfejlesztése, a PHARE program keretében rendelkezésre álló EK támogatás társfinanszírozásához szükséges hazai források biztosítása.
6. Kamarák, szakmai szövetségek megerősítése, szerepük növekedése.
7. Vállalkozás-fejlesztési Tanács létrehozása.
8. Országos Kisvállalkozás-fejlesztési Iroda hatáskörének, szervezetének és működésének módosítása.

Az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium 1996. májusában hozta nyilvánosságra a kis- és középvállalkozói szektor középtávú fejlesztésének koncepcióját. A koncepció az Európa Tanács által a fejlett piacgazdaságok számára megjelölt célokból, valamint a hazai vállalkozásfejlődési trendek elemzéséből kiindulva a vállalkozásfejlesztési politika számára két, egymást kiegészítő általános célt határozott meg:

Egyrészt az eddigieknél is nagyobb hangsúlyt kell helyezni a kis- és középvállalkozások minőségi jegyeinek erősítésére, a már működő vállalkozások versenyképességének javítására, mert ezek a munkahelyteremtés mellett döntő szerepet játszanak a gazdasági növekedés felgyorsulásában is.

Másrészt országosan fenn kell tartani a kezdő vállalkozásokat támogató intézményrendszert úgy, hogy az ország elmaradott régióiban a felhalmozódott foglalkoztatási gondok enyhítésére külön eszközökkel is elő kell segíteni új kisvállalkozások létrejöttét.

A két alapvető célhoz strukturális célokat is kitűztek. Így az ipar területén kiemelt feladat lett a betelepült multinacionális vállalatok köré kisvállalkozói beszállítói körök kiépítésének segítése, a mezőgazdaság területén a korszerű üzemi struktúrák kialakítása, az integrált termelési és értékesítési rendszerekbe kapcsolódó családi farmgazdaságok támogatása, a kereskedelem területén a szolgáltatások minősége

fejlesztésének és a kis- és nagykereskedelmi tevékenység gyakorlásának különböző szolgáltatások nyújtásával való összekapcsolásának ösztönzése.

Ezeket a kisvállalkozás-fejlesztési célokat az akkori kormány a meglévő vállalkozástámogató eszközrendszer megerősítésével és kiegészítésével kívánta elérni, a feladatokat **2146/1996. (VI.13.) határozatában** hét pontban fogalmazta meg.

1. A kis- és középvállalkozások megfigyelésére alkalmas számbavételi rendszer kialakítása.

2. A vállalkozók adó- és járulék, valamint adminisztrációs terheinek csökkentése. Ezen belül törekedni kell arra, hogy

- az egészség- és nyugdíjjárulék GDP-hez viszonyított aránya csökkenjen,
- az egyéni vállalkozók vállalkozásból származó jövedelmének adózási kondíciói közelítsenek a társaságokéhoz,
- a vállalkozási jövedelmek újra befektetésének ösztönzésére a befektetéseket terhelő elvonások mérséklődjenek, valamint növekedjék a hosszabb távú és kockázatosabb termelő befektetések preferenciája,
- az általányadózás alá tartozó vállalkozók adminisztrációs terhei az áfa-rendszerbe illeszthető egyszerűsített eljárással is mérséklődjenek.

3. A hitel és garanciarendszer bővítése, a bankrendszer hitelezési aktivitásának növelése, valamint a kockázati tőkefinanszírozás fejlesztése. Ennek érdekében:

- bővíteni kell a beruházások finanszírozásában a kedvezményes hitelkonstrukciók körét, amiben az IKIM-nek meghatározó szerep jut a kamattámogatási pályázati rendszer folytatásával,
- a fejlesztésre szakosodott pénzügyintézetek kialakításának elősegítése, ezen belül egy kisvállalkozói bank indokoltságának vizsgálata.
- állami viszontbiztosítással elő kell segíteni a garanciatársaságok körének bővülését,
- kockázati tőketársaságok megerősítésének előmozdítása.

4. A kis- és középvállalkozási infrastruktúra, az üzleti információs és az oktatási rendszer továbbfejlesztése.

5. A Vállalkozásfejlesztési Tanács munkájának előmozdítására a Kormány felhívta a minisztereket, hogy az érintett törvénytervezeteket és koncepciókat előzetes véleményezésre juttassák el a Tanácshoz.

6. és 7. Az IKIM beszámolási kötelezettsége a Gazdasági Kabinet felé a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos jogi szabályozásra vonatkozó munkák tapasztalatairól és az elvégzendő feladatokról, valamint a vállalkozások támogatását szolgáló intézkedések rendszeres értékeléséről.

Bár a kisvállalkozások fejlesztése hagyományosan az ipari tárca feledatai közé tartozott, 1996. decemberében a pénzügyminiszter miniszteri biztost nevezett ki a

kis- és középvállalkozások ügyeinek koordinálására és összefogására. Feladata többek között a kisvállalkozások dinamikus fejlődését elősegítő program kidolgozása volt.

1997. áprilisában a Kormány újabb, a szektor fejlesztése érdekében szükséges kormányzati teendőket összegző határozatot fogadott el a pénzügyi és ipari tárca közös előterjesztésében, ez a **1045/1997. (IV.29.) Korm. határozat**. A határozat a következő fő célokat tűzte ki:

1. A mikro- és kisvállalkozások adminisztrációs terheit csökkentő lehetőségek további vizsgálata.
2. A szektor hitelhez jutásának elősegítése érdekében komplex információ-oktatási-hitelgarancia-ellenőrzési program kidolgozása és működtetése.
3. A középvállalkozások tőkeellátottságának javítása, piaci lehetőségeinek bővítése. Ennek érdekében:
4. Vizsgálni kell, hogy törvényi szinten szükséges-e a közszféra feladatait, a kis- és középvállalkozások támogatásának alapelveit szabályozni.

Az **1998-ban hivatalba lépett kormány** már 1998 decemberében elfogadta a (161/1998. (XII. 17.) számú kormányhatározatot a mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztésének középtávú stratégiájáról). A dokumentum stratégiáját és a feladatokat a következők szerint határozta meg:

1. A vállalkozásfejlesztésben érintett minisztériumok és országos hatáskörű szervek a Kormány négyéves mikro-, kis- és középvállalkozásokat segítő stratégiájában megfogalmazott feladatok végrehajtására dolgozzanak ki részletes feladat- és munkatervet.

2. A gazdasági szabályozó rendszer egyes elemeinek módosítására vonatkozó javaslatok kidolgozása során minden esetben meg kell vizsgálni és a Kormánynak be kell mutatni a tervezett változtatások mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági és társadalmi helyzetére gyakorolt hatását.

3. A középtávú adópolitikai koncepció és a 2000. évi adóreform részletes kidolgozása során külön hangsúlyt kell helyezni arra, hogy az új adó- és járulékszabályok hozzájáruljanak a mikro-, kis- és középvállalkozások - a Stratégiának megfelelő - fejlődéséhez. Ennek érdekében - a Kormány programjával összhangban - az élőmunkához kapcsolódó elvonásokat csökkenteni kell, továbbá az adóreform keretében előnyben kell részesíteni azokat a megoldásokat, amelyek a kisvállalkozások adó- és adminisztrációs terheinek csökkentését eredményezik.

4. A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítását, felzárkóztatásának elősegítését és finanszírozási lehetőségeinek bővítését szolgáló támogatások hatékonyságának növelése érdekében a kis- és középvállalkozás-fejlesztés valamennyi pénzügyi eszközét magában foglaló komplex támogatási rendszert kell kialakítani. Az ehhez szükséges költségvetési forrásokat a Gazdasági Minisztérium

költségvetési fejezetében egy önálló Kis- és középvállalkozói Célleírányzatba kell koncentrálni. A Célleírányzat felhasználási célterületeit és a felhasználás főbb szempontjait a kidolgozandó kis- és középvállalkozói törvényben kell meghatározni. A Célleírányzat központi költségvetési forrásait első ízben a Magyar Köztársaság 2000. évi költségvetéséről szóló törvényben kell a Gazdasági Minisztérium fejezetében elkülönítetten biztosítani.

5. A Gazdaságfejlesztési és az egyéb vállalkozásfejlesztést is szolgáló Célleírányszabályzatok 1999-es szabályrendszerének kialakítása során a Stratégiát is figyelembe kell venni.

6. A mikro-, kis- és középvállalkozások finanszírozási gondjainak enyhítése érdekében:

- korszerűsíteni kell a Mikro-hitel programot,
- bővíteni szükséges a fejlődésre képes vállalkozások beruházásainak, fejlesztéseinek támogatására és egyes szakmákban a forgóeszköz finanszírozásra szolgáló forrásokat,
- az innovatív kis- és középvállalkozások tőkéhez jutása, valamint a regionális projektek elősegítése céljából meg kell teremteni a kockázati tőkealapokban a kisebbségi állami tulajdonosi részvétel lehetőségét,
- meg kell vizsgálni a garanciarendszerek bővítésének, ezen belül az önkéntesen szerveződő garanciatársaságoknak viszontgarancia nyújtási lehetőségét, valamint a mikro- és kisvállalkozásoknak nyújtott garancia és a garanciadíj kedvezmények bővítését,
- elő kell segíteni a kisméretű vállalkozások hitelhez jutását, a hitelintézetek érdekeltiségének javításával.

7. Az oktatásban - az alsó-, közép- és felsőfokú alap- és szakképzésben egyaránt - folyamatossá kell tenni a vállalkozási ismeretek és készségek tanítását, illetve a vállalkozásokat alapítani, szervezni, vezetni tudó szakemberek képzését. Tovább kell fejleszteni az iskolarendszerű és az iskolarendszeren kívüli szakképzés minőségbiztosítására irányuló jogi szabályozást, ki kell dolgozni az oktatásban bevezethető - az európai szabályozással kompatibilis - teljes körű minőségbiztosítás feltételeit.

8. A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javulását szolgáló üzleti információk biztosítását, valamint a korszerű elektronikus információkezelés széles körű elterjesztését támogatni kell. Kiemelt szerepet kell hogy kapjon az elektronikus kereskedelem feltételrendszerének biztosítása, a közbeszerzési és beszállítói adatbank, a K+F eredmények elterjesztése és a kis-, közép- és nagyvállalkozások jobb együttműködését, piaci lehetőségeinek bővülését segítő rendszerek működtetése.

9. A mikro-, kis- és középvállalkozások által igénybe vehető, központi költségvetésből folyósított támogatások koordinációjának és hatékonyságának javítása indokolttá teszi a Gazdasági Minisztérium által működtetett Forrásterkép továbbfej-

lesztését, valamint a Magyar Államkincstár támogatás-nyilvántartó rendszerének felhasználásával egy egységes értékelési rendszer bevezetését, amely lehetővé teszi a mikro-, kis- és középvállalkozások költségvetési támogatásokból való részesedésének folyamatos figyelemmel kísérését, a forrásfelhasználás hatékonyságának javítását.

10. Folytatni kell, valamint a kis- és középvállalkozások közötti kapcsolatok erősítésére is ki kell terjeszteni a Beszállítói Programot. Speciális pénzügyi konstrukciókkal elő kell segíteni a vállalkozói kapcsolatrendszerek fejlődését.

11. A már elfogadott koncepcióra alapozva el kell készíteni a kis- és középvállalkozói törvényt, amelynek kidolgozása során az alábbiakat is figyelembe kell venni:

- a mikro-, kis- és középvállalkozások számára lehetőséget kell teremteni az intézményes érdekérvényesítésre a jogalkotáson kívül is,
- az eljárás egyszerűsítésével, megfelelő információszolgáltatással elő kell segíteni a kis- és középvállalkozások méltányos részesedését a közbeszerzésekből,
- a törvényben rendelkezni kell a támogatások forrásául szolgáló Kis- és középvállalkozói Célelőirányzat létrehozásáról és működési feltételeiről,
- a mikro-, kis- és középvállalkozások EU-konform definíciójára alapozva a hitelintézetek számára is elő kell írni a folyósított hitelek vállalkozásméreték szerinti megfigyelését, és ezek alapján az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet felé történő adatszolgáltatási kötelezettséget.

12. A Stratégiához kommunikációs programot kell készíteni, mellyel folyamatosan biztosítani kell az elért eredmények bemutatását, valamint a vállalkozói szervezetek és a vállalkozói kör mozgósítását az intézkedések megvalósításában való együttműködésre.

Emlékeztet, hogy a '98-as választási kampányban nagy teret kapott a kisvállalkozások helyzete elsősorban abban az összefüggésben, hogy őket még nem érintette az 1996-tól megindult növekedés. Ezért is érdemel nagyobb figyelmet az 1998. decemberében elfogadott dokumentum, amelyik „A kormány mikro-, kis- és középvállalkozásokat segítő stratégiája” címet viselete, és már abból indult ki, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások számának és gazdasági súlyának jelentős növekedése nyomán 1998-ra Magyarországon a kevésbé fejlett piacgazdaságokra jellemző vállalkozási szerkezet vált meghatározóvá.

A dokumentum a fejlesztési politika céljait gazdaságpolitikai téren abban jelezte meg, hogy lehetővé tegye a már működő mikro-, kis- és középvállalkozások megerősödését, ezen keresztül elősegítse teljesítőképességük javulását és ösztönözze további kisvállalkozások létrejöttét, illetve piacra lépését,

- erősítse az általános foglalkoztatási szint növelése szempontjából lényeges családi, önfoglalkoztató vállalkozások munkahelyteremtő- és megtartó képességét,
- tegye lehetővé a hátrányos helyzetű társadalmi csoportoknak, hogy éljenek a vállalkozási lehetőségekkel,
- a belső piac növekedésével e vállalkozások piaci részesedési aránya növekedjék, hogy gazdasági, társadalmi felzárkózásuk akadálytalanra váljék, külső piacra jutási lehetőségeik bővíthessenek,
- támogassa olyan beszállítói rendszerek kialakítását, amelyek alkalmas arra, hogy a nagy- és kisvállalatok egymásra találjanak és tegye lehetővé, hogy betöltsék a „híd” szerepét, a vállalkozások együttműködésének erősítését,
- támogassa a vállalkozások innovációs képességét, szakmai, műszaki megújulását,
- átlátható támogatási rendszerrel tegye hatékonyabbá e szektornak az Európai Unióhoz történő csatlakozásra való felkészülését és az általános globalizációs folyamatba való bekapcsolódását,
- kísérelje figyelemmel a meglévő intézményrendszer értékeinek megőrzését, ugyanakkor folyamatos fejlesztésük feltételeit.

A stratégia megvalósításától a kormány azt várta, hogy a kis- és középvállalkozások az korábbiaknál nagyobb mértékben járuljanak hozzá a gazdasági növekedéshez és a foglalkoztatási lehetőségek bővítéséhez, sőt gazdasági fejlődésük elérje, majd meghaladja a nemzetgazdaság növekedési ütemét.

A stratégia a támogatások alapjául a méret-specifikus megközelítést nevezte meg abból kiindulva, hogy vállalkozások közötti különbözőségét ugyanis ez fejezi ki a legjobban.

A támogatások további szempontjai között említi a stratégia a kockázati tőke szerepének növelését és a regionális fejlődés szempontjainak figyelembe vételét.

Az induló és a mikro-vállalkozások finanszírozási lehetőségeinek javítását célozta a PHARE mikro-hitel program felülvizsgálata, kormányzati forrásokkal való kiegészítése és a konstrukció szükség szerinti módosítása és a hitelösszeg maximumának 1 millió forintról 3 millió forintra való felemelésével.

Az önkéntes alapon létrejövő garancia szervezeteket a viszontgarancia-vállalás megteremtésével szándékozott támogatni.

A kormány az exportképes termékek piacra jutását az export-előfinanszírozás bővítésével is elő kívánta segíteni.

A stratégia a következő területekkel foglalkozott még részletesen:

- A kis- és középvállalkozások innovációs képességének erősítése
- Az üzleti információs rendszer fejlesztése
- A vállalkozói kultúra fejlesztése
- Felkészülés az Európai Unióhoz történő csatlakozásra
- Az intézményrendszer korszerűsítése

- A kisvállalkozói törvény megalkotása

Fontos fejlemény volt a kis- és középvállalkozások fejlesztésének törvényi szabályozása 1999-ben. A 2000. január 1-jén hatályba lépett **1999. évi XCV. törvény** a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról a Kormány **1161/1998. (XII.17.) határozatában** megfogalmazott mikro-, kis és középvállalkozások fejlesztésének középtávú stratégiájára épült. A keretjellegű törvény alapvető célja a mikro-, kis- és középvállalkozások fogalmának meghatározása az Európai Unió Bizottságának ajánlásával összhangban, valamint a fejlődésük előmozdítását szolgáló állami támogatások összefoglalása, s ez által olyan gazdasági feltételek kialakítása, amelyek hosszú távon biztosítják a verseny- és foglalkoztatási képesség növekedését, a versenyhátrányok csökkentését, valamint a vállalkozásoknak az Európai Unió követelményeihez való felzárkózását.

A törvény a mikro-, kis és középvállalkozások definiálása mellett meghatározza a magyar támogatáspolitikai prioritásait, előírja az új jogszabályok előzetes - a szektor gazdasági helyzetére gyakorolt - hatásvizsgálatát, felállítja a kisvállalkozói szervezetekkel történő egyeztetések mechanizmusát, rendelkezik a döntéshozatalban való részvételükről a Vállalkozásfejlesztési Tanács feladatkörének megerősítésével. A törvény előírja a támogatások felhasználásának értékelését. Minden év június 30-ig kell az előző év adatai alapján adatszolgáltatást teljesíteni a kötelezeteknek a kisvállalkozások részesedéséről a támogatásokból, a vállalkozói hitelekkel és a közbeszerzésekből a 205/1999. (XII.26.) Kormányrendelet előírásainak megfelelően.

A törvény létrehozta a Kis- és Középvállalkozói Céllelőirányzatot (KKC), meghatározva a céllelőirányzat terhére támogatásban részesíthető programokat és a támogatás formáit. A céllelőirányzat központi költségvetésből biztosított forrásának összegét évente a központi költségvetés határozza meg. 2000-ben 5,23 milliárd Ft-ot, 2001-ben 12,2 milliárd Ft-ot, 2002-re pedig 17 milliárd Ft-ot különítettek el erre a célra, ez utóbbi a zárszámadási törvény keretében 5 milliárd Ft-tal kiegészült. A törvény hangsúlyozza, hogy a KKC nem kizárólagos eszköze a támogatásnak, e vállalkozások részt vehetnek egyéb gazdaságpolitikai célokat szolgáló programokban, más támogatási formában is részesülhetnek. Más törvények a kisvállalkozások számára adó- és járulékkedvezmény igénybevételének lehetőségét is előírhatják.

A törvény rendelkezéseinek nagy része megvalósult, ha nem is maradéktalanul. Létrejött és működik a KKC, és a megújult Vállalkozásfejlesztési Tanács. A kormány már kétszer számolt be a Parlamentnek a kis és középvállalkozások helyzetéről és támogatásáról. A legkevésbé a jogszabályok előzetes hatásvizsgálatának követelménye valósult meg. Ezt a bonyolult államigazgatási feladatot az új és a megváltoztatandó jogszabályok előterjesztői gyakran csak formálisan látják el.

A kormány a magyar gazdaság középtávú, 2001-től 2006-ig terjedő fejlesztési programjaként hirdette meg a **Széchenyi Tervet**. A program alapvető célja a dinamikus gazdasági növekedés fenntartása, a gazdasági kitörési pontok támogatása, az

európai felzárkózás, a hazai és a külföldi gazdasági erőforrások mozgósítása, a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének javítása és az új gazdasági korszak kihívásaira való válaszadás.

A kis- és középvállalkozások fejlesztése kiemelt helyet kapott a **Széchenyi Tervben**, amely mint középtávú gazdaságfejlesztési terv, konkrét fejlesztési programok beindítását és működtetését biztosítja. Új fejlemény, hogy minden korábbinál nagyobb szerepet kaptak a vissza nem térítendő közvetlen támogatások. A Terv a költségvetési törvény elfogadásával 2001. január 1-jén indult, a következő programstruktúrával:

1. Vállalkozáserősítő Program
2. Kutatás, Fejlesztési és Innovációs Program
3. Információs Társadalom- és Gazdaságfejlesztési Program
4. Turizmusfejlesztési Program
5. Regionális Gazdaságépítési Program
6. Autópálya-fejlesztési Program
7. Lakásprogram

A Vállalkozáserősítő Program három alprogrammal indult, a következő felépítésben:

Vállalkozáserősítő Program		
Kis- középvállalkozás fejlesztési alprogram	Hídképző alprogram	Befektetésösztönzési alprogram
- Mikro-, kis és középvállalkozások általános üzleti, működési feltételeinek javítását célzó alprogram	- Integrátori beszállítói alprogram	- Szolgáltató közigazgatás kialakítása
- Kis- és középvállalkozások technológiai innovációját támogató alprogram	- Kis- és középvállalkozási hálózatfejlesztési alprogram	- Közvetlen befektetésösztönzési eszközök
- Kis- és középvállalkozások külpiaci aktivitását segítő alprogram	- Kis- és középvállalkozások információs gazdaságba való bekapcsolódását segítő alprogram	
- Minőségfejlesztési alprogram	- Információtechnológiai kezdő vállalkozások támogatását célzó alprogram	
- Kézműves mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztését szolgáló alprogram		
- Ágazat-, szakma- és rétegspecifikus alprogramok		

A kis- és középvállalkozások fejlesztési programjának céljai a versenyképesség növelése, valamint a közvetlen és közvetett támogatások összhangja. Annak érdekében, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak a nagy vállalkozásokkal szembeni versenyhátránya csökkenjen, a terv szeretné növelni az export- és foglalkoztatási képességüket a vállalkozói kultúra és ismeretek, valamint a vállalkozói kapcsolatok fejlesztése, az Európai Unióval való integrációs felkészülés támogatása, a tőkéhez való hozzájutás javítása és a működésük adminisztratív feltételeinek a könnyítése révén. A szektor fejlesztését szolgáló program súlypontjait a kis- és középvállalkozások finanszírozási lehetőségeinek bővítése, nem produktív funkcióinak támogatása és működési feltételeinek javítása adja.

A programok megvalósítását elősegítő pénzügyi támogatások a Széchenyi Terv pályázatai útján állnak rendelkezésre. 2001. január 15-én 55 pályázati felhívást tettek közzé, amelyeket 33 regionális turisztikai pályázat meghirdetése követett. A források felhasználásának előírásait az elmúlt időszakban többször módosították, többek között azért, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások számára egyszerűbbé, teljesíthetővé váljanak a támogatások elnyerésének feltételei.

A kormány 2001 októberében elfogadta az elsősorban a lakáspiac élénkítését és az infrastruktúra fejlesztését célzó Széchenyi program plusz 200 milliárd forintos gazdaságélénkítő programot, amelynek keretében 2002-től 30 millió Ft-ra emelkedik a mikro- és kisvállalkozások jelenlegi 10 millió Ft-os beruházási adóalapkedvezménye. Ez egyik eleme a kis- és középvállalkozások finanszírozása segítésének.

1.5. táblázat A Széchenyi Terv vállalkozásokat - pályázati formában - segítő fontosabb előirányzatainak költségvetési támogatása (milliárd forint)

Célelőirányzat	1999	2000	2001	2002
Turizmusfejlesztési	2,7	3,8	24,9	28,1
Gazdaságfejlesztési	12,8	12,4	19,2	20,3
Kis- és középvállalkozói	-	5,2	12,2	17,0
Regionális gazdaságépítési	-	-	5,0	6,0
Együtt:	15,5	21,4	61,3	71,4

A Kis- és Középvállalkozói Célelőirányzat terhére - 12 konstrukció került meghirdetésre a Vállalkozáserősítő program keretén belül.

1.6. táblázat A Széchenyi Terv Vállalkozáserősítő Programjának pályázatai

Pályázat neve	Kód	Támogatás formája
1. Jogszábváltozás miatt szükséges telephely-változtatás támogatása	SZT-VE-1	VNT
2. Az építőanyag-ipar, kapcsolódó bányászat, közúti közlekedési szolgáltatás területén működő kisvállalkozások fejlesztési célú beruházásainak támogatása	SZT-VE-2	VNT
3. Kézműves mikrovállalkozások fejlesztésének támogatása	SZT-VE-3	VNT
4. Az Európai Unióhoz való csatlakozásra történő felkészülés*	SZT-VE-4	ET
5. Beszállító (vagy beszállítónak váló) kis- és középvállalkozások fejlesztési célú beruházásai	SZT-VE-5	VNT
6. Mikrohitelhez kapcsolódó kisvállalati kölcsönprogram kamattámogatása	SZT-VE-6	KT
7. Házi orvosi és szakorvosi működtetési jog megvásárlását vagy gyakorlását segítő kamattámogatás	SZT-VE-7	KT
8. A kereskedelmi szálláshelyek bővítése és a hozzá kapcsolódó vendéglátás feltételei	SZT-VE-8	VNT
9. Kis- és középvállalkozások fejlesztéseit segítő kamattámogatás	SZT-VE-9	KT
10. A kereskedelem és szolgáltatás területén működő kis- és középvállalkozások fejlesztési célú beruházásai	SZT-VE-10	VNT
11. A hazai közúti közlekedési szolgáltatások versenyképességének növelését szolgáló informatikai beruházások	SZT-VE-11	VNT
12. Versenyképes beruházások	SZT-VE-12	VNT
13. Európai regionális vállalati központok kialakítása	SZT-VE-13	VNT
14. Minőség- és környezetirányítási rendszerek bevezetése és tanúsíttatása	SZT-VE-14	ET
Pótlólag meghirdetett pályázatok		
15. Franchise hálózat fejlesztése	SZT-VE-15	VNT
16. A beregi árvíz sújtotta térség mikro- és kisvállalkozásai fejlesztésének támogatása	SZT-VE-16	VNT
17. A belföldi közúti közlekedési szolgáltatás területén működő mikro-, kis- és középvállalkozások gépjárműparkjának fejlesztése	SZT-VE-17	VNT
18. A mikro-, kis- és középvállalkozások technikai korszerűsítését eredményező műszaki berendezések, gépek beszerzésének támogatása	SZT-VE-18	VNT

VNT – vissza nem térítendő támogatás; **ET** – egyéb támogatások; **KT** – kamattámogatás.

* – nem közvetlenül vállalkozók kapják

1.3.2. A Nemzeti Fejlesztési Terv

Az uniós csatlakozást követően a kisvállalkozás-fejlesztés jelentős része a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) keretében fog megvalósulni. Nemzeti Fejlesztési Tervet olyan országok készítik, amelyet egész területe az 1. célkitűzés alá tartozik. A Nemzeti Fejlesztési Terv öt operatív programjának egyike a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP), amelynek egyik prioritása a kis és középvállalkozások fejlesztése. A továbbiakban az NFT vonatkozó fejezetét idézve ismerjük meg ennek a prioritásnak a felépülését és intézkedéseit.

2. PRIORITÁS: KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK FEJLESZTÉSE⁶

A beavatkozás indoklása

A meghatározóan hazai tulajdonú kis- és középvállalati szektor GDP-ből való részesedése csak 45% annak ellenére, hogy ez a szektor a magángazdaságban foglalkoztatottak 60%-ának, azaz több mint másfélmillió embernek biztosít munkahelyet. Így ennek a szektornak a teljesítménye mintegy 10 százalékponttal marad el az Európai Unió átlagától. Az alacsony termelékenység fő oka a kis- és középvállalatok rossz tőkeellátottsága és gyenge technológiai színvonala, valamint a vállalati ismeretek hiánya. A kis- és középvállalati, valamint a döntően külföldi tulajdonban lévő nagyvállalati szektor közötti teljesítménybeli eltérés létrejött jelentős társadalmi törésvonalak kialakulásához vezet különböző foglalkoztatotti csoportok és térségek között. A kis- és középvállalatok dominálta „hazai” gazdaság hatékonyságának növekedése nélkül, csak az exportorientált nagyvállalatokra építve a magyar gazdaság fejlődése nem tartható fent. A gazdasági és társadalmi dualitás oldása létfontosságú a társadalmi polarizáció megakadályozása, a növekedési potenciál megtartása érdekében.

A szakterület specifikus céljai

A prioritás a kis- és középvállalkozások gazdasági teljesítményhez való hozzájárulásának növelését, a magyar gazdaságra jellemző dualitás oldását tűzi ki célul. Ennek érdekében a kis- és középvállalkozások modernizációjának elősegítésére, a vállalati kultúra fejlesztésére, valamint a vállalkozások közötti együttműködések erősítésére koncentrálnak.

Számszerűsített célok

- A támogatott beruházások értéke: a fejlesztés megvalósulását követő 5 éven belül 80 milliárd forint értékű megvalósult beruházás

⁶ Gazdasági Versenyképesség Operatív Program. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium. 2003. februári változat.

- A támogatott vállalatok értékesítésének növekedése: a fejlesztés megvalósulását követő 5 éven belül 100 milliárd forint többlet-árbevétel
- A támogatott vállalkozások foglalkoztatotti létszáma a 2003. évi szinthez képest 12.000 fővel nő 2006-ig
- A szektor termelékenysége a 2003. évi szinthez képest 10%-kal nő 2006-ig
- A KKV-szektor részesedése a GDP-ből a 2003. évi szinthez képest 1 százalékponttal nőjön 2006-ig.

Intézkedések

1. A kis- és középvállalkozások műszaki-technológiai háttérének fejlesztése:

Indoka

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások termelési eljárásai gyakran elavultak. A vállalkozások technológiai szakmakultúrájának, műszaki-technológiai menedzsmentjének hiányosságai mellett jellemző az újítások ismeretének hiánya és az innovációra való törekvés gyengesége.

Célja

A támogatás célja a fejlődésre képes mikro-, kis- és középvállalkozások piaci pozícióinak, versenyképességének javítása technológiai korszerűsítésük, innovatív képességük növelése által. A vállalkozások műszaki-technológiai menedzsmentjének fejlesztése, a vállalkozások hatékonyságának, az innováció vezérelte gazdaságfejlődési pályára való átállás feltételeinek biztosítása. A minőségi menedzsment kialakítása, a minőségi szemlélet erősítése, a nemzetközi szabványoknak való megfelelés, az Európai Unió jogi szabályozásnak megfelelő irányítási rendszer bevezetésének és tanúsításának támogatásával.

Leírás

A vállalkozások modernizációja és technikai, technológiai fejlesztése, különös tekintettel a feldolgozóipar területén működő mikro és kis vállalkozásokra. A mikro és kis vállalkozások nemzetközi versenyképességét szolgáló új termékek kifejlesztésének, csúcstechnológia bevezetésének és a modernizációt eredményező innovatív eljárások elterjedésének, alkalmazásának támogatása.

Alapvető minőségirányítási rendszerek (ISO 9001) bevezetésének és tanúsításának támogatása

Várható hatás

Az intézkedés a technikai korszerűsítés támogatásával elősegíti az egyéb (pl. vállalatvezetési) tekintetben fejlődésre alkalmas vállalatok hazai és nemzetközi versenyképességének javulását, javítja piaci pozícióikat, beszállítóvá válási

esélyeiket, növeli export- és foglalkoztatási képességüket, valamint az innováció és a magasabb minőségi követelményeknek való megfelelés által javítja a fogyasztók számára elérhető termékek és szolgáltatások színvonalát.

Kedvezményezettek

- Magyarországi székhelyű,
- jogi személyiségű gazdasági társaságok,
- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok,
- szövetkezetek,
- egyéni vállalkozók,
- és amelyek megfelelnek a KKV törvényben foglalt KKV definíciónak.

Végrehajtó ügynökség

- Magyar Vállalkozás-fejlesztési Kht. és a hozzá kapcsolódó Helyi Vállalkozás-fejlesztési Központok (vissza nem térítendő támogatások)
- Magyar Fejlesztési Bank (visszatérítendő támogatások)

Várható részesedés

Az intézkedés várható részesedése az Operatív Program költségvetéséből: 15%.

2. Vállalkozói kultúra és ismeretek fejlesztése:

Indoka

A kis- és középvállalkozások növekedési esélyeit nagyban befolyásolja a vezetők felkészültsége, a vállalkozások stratégiai gondolkodása, innovációra való nyitottsága, a fejlődési lehetőségek felismerésének készsége. A magyar kis- és középvállalkozások számottevő csoportja stabilizálta helyzetét, azonban nem rendelkezik a továbblépéshez szükséges szakértelemmel és tapasztalattal. A magas vállalkozói kedv nem kapcsolódik össze a vállalkozás működtetésének sikerességéhez szükséges ismeretek és készségek elterjedtségével, és az Európai Unióra vonatkozó ismeretek sem megfelelő szintűek. Az integrált vállalatirányítási rendszerek bevezetése csökkentheti a külföldi cégekkel szemben a magyar KKV-k ezen a téren meglévő hátrányát, a cégek versenyképességét javíthatja, a kiszolgálás színvonalát emeli. Ezért a vállalkozások nagy száma ellenére a vállalkozói kultúra fejlesztésében komoly lehetőségek rejlenek.

Célja

A korszerű vállalkozói ismeretek, valamint az üzletmenet hatékony megszervezéséhez szükséges tudás szélesebb körűvé tétele, a korszerű vállalatirányítási rendszerekhez való hozzáférés biztosítása és elterjesztése, és ezáltal

a kis- és középvállalkozások hatékonyságának növelése, túlélési, illetve növekedési esélyeinek javítása.

Leírás

A program közvetlenül a vállalkozásoknak nyújt segítséget az általuk igénybe vett tanácsadói díj támogatásán keresztül. Emelt szintű, szakmaspecifikus tanácsadást nyújt a vállalkozásoknak többek között az üzleti terv készítés, stratégiai tervezés, piackutatás, marketing, pályázatkészítés, EU-s követelményekre való felkészítés, pályázatkészítés, üzleti auditok elvégzése, a növekedéshez szükséges eljárások ismeretének és alkalmazásának elterjesztése területén. A kis és középvállalkozások környezetének javítása szempontjából hozzájárul az üzleti szolgáltatások piacának fejlesztéséhez, a szükséges információk elérhetőbbé tételéhez.

A kis- és középvállalkozások menedzsment képességeinek és működési hatékonyságának fejlesztése korszerű vezetői információs és vállalatirányítási rendszerek kialakítása, bővítése és fejlesztése által. Piaci információs rendszerek kiépítése, új termelési és szervezési módszerek elterjesztése, továbbá kapcsolatok létesítése a fogyasztókkal és beszállítókkal.

Várható hatás

A vállalkozások sikeres működtetéshez szükséges tudás szélesebb körűvé válásával javulnak az induló vállalkozások túlélési esélyei, a stratégiai gondolkodás, a fejlesztéshez szükséges ismeretek elterjedése, a vezetői információs és vállalatirányítási rendszerek kialakítása által pedig a vállalkozás hatékony működését, a versenyben való helytállást, a növekedési lehetőségek kihasználását teszi lehetővé.

Kedvezményezettek

- Magyarországi székhelyű,
- jogi személyiségű gazdasági társaságok,
- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok,
- szövetkezetek,
- egyéni vállalkozók,
- és amelyek megfelelnek a KKV törvényben foglalt KKV definíciónak.

Végrehajtó ügynökség

- Magyar Vállalkozásfejlesztési Kht. és a hozzá kapcsolódó Helyi Vállalkozásfejlesztési Központok (vissza nem térítendő támogatások)
- Magyar Fejlesztési Bank (visszatérítendő támogatások)

Várható részesedés

Az intézkedés várható részesedése az Operatív Program költségvetéséből: 6%.

3. Az együttműködés fejlesztése a vállalkozói szektorban**Indoka**

A kis- és középvállalkozások méretüknél fogva a sikeres piaci helytálláshoz szükséges egyes tevékenységek megszervezésére sokszor nem képesek, az ebből következő versenyhátrányukat együttműködések kialakításával csökkenthetik. A kis- és középvállalkozások közötti összefogásban rejlő előnyök kihasználása érdekében a piaci versenyt nem torzító termelési, értékesítési, beszerzési társulások és hálózatok, termék- vagy piacfejlesztés céljából létrejövő együttműködések kialakulásának támogatása szükséges.

Célja

A támogatás célja olyan területileg koncentrált, vagy ágazatilag, szakmailag szerveződött vállalati együttműködések kialakításának, bővítésének elősegítése, amelyek meghatározott termékek előállítására (szolgáltatások nyújtása) feltételeinek kedvezőbbé tételére irányulnak.

Elősegíteni és felgyorsítani a magyar gazdaság dualitásának oldódását, a döntően külföldi tulajdonú nagyvállalati szektor, valamint a belső piacra termelő, zömében hazai tulajdonú kis- és középvállalati szektor közötti termelési, innovációs és információs kapcsolat kialakulását és kiszélesedését.

Leírás

Az intézkedés az együttműködések kialakítását segítő szolgáltatások és tanácsadási tevékenység kiépítését, valamint a sikeres működés beindításához szükséges feltételek megteremtésének támogatását valósítja meg. Ennek keretében támogatást kaphat a szervezeti rendszer kialakítása, bővítése, a vállalkozók közötti együttműködés szervezése, a hálózati közös arculatának kidolgozása és megjelenítése, adatbázis kialakítása, a hálózat infrastruktúrájának, közös termelő kapacitásainak kiépítése és fejlesztése.

A beszállítói tevékenység létrehozásához, bővítéséhez szükséges fejlesztések támogatása. Az alulról építkező, azaz közvetlenül a beszállítónak váló vállalkozások támogatása keretében olyan színvonalú kapacitások létrehozását segíti elő, amelyek lehetővé teszik, hogy az egyes vállalkozások be tudjanak kapcsolódni a beszállítói hálózatba és tartósan meg tudjanak felelni a beszállítói lánchoz való tartozás követelményeinek. Ennek keretében támogatásban részesül a beszállításhoz szükséges informatikai háttér létrehozása, valamint a beszállítói termelő kapacitások kiépítése és fejlesztése.

Várható hatás

Az egyedül el nem végezhető tevékenységek feltételeinek megteremtése, a tranzakciós költségek csökkentése érdekében kialakított együttműködés a közös akcióban részt vevő vállalatok számára hatékonyság-növekedést jelent, és az így elérhető externális hatások a szervezési költségeknél nagyobb hasznot hajtanak az érintett vállalatok számára.

Kedvezményezettek

- Magyarországi székhelyű,
- jogi személyiségű gazdasági társaságok,
- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok,
- szövetkezetek,
- egyéni vállalkozók,
- amelyek megfelelnek a KKV törvényben foglalt KKV definíciónak.

Végrehajtó ügynökség

- Magyar Vállalkozásfejlesztési Kht. és a hozzá kapcsolódó Helyi Vállalkozásfejlesztési Központok (vissza nem térítendő támogatások)
- Magyar Fejlesztési Bank (visszatérítendő támogatások)

Várható részesedés

Az intézkedés várható részesedése az Operatív Program költségvetéséből: 9%.

1.3.3. Hatások – mitől fejlődtek a vállalkozások?

Vajon milyen mértékben és milyen irányban hatnak a vállalkozásfejlesztési politika különböző elemei a vállalkozások helyzetére fejlődésére. Úgy tűnik a hazai tapasztalatok igazolják azt a sok nemzetközi dokumentumban leírt megállapítást, hogy a kormányzati politika legfontosabb feladata a lehető legkedvezőbb, a versenyt nem torzító jogi szabályozási környezet kialakítása, miközben az egyes problémákat közvetlenül megcélzó és kezelni próbáló eszközök kevésbé hatékonyak.

Lássunk néhány példát a megállapítás minkét felére. A kilencvenes évek elején a középosztály megteremtésére, és megerősítésére irányuló szándékot részben a hazai tulajdonosoknak a privatizáció során nyújtott nagyon alacsony (negatív reálkamatú) hitelekkel és más preferenciákkal próbálta megvalósítani az akkori kormányzat. A nemes törekvés alig hagyott nyomot a magyar gazdaságon. A hazai tulajdonosok nem tudtak olyan indulópozíciót szerezni, ami későbbi növekedést alapozott volna meg. Ez nem is csoda, ha meggondoljuk, hogy a tőketulajdon egy piaccgazdaságban dinamikusán értelmezendő fogalom, hiszen a piac napról napra újraértékeli. Az a tulajdon, amelyik profitot termel felértékelődik, amelyik veszteséget az kevesebbet ér mint a nominális befektetés. A jövedelemtermelő-képességet nem a

tulajdon léte, vagy nem léte határozza meg, hanem a menedzsment minősége. Hiába vehettek tehát hazai tulajdonosok nagyon kedvező feltételekkel tulajdonrészt a korábban állami tulajdonú vállalkozásokban, ha a kezeikben nem fordult termőre a tőke.

A magyar gazdaságban az elmúlt évtizedben csak a külföldi tulajdon aránya nőtt érzékelhető mértékben, minden más tulajdonosi csoport aránya csökkent az elmúlt években. Az elmondottakat különösen jól szemlélteti az MRP példája, amelyik szintén kedvezményezett tulajdonszerzési mód volt, ám napjainkra egyre gyorsabb ütemben szorul ki a gazdaságból; tavaly már kevesebb, mint egy harmad százalékát tette ki a jegyzett tőkének.

A pozitív fejleményeket inkább a gazdasági környezet egészével kapcsolatban lehet megfigyelni. A Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet 1997-1999 közötti nagy véletlen mintán alapuló kutatásainak egyik talán meglepő eredménye, hogy a hazai kis- és középvállalkozások a szabályozási környezettel összefüggő problémákat egyre kevésbé intenzívnak érzik. Nem meglepő ugyanakkor, hogy a piaci verseny növekvő intenzitással jelenik meg a gondok között. Ha meggondoljuk, mit jelent az a magyar gazdaság számára, hogy sok százezer vállalkozás kevésbé tart a magas közterhektől és a követetetlen szabályozóváltozásoktól, de érzi, hogy versenyben kell helytállnia, akkor nem merész az a következtetés, hogy a valóban a jogi szabályozási környezet állapota a legfontosabb tényezője a kis- és középvállalkozások fejlődésnek.

1.7. táblázat A vállalkozások növekedését akadályozó tényezők

	1997	1998	1999
	október	október	október
magas adó- és társadalombiztosítási terhek	84	78	73
erős verseny	53	57	61
a gazdasági szabályozás kiszámíthatatlansága	62	58	53
nincs elég megrendelése	48	45	52
tisztességtelen verseny	46	44	44
tőkehiány	40	37	37
a vevők fizetési késedelmei	30	31	30
hitelhiány	27	26	26
megező kapacitásainak korszerűtlensége, elavultsága	17	19	17
beszerzési nehézségek	14	16	16
munkaerőhiány	9	9	9

A mutató számítása: a válaszolók a tényező fontosságát egy 0-4-ig terjedő, 5 fokozatú skálán értékelték. Az egyes értékeket megszoroztuk a válaszadók számával és elosztottuk a mutató lehetséges maximális értékével. Így olyan százalékos formában kifejezett értéket kaptunk, amelynek maximális értéke 100 (ha mindenki a legnagyobb fontosságot tulajdonítaná az adott tényezőnek), és minimális értéke 0 (ha mindenki a legkisebb jelentőséget tulajdonítaná az adott tényezőnek).

Nézzük meg viszont, hogy mekkora körre hatnak a közvetlen támogatások, szolgáltatások.

A vállalkozásfejlesztési szervezetek szolgáltatásai (nem kis mértékben a szükségképpen korlátozott donorfinanszírozás miatt) nem váltak tömegessé. Minden huszadik vállalkozás próbált meg valamilyen támogatott vállalkozásfejlesztési szolgáltatást igénybe venni, és csak minden harmincadik kapott értékelhető segítséget.

1.8. táblázat Azoknak a vállalkozásoknak az aránya, amelyek már fordultak segítségért vállalkozásfejlesztési szervezethez és az elégedettségi mutatók, településtípus szerinti megoszlásban (%)

	Megkeresők aránya	Elégedettségi mutató
Budapest	5,3	62,5
Megyeszékhely	5,7	50,9
20 ezer fő feletti város	3,3	75,0
Város	8,5	53,8
Község	4,5	44,4
Országos átlag	5,5	55,0

1.9. táblázat Az üzleti tanácsért való fordulás lehetséges helyének fontossági mutatói vállalkozási méretkategóriánként

Üzleti tanácsért kihez fordulna	Alk. nélküli vállalkozás	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Közepes és nagyváll.	Összesen
Család, rokonság ismerősök	50,0	46,7	28,7	19,6	45,7
Üzleti partnerek	36,8	39,4	44,8	45,5	39,2
Tanácsadó cégek	24,4	28,2	35,0	34,3	27,7
Szakmai szövetségek	24,9	27,4	30,8	34,8	27,0
Vállalkozói érdekképviselők	22,2	25,6	31,0	28,6	25,1
Bankok, pénzügyintézetek	17,6	11,6	15,5	50,9	24,4
Gazdasági kamarák	19,6	22,0	25,0	23,2	21,5
Helyi vállalkozói központok	16,7	19,7	21,2	17,9	18,8
Önkormányzat	10,9	14,9	14,7	25,0	13,8

Az egyes szervezettípusokról kért vélemények egyfajta bizalmi szavazásként is felfoghatók. Az alkalmazott nélküli és a mikrovállalkozások többsége továbbra is elsősorban a családhoz, rokonsághoz, ismerősökhöz fordulna tanácsért, csak azután

az üzleti partnerekhez. A kisvállalkozások már elsősorban az üzleti partnerekhez, és inkább tanácsadó cégekhez, mint rokonsághoz, ismerősökhöz. A közepes és nagyvállalkozások a bankokat és pénzintézeteket jelölték meg elsősorban az üzleti partnerek mellett. Ugyanakkor a hivatásos vállalkozásfejlesztési szervezetekre számítanak a vállalkozások a legkevésbé, ha segítségre, tanácsra van szükségük.

1.3.4. *Merre tovább?*

Az átmenet időszakában eddig alkalmazott politikák nem elég hatékonyan érték el a hivatalos dokumentumokban deklarált céljaikat. Az eddigi kormányok egyértelműen a régi paradigma alapján alakították ki és hajtották végre kisvállalkozásfejlesztési programjaikat. A programok nem tartalmazzák azokat a beépített kontrollmechanizmusokat, amelyek már nemzetközi ajánlásokból is ismertek, így a hatás méréséhez szükséges információk általában hiányosak.

Ennek következményei több területen is érezhetők:

- A magyar kisvállalkozásoknak csak néhány százaléka kapott érzékelhető támogatást a vállalkozásfejlesztési rendszertől.
- Az alkalmazott eszközök ebben a kis számú esetben is csak kis mértékben szolgálták a versenyképesség javítását, sokkal inkább a viszonylag olcsó források szűk körű juttatására szorítottak.
- A támogatás feltételeinek sokkal nagyobb célcsoport felel meg, mint amennyien abból valóban kaphatnak. Ennek következtében az elosztási döntésekkel a vállalkozók jelentős része elégedetlen.
- A vállalkozásfejlesztési szervezetek körében „rent seeking” típusú magatartás alakult ki, kevés az érdekeltség a tényleges eredményben, és az erőfeszítések jelentős részt a finanszírozási források biztosítása köti le.
- Alig alakultak ki a piacba integrálódó, vagy integrálódni képes, fenntartható, önszabályzó alrendszerek és tevékenységek.

Egy vállalkozásfejlesztés reform fő elvei a következők lehetnének:

1. **Funkcionális megközelítés:** A politikák kialakításánál a funkciókat és nem a szervezeteket kell kiindulási alapként elfogadni. Így a lehetséges intézkedések lényegesen nagyobb perspektívája nyílik meg. A végrehajtással azokat a szervezeteket kell megbízni, amelyek ezt a legjobban tudják szolgálni.
2. **Fenntarthatóság:** Csökkenteni kell a programok jelenleg közel 100%-os donorfüggőségét. Ezt nem elsősorban a költségvetési forrásokkal való takarékoság okán kell megtenni, hanem azért, mert az ügyfélorientált, hasznos szolgáltatások ösztönzője és mércéje az önfenntartási képesség. E nélkül továbbra is a donor és nem a vállalkozó lesz a legfontosabb ügyfél.

3. **Intézményfejlesztés, kapacitásépítés:** A politika fő céljává nem a működtetés finanszírozását, hanem az önfenntartó módon működni képes struktúrák kialakítását kellene tenni. Ennek eszközei az intézményfejlesztést, ami megteremtené azokat a jogi és más szabályozási feltételeket, amelyek között az önfenntartás megvalósulhat, és a kapacitásépítés, ami az instrumentumok (például mikrohitelvezést hatékonyan végezni tudó szervezetek) kialakítását jelenti.
4. **A piaci mechanizmusokra épülő koordináció:** A végrehajtás ellenőrzésének és szabályozásának jelenlegi eszközei alapvetően adminisztratívak, ami a felhasználható erőforrások szükségességével párosulva tervgazdasági jellegű koordinációt kíván meg. A reform eredménye egy olyan rendszer lenne, amiben a piaci koordináció érvényesülne, a versenyen, a hatékonysági kényszeren keresztül, és a siker mércéje a hozzáadott-érték termelésének növekedése lenne.

1.4. A hazai vállalkozásfejlesztés intézményrendszere

Magyarországon a kis- és középvállalkozás-fejlesztési intézményrendszer szervezetből, magába foglalja az államigazgatási vállalkozásfejlesztésért felelős szervezeteket, a kamarai rendszert, a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványt, a helyi vállalkozásfejlesztési központokat (HVK), a kereskedelemfejlesztést, a műszaki fejlesztést, az innovációt támogató szervezeteket, a regionális fejlesztésért felelős intézményrendszert, valamint az érdekképviseleteket, szakmai szövetségeket és különböző célokból létrehozott alapítványokat, alapokat.

1.4.1. Vállalkozásfejlesztési Tanács (VT)

A Vállalkozásfejlesztési Tanács alapvetően egyeztetési fórum, amelynek formális döntési jogosultságai nincsenek. Jelentőségét az adja meg, hogy a legmagasabb szintű olyan testület, amelyik kifejezetten a vállalkozásfejlesztés kérdéseivel foglalkozik.

A Vállalkozásfejlesztési Tanácsot a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 1999. évi XCV. törvény újrakodifikálta, meghatározta szerepét, működési rendjét, szervezeti felépítését, tagjait. A törvény értelmében a Vállalkozásfejlesztési Tanács (VT) részt vesz a kisvállalkozás-fejlesztési stratégia kialakításában, ennek keretében javaslatot tesz a kisvállalkozás-fejlesztési stratégia megalapozását szolgáló szakmai programokra és intézkedésekre. Döntő szerepe van a kis- és középvállalkozói célelőirányzat felosztásában, az alapvető támogatási elvek és formák, valamint az eszközrendszer meghatározásában. A törvény értelmében a VT tagja a gazdasági, a földművelésügyi és vidékfejlesztési, a környezetvédelmi, az oktatási, a pénzügyi, a szociális és családügyi, a Phare programok koordinálásáért felelős miniszter, a Miniszterelnöki Hivatalt vezető miniszter, az országos kamarák el-

nökei vagy az általuk delegált személyek, valamint a kisvállalkozások érdekképviselőjét ellátó országos szervezetek öt képviselője. A VT munkájában tanácskozási joggal vesznek részt a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumának elnöke, a Magyar Bankszövetség elnöke, a Magyar Hitelgarancia Egyesülés igazgatója, valamint a gazdasági miniszter felkérése alapján létrehozott tanácsadó testület tagjai. A VT elnöke a gazdasági miniszter.

A Tanács operatív érdekegyeztetési, együttműködési munkájának sajátos fórumai a speciális munkabizottságok. A munkabizottságokban a vállalkozókkal és érdeklükben folytatott párbeszéd során az érdekképviselők is kifejezhetik véleményüket.

1.4.2. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) és Helyi Vállalkozói Központok (HVK)

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1990-ben alakult azzal a céllal, hogy támogatást nyújtson a magyar kis- és középvállalkozások létrejöttéhez és fejlődéséhez. A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány független szervezet, amelynek alaptőkéjét a Magyar Kormány, bankok és érdekképviselők biztosították. 1990-ben az Európai Unió Bizottsága az MVA-t jelölte ki a Phare kis- és középvállalkozások fejlesztési Programjának (SME Program) végrehajtására. A program eredeti célja a foglalkoztatás és a gazdaság szerkezetátalakításának elősegítése volt a kis- és középvállalkozói szektor fejlesztésével. A cél elérése érdekében az Európai Unió az MVA-n keresztül jelentős összegeket nyújtott megyei vállalkozásfejlesztési alapítványoknak, a Helyi Vállalkozói Központok (HVK-k) létrehozására és munkaszervezeteik felállítására, kiképzésére. A megyei alapítványok 1994 év végére az egész országban létrejöttek, Pest megye kivételével, ahol a HVK 1997-ben alakult meg. Jelenleg a megyénként megszervezett HVK-k több mint 140 irodából álló országos vállalkozásfejlesztési hálózatot alkotnak. A megyei HVK-k önálló jogi személyiségű, független, saját kuratórium felügyelete mellett működő szervezetek, melyeket megyei és települési önkormányzatok, vállalkozói érdekképviselők, kamarák, vállalkozások (több helyen az MVA is) közösen alapították. Az alapítványok az MVA irányításával, a Phare program támogatásával alakították ki szervezeti felépítésüket, működési elveiket, amely fő elemeiben EU-konform struktúrának tekinthető. A HVK-k a legtöbb helyen közhasznú formában működnek és törekednek az ISO minőségbiztosítás elnyerésére is. 1990-től napjainkig az Európai Unió Phare programja több mint 80 millió euróval finanszírozta kis- és középvállalkozói fejlesztési programot, ehhez járul hozzá társfinanszírozóként a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány programjai:

1. Vállalkozásfejlesztési, tanácsadói és oktatási programok
2. Finanszírozási programok: mikrohitel, sportvállalkozások támogatási programja

3. Nemzetközi programok: üzletember találkozók, rendezvények

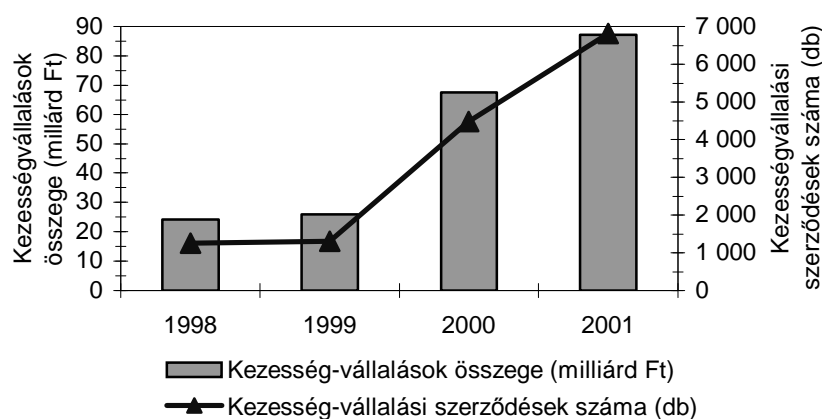
Az MVA és a HVK-k együttműködése nem mindig harmonikus. 2000-től hosszas vita bontakozott ki a mikrohitel céljára kapott források tulajdonjogáról, ami az együttműködés más területeit is érintette. Azok a HVK-k, amelyek nem járultak hozzá a források központi kezeléséhez semmilyen programban nem vehettek részt. 2002-re már csak a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány kezeli elkülönülten a mikrohitelzési forrásait.

Az MVA jövőjét jelentős mértékben befolyásolhatja, hogy nem vesz részt a Nemzeti Fejlesztési Terv végrehajtásában.

1.4.3. Hitelgarancia Rt.

A Hitelgarancia Rt. 1992 óta kezességvállalásával segíti a hazai kis- és középvállalkozások hitelhez jutását. Az Rt. segítségével olyan fejlődőképes, versenyképességüket erősítő vállalkozások részére válik lehetségessé a hitelfelvétel és bankgaranciák igénybevétele, amelyek önerőből nem tudnak a bankok számára elegendő biztosítékot felajánlani. A HG Rt. kezességét (garanciáját) azok az egyéni és társas vállalkozások vehetik igénybe, amelyeknél a foglalkoztatottak száma nem haladja meg a 250 főt. A garanciavállalás nemcsak az egy évnél rövidebb lejáratú folyószámla- és forgóeszközhitelhez, hanem éven túli beruházási és fejlesztési hitelekhez, valamint bankgaranciákhoz és hitelkeretekhez is kérhető. Az Rt. a hitelek és bankgaranciák összegének legfeljebb 80%-át garantálja, de a 10 millió Ft alatti hiteleknel a kezességvállalás maximum 90% lehet.

1.4. ábra A 2001. évi kezességvállalások főbb jellemzői



A Hitelgarancia Rt. 2001-ben **több mint 6 800 garanciaszerződést** kötött, melyekben együttesen **87 milliárd Ft garanciát** vállalt, ezzel a kis- és középvállal-

kozások körében összesen **109 milliárd Ft hitel és bankgarancia** igénybevételét támogatta.

A garanciavállalások növekedése az előző évhez viszonyítva jelentős volt: a szerződésszám másfélszeresére emelkedett és a kezességek összege egyharmaddal nőtt. A garanciaszerződések számának 62%-a a mikrovállalkozásokhoz kapcsolódott. A kezességvállalások összege közel azonos arányban oszlik meg a mikro-, kis- és középvállalkozások között.

1.5. ábra A 2001. évi kezességvállalások vállalatnagyság szerinti összetétele



1.10. táblázat Garancia és hitel kis- és középvállalkozásoknak

Megnevezés	Vállalkozás típusa	2000. évi	2001. évi	2002 I-VIII. havi
Vállalt garancia-szerződések száma összesen (db)		4 474	6 808	4 509
Ebből:	Mikrovállalkozás	2 783	4 236	2 169
	Kisvállalkozás	1 226	1 886	1 569
	Középvállalkozás	465	686	771
Garanciavállalás összege összesen, milliárd Ft		67,6	87,0	75,1
Ebből:	Mikrovállalkozás	25,4	29,6	14,2
	Kisvállalkozás	22,8	31,5	23,9
	Középvállalkozás	19,4	25,9	37,0
Garantált hitelek összege összesen, milliárd Ft		85,9	108,4	97,7
Ebből:	Mikrovállalkozás	29,6	33,2	15,6
	Kisvállalkozás	28,9	38,9	28,6
	Középvállalkozás	27,4	36,3	53,5
Garantált hitelek átlagos összege összesen, millió Ft		19,2	15,9	21,7
Ebből:	Mikrovállalkozás	10,6	7,8	7,2
	Kisvállalkozás	23,6	20,6	18,2
	Középvállalkozás	58,9	52,9	69,4

A vállalkozások döntő többsége kisebb összegű hiteleket vett fel: a garancia-szerződések számának 84%-ánál a hitelek összege nem haladta meg a 20 millió Ft-ot. A garanciavállalások összegének nagyobb hányada (56%) rövidlejáratú hitelek felvételét segítette. Emellett a vállalkozások beruházásainak támogatása is hangsúlyt kapott, az éven túli vállalások között főként a 4-6 éves futamidejű hitelekhez vállalt kezességek voltak jellemzőek. A legtöbb garanciavállalás a kereskedelemben (34%). Számottevő még az élelmiszeripari (mezőgazdaság+élelmiszeripar) és a szolgáltatási szektorhoz tartozó kezességek összegének részaránya (22, ill. 18%).

Az üzleti tevékenység bővülésében komoly szerepe volt a bankokkal kötött együttműködési megállapodásoknak, amelyek azt a célt szolgálják, hogy standardizált, kisebb összegű hitel-csomagokat egyszerűsített, gyorsított eljárással garantáljon a Hitelgarancia Rt. A 2001. év végén 13 bankkal és takarékszövetkezettel összesen 24 ilyen együttműködési megállapodás volt érvényben. Mindennek eredményeként az év során a kezességvállalási szerződések számának közel 70%-át, és a kezességvállalások együttes összegének 36%-át e megállapodások keretében vállalta az Rt.

1.4.4. Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány (AVHA)

Egy évtized telt el azóta, hogy az Alapítvány 1991-ben, az országban elsőként megkezdte a hitelgarancia nyújtását. Korábban ez a fajta pénzügyi szolgáltatás ismeretlen volt, de az elmúlt évtized alatt a magyar pénzügyi infrastruktúra részévé vált. Az AVHA tevékenységének célja: a vidéken működő kis- és középvállalkozások, illetve társas vállalkozások hitelképességének növelése, a hitelhez jutás feltételeinek javítása. Budapesten továbbra is kizárt a garancia, de a vidéki nagyvárosokban élő ügyfelek számára már van rá lehetőség. A tíz év alatt a hitelgarancia vállalások száma 11 198, a garantált hitelállomány 130 850 millió Ft, a garanciaállomány 71 143 millió Ft volt.

A hitelgarancia (készfizetőkezesség) nyújtásának feltételei:

- a garantált tevékenység az agrárágazathoz vagy a vidékfejlesztéshez kapcsolódik,
- a garantálandó kölcsön összege max. 120 millió Ft,

1.11. táblázat A kockázatvállalás mértéke hagyományos hiteleknel:

Hitel	Kockázatvállalás mértéke
5 M Ft alatti hitelek esetén	max. 90%
5-15 M Ft közötti hitelek esetén	max. 80%
15 M Ft feletti hitelek esetén	max. 50%
Fiatalközvetítő vállalkozók esetén: 20 M Ft összegig	80%
20-30 M Ft között	60%

A Gazdasági Minisztériummal kötött megállapodás alapján 50%-os díjkedvezmény jár a 40 millió Ft alatti hiteleknél a garanciadíjból. Ismételt hitelgarancia kérelem esetén 20% díjkedvezmény.

1.12. táblázat A hitelgarancia ügylek megoszlása a vállalkozások létszáma szerint

Létszám, fő	Garanciák száma, db	Garantált hitelösszeg, M Ft	Garanciák száma, db	Garantált hitelösszeg, M Ft
	2000		2001	
1	665	2 920	875	3 334
2-10	435	5 012	743	7 398
11-50	276	5 572	524	9 930
51-100	133	3 120	287	5 800
101-200	82	2 169	145	3 722
201-250	11	431	23	1 154
Összesen:	1 602	19 224	2 597	31 338

2001-ben az Alapítvány által garantált hitelek átlagos értéke 12 millió forint volt, 2002-ben pedig 13 millióra emelkedett. 2002-ben a 2001. évvel nagyjából megegyező számok várhatóak: 2 500-2 700 tételben, 30 milliárd forint volumenben. A „bebukott” hitelek értéke 0,5-1,4 milliárd forint körül van évente.

1.4.5. Magyar Export és Import Bank Rt. (Eximbank)

A 100%-os állami tulajdonában levő Eximbank küldetése, hogy a rendelkezésre bocsátott közvetlen költségvetési források és az állami garanciális háttér felhasználásával segítse elő a magyar export növekedését. A pénzügyi intézet közvetlen és közvetett úton hozzájárul a kis- és középvállalkozói szféra exportfinanszírozásának segítéséhez. Közvetlen módon a bank saját forrásai terhére folytatja a kedvező kamatozású forgóeszközhitel, más néven Eximhitel kihelyezését a kis- és középvállalkozásoknak. Kis- és közepes méretű, illetve nagyvállalkozók exportját a bank közvetve, a pénzügyi intézeteknek nyújtott exportcélú refinanszírozási hitelkerettel segíti, amely segítségével kedvező kondíciójú exporthitelhez juthatnak. 2001-ben 24-re nőtt a refinanszírozási konstrukcióban részt vevő bankok száma.

Az Európai Unió csatlakozáshoz közeledve az újonnan megjelenő igényekre az Eximbank termékfejlesztéssel reagált. Tevékenységében az áruforgalom finanszírozásának elsődlegessége mellett mind fontosabbá vált a szolgáltatások és a magyar tőke kivitel pénzügyi háttérének megteremtése.

A kormány gazdaságélénkítő csomagjához kapcsolódva 2001 őszén a Bank elindította az úgynevezett „Kiterjesztett Eximhitel” konstrukciót, amelynek keretében az EU szabályozás szerint még középvállalkozásnak minősülő exportőr cégek is részesülhetnek kedvező feltételű exporthitelben.

1.4.6. *Corvinus Rt.*

A Corvinus Rt., állami kockázati tőke-társaság Magyarországon az egyedüli olyan fejlesztési tőketársaság, amely kifejezetten a külföldre irányuló befektetésekhez biztosít pénzügyi forrásokat. A Corvinus Nemzetközi Befektetési Részvénytársaságot egymilliárd forintos alaptőkével 1997-ben alapították meg a Magyar Fejlesztési Bank Rt., a Gazdasági Minisztérium, az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, a Magyar Export-Import Bank Rt., valamint a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. 2001 januárjában a Társaság tulajdonosi szerkezete megváltozott, de továbbra is állami tulajdonban maradt. Az új tulajdonosok, a részvények 84,5%-át birtokló Eximbank Rt., a Gazdasági Minisztérium, az Oktatási Minisztérium és a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. A társaság létrehozásának az volt a célja, hogy tőkebefektetésekkel, illetve egyéb eszközökkel (tanácsadással, információ-szolgáltatással) piaci alapon segítse elő a magyarországi vállalatok közép-kelet-európai tőkeexportját, a határon átnyúló vállalkozói kapcsolatok és a regionális integráció elmélyülését. A társaság azt vállalja, hogy ha életképesnek talál egy befektetési elképzelést, akkor tárfinanszírozóként részt vesz annak megvalósításában, majd öt év elmúltával, ha a vállalkozás kellőképpen megerősödött, eladja a részesedését. A magyar vállalatok 2002-ig 2,5 milliárd dollár értékben fektettek be tőkét külföldön.

1.4.7. *Magyar Exporthitel Biztosító Rt. (Mehib)*

Az Eximbank afféle „testvérintézménye” a szintén egészében állami kézben lévő Magyar Exporthitel Biztosító. A Mehib 1994-ben alakult, a Magyar Állam tulajdonában lévő egyszemélyes részvénytársaság. A tulajdonosi jogokat a Magyar Állam nevében az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. gyakorolja. Alaptőkéje 4,25 Mrd forint. Működésének jogszabályi alapját a - többször módosított - 1994. évi XLII. Törvény és a 84/1998.(V.6.) számú kormányrendelet, továbbá a biztosításról szóló törvény alkotja. A Mehib célja az export és a belföldi pénzügyi kockázatok megosztása, a külföldi kapcsolatok, ezen belül kiemelten a magyar áruk és szolgáltatások exportjának ösztönzése és segítése, az exportőrök külpiaci versenyképességének erősítése, az exportőrök hitelhez jutásának megkönnyítése. A Mehib tevékenysége a következő biztosítási ágazatok piacképes és nem-piacképes kockázatu biztosításaira, valamint az ezekhez kapcsolódó információszolgáltatásra terjed ki: hitelezés, kezesség, különböző pénzügyi veszteségek. A Mehib a fenti tevékenységeit exportirányú külkereskedelmi ügyletekhez, nemzetközi segélyügyletekhez, külföldi befektetésekhez és belföldi értékesítéshez kapcsolódóan jogosult végezni.

A nem-piacképes kockázatok körébe tartoznak:

- azok a politikai típusú kockázatok, amelyek a biztosító országán kívül politikai események (pl. háború, zavargások) bekövetkezte, államhatalmi és adminisztratív jellegű intézkedések elrendelése, a biztosító országában kiviteli korlátozások alkalmazása miatt állnak fenn.

- azok a kereskedelmi típusú kockázatok (pl. fizetéseképtelenség), amelyek az export célországának kockázata vagy exportügylet futamideje miatt nem viszontbiztosíthatóak.
- azok a kockázatok, amelyek azért nem viszontbiztosíthatóak, mert országának joga szerint a vevő államának, közületinek, önkormányzatának minősül).

A Mehib a belföldi értékesítéshez kapcsolódóan biztosításra kizárólag saját kockázatára és csak olyan exportőrök esetében jogosult, akikkel exportirányú külkereskedelmi ügyletre érvényes biztosítási szerződéssel rendelkezik.

1.13. táblázat A Mehib termékei

Rövid lejáratú hitelek biztosításai	Közép- és hosszú lejáratú hitelek biztosításai	Közép- és hosszú lejáratú hitelek biztosításai
Szállítóihitel-biztosítás exportra és belföldre (K-módozat)	Szállítóihitel-biztosítás egyedi ügyletekre (S-módozat)	Befektetés-biztosítás (B-módozat)
Szállítóihitel-biztosítás exportra (C-módozat)	Vevőihitel-biztosítás (V-módozat)	Árfolyamkockázat-biztosítás (Balansz Á-módozat)
Partner-biztosítás kis- és középvállalkozásoknak (Partner-módozat)	Gyártási kockázat-biztosítás egyedi ügyletekre (G-módozat) Konszignációs raktári készletbiztosítás (R-módozat) Exportlízings-biztosítás (L-módozat)	

A hitelbiztosító 2001-ben Partner elnevezéssel külön kisvállalati biztosítást vezetett be, amelyet már belföldi ügyletekre is meg lehet kötni. A Partner esetében a vevő maximum 60 ezer eurónak megfelelő árut kaphat a szállítótól, s a fizetés határideje nem nyúlhat túl 180 napnál. A tavalyi 30 százalékos után az állam 2002-ben már 50%-os díjkedvezményt nyújt a Partner igénylőinek.

A Mehib a belföldi székhelyű utazásszervezési szolgáltatást végző vállalkozásoknak Magyarországra történő utaztatási tevékenységéből eredő devizabevételeinek árfolyamkockázatát is biztosíthatja.

A Mehib Rt. új biztosítási módozatot kínál a faktorálással foglalkozó cégeknek.

1.4.8. Magyar Fejlesztési Bank Rt. (MFB)

A Magyar Fejlesztési Bank Rt. 1997-ben alakult meg és a tulajdonosa a Magyar Állam. 2002 nyarán a kormány döntött arról, hogy a Magyar Fejlesztési Banknál stratégiai profiltisztítást hajt végre. Vagyonkezelői funkciók helyett az EU-csatlakozásban szán nagyobb szerepet az MFB-nek, meg akarja szabadítani azoktól a funkcióktól, amelyek nem tekinthetők klasszikus fejlesztési feladatoknak. A jövőben a Magyar Fejlesztési Bank csak fejlesztési céllal fektethet be tőkét és nem finanszírozhat eleve veszteséges állami beruházásokat, ilyen például az autópályaépítés. A Magyar Fejlesztési Bank lesz felelős két új vállalkozás-fejlesztési programért is.

A kis- és középvállalkozói szféra hitelezésére az MFB Rt. belül külön apparátus alakult 1999-ben. Az MFB Rt. által kiemelten támogatott hitelcéllok: piac- és versenyképes termékek, szolgáltatások fejlesztése, korszerű technológiai eljárások adaptálása, beszállítói kapcsolatok erősítése, munkahelyteremtés ösztönzése, ipari parkokba betelepülő vállalkozások ösztönzése, regionális fejlesztési programokban való részvétel.

A Bank 2002. második felében végrehajtotta az előirányzott profiltisztítást: több társaságát átadta az ÁPV Rt.-nek, illetve a Kincstári Vagyon Igazgatóságnak. A tranzakciók során a Bank veszteséget könyvelt el, amely elérte 142 milliárd forintot.

1.4.9. Regionális garanciaszövetkezetek

A regionális kisvállalkozói garanciaszövetkezeteket a gazdasági tárca, a Hitelgarancia Rt. és a Kis- és Középvállalkozói Szövetség (KÉSZ) hozta létre abból a célból, hogy hozzájáruljanak a mikro- és kisvállalkozások hitelhez jutási problémáinak enyhítéséhez. A garanciaszövetkezetek csak tagjaik számára biztosítják a viszontgarancia lehetőségét. A mikro-, a kis- és középvállalkozások minimum egy, legfeljebb öt darab tízezer forintos részjegy megvásárlásával válhatnak taggá. A garanciaszövetkezetek a részjegy értékének százszorosával megegyező hitel után vállalják a viszontgaranciát. Az intézményrendszer tényleges működése 2002-ben kezdődhetett meg, ugyanis a működéshez szüksége volt a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete engedélyére, mivel a hitelintézetekről szóló törvény a garanciaszövetkezeteket pénzügyi vállalkozásnak minősítette, és ezzel előírta az alaptőke 50 millió forintra történő emelését, és szabályozta az engedélyezési eljárás szigorítását. A gazdasági tárca az eredetileg tervezett 20-20 millió forint részjegy jegyzést kiegészítette garanciaszövetkezetenként további 30 millió forintos részjegy jegyzéssel, és ezáltal a garanciaszövetkezetek az alaptőke követelménynek megfelelnek. A garanciaszövetkezet célja, hogy az érdekképviselői tagok hiteleihez fedezeti segítséget tudjanak nyújtani. Az érdekképviselői tagjai által felvehető hitel legfeljebb 5 millió forint, és futamideje legfeljebb 1 év.

1.4.10. Magyar Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Társaság

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Társaságot (MVf Kht.) alapítói, a Magyar Állam és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1999-ben azzal a céllal hozták létre, hogy segítse a hazai kis-és középvállalkozói szektor fejlődését. A Társaság kezdetben a Gazdasági Minisztérium kis- és középvállalkozói céllelőirányzatának pályázataival kapcsolatos teendők ellátásán keresztül működött közre a hazai kis- és középvállalkozói szféra fejlesztésében. 2001-ben és 2002-ben a Széchenyi terv pályázatainak lebonyolítását végezte a Társaság. A Társaság kizárólagos tulajdonosává 2001-ben a Magyar Állam vált, nevében a tulajdonosi jogokat a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium gyakorolja. A Társaság elsődleges feladata, hogy előmozdítsa a gazdaságfejlesztési célok megvalósulását a pályázatkezelési feladatok átlátható, szabályszerű és hatékony ellátása révén. A Társaság a pályázatok beérkezésétől a finanszírozásig, illetve a projekt lezárásáig tartó teljes életútját végigkíséri. Ennek során a Gazdasági és Közlekedési Minisztériummal kötött közhasznú szerződés alapján szolgáltatásai kiterjednek az információk biztosítására a telefonos ügyfélszolgálaton keresztül, a döntéselőkészítésre, szerződéskötésre, finanszírozásra, ellenőrzésre, nyilvántartásra és adatszolgáltatásra

2002 decemberében az MVf Kht., a GKM és 19 Helyi Vállalkozásfejlesztési Központ (HVK) együttműködési szerződést írt alá. A szerződés célja részvétel a kis- és középvállalkozás-fejlesztési támogatási programok lebonyolításában; közreműködő intézményrendszer létrehozása és működtetése az EU forrásainak (főleg a strukturális alapok) a vállalkozásokhoz közvetítésében; a vállalkozói magatartás és kultúra fejlesztése, a vállalkozások hatékonyabb működését szolgáló feltételek biztosítása. Az együttműködés további célja, hogy összehangolja az országos vállalkozásfejlesztési hálózatot képező szervezetek munkáját. A megállapodás aláírásával elismerték, hogy a HVK-hálózat alkalmas kormányzati szerep ellátására is. 2003 első negyedévében elkészül az a hálózati kézikönyv, amely a fent említett partnerek közötti kapcsolat részleteit szabályozza. Ezzel az MVf Kht. a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány helyre lép a hálózat működtetésében.

1.4.11. Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Rt.

A Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Részvénytársaságot a Pénzügyminisztérium, a Hitelgarancia Rt., a Magyar Fejlesztési Bank Rt., illetve 6 hazai bank 2001. december 20-án alapította 3,4 Mrd alaptőkével. Később a szervezet átkerült a gazdasági tárca felügyelete alá. A társaság létrehozásának célja: a növekedésre képes, hazai többségi tulajdonú mikro- és kisvállalkozások versenyhelyzetének javítása tőkeellátottságuk növelésével, aminek eredményeképpen jelentős mértékben javul hitelképességük és piaci helyzetük is.

A társaság által kínált fő terméktípusok: kisebbségi részesedés szerzése kisvállalkozásban tőkeemeléssel, eladási opció nyújtása harmadik személyek kisvállalkozásokba történő tőkebefektetéseikhez.

1.4.12. Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITD-Hungary)

A Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Közhasznú Társaság a Gazdasági Minisztérium és a Külügyminisztérium 1993-ban alapított háttérintézménye. Az ITDH Kht. egy európai mintára épülő, non-profit intézmény. Tevékenységi körének középpontjában a befektetésösztönzés és a kereskedelemfejlesztés, ez utóbbin belül elsősorban az exportképesség javítása, valamint a hazai kis- és középvállalkozások nemzetközi versenyképességének, beszállítói készségének növelése, a magyar vállalati szféra Európai Unió csatlakozására történő felkészítése áll.

A Társaság 2001-ben 304 szakmai programot (ebből 104 hazai, 200 külföldi), közelebbről befektetési konferenciát, üzletember-találkozót, beszállítói konferenciát, tőkekihelyezési konferenciát, kereskedelemfejlesztési szemináriumot bonyolított le. A partnerközvetítés, illetve az üzleti lehetőségek feltárása céljából nemzetközi üzletember-találkozókra került sor a hazai és külföldi kiállításokhoz, vásárokhöz és állami delegációkhoz kapcsolódóan. 2001-ben az ITDH Kht. 73 kiállítás szervezésében működött közre. A 353 millió forinttal támogatott I. és II. kategóriás kiállításokon összesen 575 magyar kiállító – zömében kis- és középvállalkozó – vett részt. 1998 óta a Társaság közreműködésével 2,873 milliárd euró értékű pozitív külföldi befektetési döntés született, amelynek köszönhetően 45.000 új munkahely jött létre Magyarországon.

Az ITDH Kht. 2002. évi programja a kormány kiemelt gazdaságpolitikai célkitűzéseit tükrözi. Ennek megfelelően promóciós tevékenységek fő irányai a következők:

- a magyar kivitel növelésének elősegítése, elsősorban a kis- és középvállalkozások külföldre juttatásával,
- a működőtőke-bevonás elősegítése – elsősorban a zöldmezős termelő beruházások és a magasabb hozzáadott értéket előállító befektetések bátorítása, K+F központok, illetve szolgáltató és regionális központok magyarországi letelepítése,
- tudatos befektetésösztönzés a jelentős működőtőke-exportőr országokban a magyarországi külföldi beruházások növelése érdekében,
- a magyar KKV-k EU-integrációs felkészítése,
- folyamatos tanácsadás és tájékoztatás az Európai Unió egységes belső piacának a magyar vállalkozásokat is érintő jogszabályairól, az EU programjairól,
- a magyar kis- és középvállalkozók beszállítói tevékenységének előmozdítása,
- beszállítói vásárok szervezése a könnyűiparban, elektronikai és informatikai szektorban tevékenységet folytató, valamint a gépjárműgyártással és gépgyártással foglalkozó multinacionális vállalatok potenciális beszállítói részére,
- tanácsadással, valamint piaci és országinformációk szolgáltatásával a kis- és középvállalkozások külföldi befektetéseinek a támogatása.

2002 októberéig 80 befektetésösztönzési program lebonyolítására került sor. A tervezett kereskedelem-fejlesztési programok közül 178 valósult meg.

1.4.13. Euro Info Központ

Az ITDH a hazai és a magyar piacon tevékenykedő, illetve az itt megjelenni szándékozó külföldi cégek számára befektetésösztönzési, kereskedelem- és vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat kínál. Ez utóbbihoz tartozik a Kht. keretei között működő Euro Info Központ (EIC) tevékenysége is: a kis- és középvállalkozások EU-s csatlakozásra való felkészülésének támogatása versenyképességük növelése érdekében. 1999 júliusától az ITDH és az Európai Bizottság Vállalkozási Főigazgatósága között létrejött szerződés nyomán az Euro Info Központ az Európai Bizottság által működtetett nemzetközi, jelenleg 282 (ebből 7 magyarországi) tagot számláló EIC-hálózat teljes jogú tagja lett.

Az Euro Info Központ a vállalkozások EU csatlakozásra való felkészítése, illetve az EU vállalkozáspolitikájának közvetítése érdekében a következő tevékenységeket végzi: tanácsadás és tájékoztatás, szemináriumok szervezése és információs standok üzemeltetése, kiadványok megjelentetése, üzleti partnerközvetítés. Az EIC ügyfélszolgálati munkája során 2001-ben mintegy 800 kérdést regisztrált. A kérdések legnagyobb része üzleti partnerközvetítésre, a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó Európai Unió előírásokra vonatkozott.

Az Euro Info Központ információkkal rendelkezik többek között az Európai Unió intézményrendszeréről, az Unió belső piacát érintő jogszabályokról, termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó uniós előírásokról, az áruk és szolgáltatások mozgásával kapcsolatos szabályozásról, Magyarország számára nyitott EU-s programokban való részvétel feltételeiről, aktuális közbeszerzési tenderekről.

1.4.14. Magyar Turizmus Rt. és a Miniszterelnöki Hivatal Turisztikai Államtitkársága

A Magyar Turizmus Rt.-nek - mint a Miniszterelnöki Hivatal 100%-os tulajdonában lévő gazdasági társaságnak - alapvető feladata a nemzeti turisztikai marketing feladatok ellátása és információszolgáltatás a turizmusban érdekelt szakmai szervezetek, illetve a turisták részére. A feladatok a turisztikai céllelőirányzatból kap támogatást.

2002-ben a Széchenyi terv keretében 15 turizmusfejlesztési pályázat került kiírásra: a termálfürdők, az egészségturisztika, az ökoturizmus, a lovasturizmus fejlesztése, illetve a várak turisztikai hasznosítása, a HACCP rendszer bevezetése, a turisztikai oktatás.

2002 nyarától a Miniszterelnöki Hivatal Turisztikai Államtitkársága foglalkozik a turisztikai céllelőirányzatból meghirdetett turisztikai célú pályázati rendszer működtetésével. A pályázatokat két csoportba sorolták, a központi pályázatok között szerepel a várak, kastélyok turisztikai hasznosításának támogatása, a települések

összképének javítása, Magyarország kongresszusi turizmusának fejlesztése és az ökoturizmus feltételeinek javítása. A regionális pályázatok a Balaton, a Tisza-tó, Budapest, a Közép-Dunavidék, Közép-, Dél- és Nyugat-Dunántúl, Észak-Magyarország, Dél- és Észak-Alföld tájegységeinek hirdetnek elsősorban turisztikai termékfejlesztés, rendezvényszervezés és marketing témakörökben támogatási lehetőségeket. A Balaton fejlesztése önmagában több pénzt kapott, mint a többi régió: a tóra kiírt pályázatok összértéke 2,3 milliárd, amíg a többi régióra 900 millió forint körüli összeg jutott. A Miniszterelnöki Hivatal csaknem 9,4 milliárd forintot fordított a magyar turizmus fejlesztésére, ebből prioritást élvezett a termálfürdők, illetve egészségturisztikai szálláshelyek fejlesztése, amelyre egyaránt 2,6 – 2,6 milliárd forint jutott.

1.4.15. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) és a területi kamarák

A magyar kamarai rendszer történetének érdekessége, hogy 1994-ben bevezették, majd 1998-tól megszüntették a kötelező kamarai rendszert. Az önkéntes tagságú kamarák nagyobb arányban szervezik a közepes és a nagyvállalatokat, mint a kicsiket, de így is számos kis- és mikrovállalkozás vesz részt a kamarák munkájában.

A gazdasági kamarákról szóló 1999. évi CXXI. törvény értelmében 2000. november 1-jétől a gazdasági kamarák - azaz a kereskedelmi és iparkamarák, valamint az agrárkamarák - önkéntes tagságon alapuló köztestületként működnek, amelyeket a gazdálkodó szervezetek választással hoznak létre. Az önkéntes kamarai tagok száma mintegy 40.000 tagra tehető, gazdasági súlyukat jól jellemzi, hogy ezen vállalkozások állítják elő a magyar GDP közel 60%-át. A gazdasági kamarák feladata az, hogy önkormányzaton alapuló működésükkel előmozdítsák a gazdaság fejlődését és szerveződését, a piaci magatartás tisztességét, a gazdasági tevékenységet folytatók általános, együttes érdekeinek érvényesülését.

Jelenleg a fővárosban, a 19 megyeszékhelyen, valamint Sopronban, Dunaújvárosban és Nagykanizsán működnek önálló kereskedelmi és iparkamarák.

A kereskedelmi és iparkamarákon belül kereskedelmi, ipari és kézműves tagozatok alakultak. A tagozatokon belül szakmai, ágazati szempontok szerint maximum 12-12 kamarai osztály létrehozására van lehetőség. A kamarai tagok a tevékenységüknek megfelelő kamarai tagozatba és osztályba kerülnek besorolásra. Az egyes megyékben és a fővárosban megalakított területi kereskedelmi és iparkamarák létrehozták a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarát. A törvény lehetőséget biztosít arra is, hogy a területi kamarák egyesüljenek, illetve az egyesüléssel megalakult kamarák később szétváljanak. A kamarai tagok által fizetendő tagdíj mértékét, számításának és fizetésének módját a gazdasági kamarák alapszabályzatai határozzák meg.

A gazdasági kamarák a működésükkel járó költségeket a kamara szolgáltatásaiért fizetett díjakból, a tagdíjból és az egyéb bevételekből fedezik (ideértve az önkéntesen felajánlott hozzájárulásokat is). A gazdasági tevékenységet is igénylő fel-

adatok ellátása érdekében a gazdasági kamarák közhasznú társaságokat, valamint kiállítási és vásárszervezési, ipari park létesítési és fenntartási célra gazdasági társaságot alapíthatnak, vagy ilyen társaságban részesedést szerezhetnek.

1.4.16. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA)

Az OFA-t 1992-ben hozták létre, majd 1997. január 1-i közalapítvánnyá alakították át. Feladata a kormányzati foglalkoztatáspolitikai megvalósításában való részvétel. Több olyan kísérleti eszköz kipróbálását kezdeményezte, amelyek bővítik a foglalkoztatáspolitikai aktív eszközeinek körét. Az OFA elsősorban a gazdaságfejlesztési, munkahelyteremtő és vállalkozásélénkítő, valamint a foglalkoztathatóság javítását, a humán erőforrás fejlesztését szolgáló, a programértékelést és -fejlesztést elősegítő tevékenységekre koncentrál. Az OFA több önálló programot működtetett. A kisvállalkozások fejlődését, megerősödését elősegítő kísérleti támogatás volt ezek közül a legnépszerűbb.

A kísérleti támogatás célja, hogy elősegítse a működő kisvállalkozások fejlődését, megerősödését, teljesítőképességük javulását; foglalkoztatottjai létszámának növekedését; mikro (családi) vállalkozások munkahelyteremtő és -megtartó képességének növelését; a munkanélküliek, továbbá a pályakezdekők foglalkoztatását; az országos átlagnál magasabb munkanélküliségi mutatóval bíró települések foglalkoztatási gondjainak enyhítését.

1.5. Az Európai Unió kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikája⁷

1.5.1. Az Európai Unió támogatáspolitikája

A továbbiakban bemutatjuk az Európai Unió támogatáspolitikájának csatlakozásunk szempontjából leglényegesebb elemeit:

- a közös agrárpolitikát, amelyre az unió a közösségi költségvetés több mint 42%-át fordítja. E forrásból jelentős támogatásra számíthatnak hazai termelőink is, ezért szabályainak ismerete számukra nélkülözhetetlen;
- a strukturális politikát, amelyre a közösségi források 30%-a jut. Hazánk a strukturális alapokból is jelentős mértékben részesedhet, ugyanis - mint az előző fejezetben kifejtettük - teljes területével a támogatás kiemelt célcsoportjába tartozik. A strukturális támogatások nagy részét is közvetlenül a vállalkozások vehetik igénybe, ezért szükséges megismerkedni az egyes alapok által támogatott célokkal, és az alapok működésével;

⁷ A fejezet forrása: Gyakorlati tudnivalók az Európai Unióról kis és középvállalkozóknak. Gazdasági és közlekedési Minisztérium, 2002. Ezúton is köszönetet mondunk a minisztériumnak, hogy lehetővé tette a kiadvány részeinek felhasználását.

- a csatlakozást követően nemzeti hatáskörben maradó támogatásokat, amelyek fenntartására a fejlettebb versenytársakhoz való felzárkózás érdekében még hosszú ideig szükség lesz;
- valamint az előcsatlakozási támogatások közül a vállalkozások által a mezőgazdaság- és vidékfejlesztés céljára közvetlenül igénybe vehető SAPARD-támogatást, melynek első pályázati kiírása éppen e könyv megjelenésének időszakában várható. Szükséges tehát, hogy a leendő pályázók ismerjék a támogatott célokat, a feltételeket és a pályázatok elbírálásának szempontrendszerét.

1.5.1.1. A Strukturális Alapokból igényelhető támogatások

Az Európai Unió strukturális politikájának célja a közösségen belül speciális fejlesztési programok keretében **támogatással segíteni a fejlődésben elmaradott, illetve kevésbé fejlett térségek gazdasági, társadalmi problémáinak megoldását** a térségek felzárkóztatása érdekében.

Egy támogatás akkor társfinanszírozható az EU-ban, ha az a versenyszabályokkal nem ellentétes, beilleszthető az EU gazdasági és szociális egységesítését szolgáló célkitűzéseibe, illetve az adott országban regionális elvek szerinti intézményrendszer és támogatáspolitikai alakult ki.

"A partnerség elve szerint a fejlesztési koncepciók és programok kidolgozása-kor, valamint a végrehajtás minden fázisában be kell vonni valamennyi érdekelt felet ..."

A Strukturális Alapokhoz való hozzájárulás jogi feltételei között szerepel az az elv is, hogy az uniós támogatást csak a tagállamok által készített **nemzeti fejlesztési program** keretében lehet felhasználni. Ez hatéves költségvetési kötelezettséggel járó, meghatározott felépítésű és tartalmú középtávú programok kialakítását követeli meg. A partnerség elve szerint a fejlesztési koncepciók és programok kidolgozása-kor, valamint a végrehajtás minden fázisában be kell vonni valamennyi érdekelt felet: az országos, a regionális és helyi szerveket, valamint az adott kormány és az EU-bizottság képviselőit, közöttük folyamatos együttműködést kell kialakítani.

Továbbá, a tagállamoknak biztosítaniuk kell, hogy az igénybe vett támogatást a meghatározott célokra fordítsák, tehát a tagállamoknak rendelkezniük kell megfelelő ellenőrzési és értékelési rendszerrel. Az unióval való **pontos, szakszerű elszámolás, illetve a források felhasználásának hatékonysága** alapozza meg a későbbi támogatásokról való döntéseket.

A közösségi értelmezés szerint a valódi gazdasági hatás elérése **érdekében a közösségi alapok nem pótolhatják a tagállam közkiadásait vagy egyéb strukturális ráfordításait**. Emiatt a bizottság és az érintett tagállam meghatározza az állami vagy annak megfelelő strukturális kiadás szintjét, melyet a tagállam fenn kíván tar-

tani. Az Európai Unió a Strukturális Alapokon, a Kohéziós Alapon, az Európai Mezőgazdasági Orientációs- és Garanciaalapon, az Európai Beruházási Bankon és más közösségi pénzügyi forrásokon keresztül nyújt közösségi támogatásokat.

A Strukturális Alapokból nyújtható források **három fő célkitűzést** szolgálnak.

Az összes forrás mintegy 70%-a az 1. Célkitűzés alapján az elmaradt régiók fejlődésének és strukturális átalakulásának elősegítésére kerül felhasználásra. E célkitűzés hatókörébe azok a régiók tartoznak, ahol az egy főre eső GDP vásárlóerő paritáson mért értéke az 1999. március 26-át megelőző három év adatai szerint az uniós átlag 75%-át nem éri el. Hazánk az első célkitűzés szerint részesülhet támogatásban, legfeljebb a GDP 4%-os mértékéig.

"Hazánk az első célkitűzés szerint részesülhet támogatásban, legfeljebb a GDP 4%-os mértékéig."

A **2. Célkitűzés** az első hatókörén kívül eső, de **komoly szerkezeti problémákkal terhelt szűkebb területekre** terjed ki, például ahol jelentősen visszaesett a termelő-, szolgáltató tevékenység, megnőtt a munkanélküliség, gazdasági és szociális nehézségekkel küzdő városi térségekre, hanyatló vidéki területekre.

A **3. Célkitűzés** területi kötöttség nélkül a modernizációt, gazdasági, szociális fejlődést kívánja elősegíteni **az oktatás, a szakképzés és a foglalkoztatás fejlesztésével.**

A Strukturális Alapokhoz tartozik:

- Európai Regionális Fejlesztési Alap,
- Európai Mezőgazdasági Orientációs és garanciaalap orientációs része,
- Európai Szociális Alap,
- Halászati Orientációs Pénzügyi Keret.

Az egyes alapokból támogatható célokat az alábbiakban ismertetjük.

1.5.1.1.1. Európai Regionális Fejlesztési Alap

A különféle régiók fejlődési szintjei közötti különbségek csökkentése érdekében az alából támogatható célok:

- a tartós munkahelyeket biztosító közvetlen termelő beruházások,
- a gazdaság fejlődéséhez szükséges infrastruktúra kiépítése; energia, közlekedés, telekommunikáció, környezetvédelmi infrastruktúra,
- a kis- és középvállalkozások versenyképességének növelését segítő szolgáltatások megteremtése és bővítése, helyi és regionális lehetőségek kihasználása, a kutatás-fejlesztés intézményi és személyi feltételeinek

támogatása, új technológiák, újítások bevezetésének segítése, kutatási, technológiafejlesztési kapacitás létrehozása,

- a vállalkozások finanszírozásának segítése, kölcsönhöz jutás javítása,
- az oktatási és egészségügyi infrastruktúra,
- az információs társadalom, valamint
- a turizmushoz kapcsolódó és a kulturális beruházások fejlesztése,
- a megújuló energiaforrások felhasználása,
- a foglalkoztatás területén a nők és férfiak esélyegyenlőségét elősegítő szolgáltatások, infrastruktúra kialakítása,
- a régiók közötti, határokon átnyúló együttműködés.

1.5.1.1.2. Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garanciaalap

Ennek az alapnak az orientációs részéből az agrárgazdaság és a vidék fejlesztési célú támogatása valósul meg a következő célok szerint:

- a termelési költségek csökkentése,
- a termelékenység növelése, termelési szerkezet átalakítása,
- a minőség javítása,
- a természetes környezet, a higiéniai állapotok és az állatok körülményeinek javítása,
- a gazdálkodási tevékenységek bővítése kiegészítő tevékenységekkel, kapcsolódó szolgáltatásokkal,
- a fiatal gazdálkodók támogatása,
- a gazdálkodók képzése,
- a mezőgazdasági termékek feldolgozásának és értékesítésének fejlesztése,
- a vidéki térségek fejlődésének az elősegítése.

1.5.1.1.3. Európai Szociális Alap

E forrásból a tagállamok nemzeti foglalkoztatási cselekvési tervében meghatározott prioritások szerint a képzés és foglalkoztatás kiegészítő támogatása valósítható meg.

Az alpból támogatható tevékenységek:

- az oktatás és szakképzés, foglalkoztatási rehabilitáció, pályaorientáció, tanácsadás és továbbképzés,
- a foglalkoztatás, önfoglalkoztatás,
- a posztgraduális képzés, vezetők, szakemberek képzése,
- a foglalkoztatás új formáinak fejlesztése.

1.5.1.1.4. Halászati Alap

Az alapból a közös halászati politikából adódó strukturális intézkedések nyerne támogatást, többek között

- a halászat eszközei, berendezései,
- a halászati termékek feldolgozása, értékesítése,
- a piackutatás.

A Strukturális Alapok felhasználása decentralizált módon történik, a tagállamokban vagy a tagállamokon belül kialakított régiókban. A strukturális alapok költségvetésének másfél százalékát azonban különféle közösségi kezdeményezésekre fordítják. Ilyen közösségi célok

- a határmenti, nemzeteket és régiókat átfogó együttműködés, melynek célja a közösség egészének harmonikus, kiegyensúlyozott és tartós fejlődése,
- a válságban lévő városok és városi agglomerációk gazdasági és szociális regenerációjának elősegítése,
- a vidékfejlesztés,
- a munkaerőpiacon előforduló hátrányos megkülönböztetés és egyenlőtlenség felszámolása.

1.5.1.2. Felkészülés a Strukturális Alapok forrásainak igénybevételére

A Strukturális Alapok hétéves költségvetés alapján működnek. Hazánknak az uniós költségvetéshez alkalmazkodó időszakra vonatkozó tervet, ún. nemzeti fejlesztési tervet és integrált operatív programot kell készíteni. A tervezésbe be kell vonni a régiókat, önkormányzatokat és a civil szervezeteket, biztosítani kell a minél szélesebb körű partnerséget. Bár kialakításra került az országon belül hét statisztikai nagyrégió, de az első költségvetési idősakra Magyarország egyetlen régióként egy fejlesztési tervet készít.

A nemzeti fejlesztési tervben be kell mutatni az ország társadalmi, gazdasági állapotát és az egyes régiók helyzetét, egyes kiemelt területek, így

- a gazdasági versenyképesség,
- a humán erőforrások,
- a környezetvédelem és infrastruktúra,
- az agrárágazat és a vidék

fejlesztése érdekében meghatározott stratégiát, a prioritásokat, prioritásonként a szükséges forrást, a forrásigény megosztását finanszírozási mód szerint a tervezési idősakra összesen és éves ütemezésben. Az operatív program tartalmazni fogja az egyes prioritásokhoz tartozó támogatási jogcímeket, a támogatás igénybevételének feltételeit és az elbírálás szempontrendszerét. Napjainkra elkészült a nemzeti fejlesztési terv helyzetelemzés című fejezete és kialakítás alatt áll a stratégiai része. A tervdokumentumokat elfogadásra be kell nyújtani az Európai Bizottsághoz.

A Strukturális Alapokból nyújtható támogatás a fejlesztési költségek legfeljebb 75%-a,

- ezen belül a jelentős nettó bevételt eredményező infrastrukturális beruházás esetén a beszámítható költségek legfeljebb 40%-a,
- vállalkozásokban történő fejlesztés esetén az összes költség legfeljebb 35%-a.

E támogatásokhoz **nemzeti társfinanszírozást kell biztosítani**, amely nem lehet kevesebb, mint az e feladatokra a csatlakozást megelőző években fordított összeg reálértéke. Itt kell bázisként figyelembe venni az agrártámogatásokból a Széchenyi Terv, a Munkaerőpiaci Alap, a Környezetvédelmi-, Oktatási, Szociális és Családügyi, a Pénzügyminisztérium, valamint az ISM által támogatott, a közösségi célokkal egybeeső programok költségvetési forrásait.

A Strukturális Alapok működtetéséhez megfelelő **intézményrendszert** kell kialakítani, és olyan **szakértői állományt** felkészíteni, amely belső és uniós átvilágítás és elfogadás alapján bizonyítottan meg tud felelni a szigorú uniós követelményeknek.

1.5.1.2.1. A SAPARD-program

A SAPARD mint előcsatlakozási forrás

Az Európai Unió a kelet-közép-európai országok számára előcsatlakozási támogatást nyújt annak érdekében, hogy elősegítse a csatlakozást, **hozzájárulva a versenyképes agrárgazdaság kialakításához és a vidék lakosságmegetartó képességének növeléséhez**, valamint megkönnyítse a közösségi jogszabályok átvételét, különösen a strukturális alapokból az agrárgazdaság és a vidék fejlesztésére szánt források igénybevételére való felkészülést. Az unió meghatározta a 2000–2006-os évek közötti időszakra a SAPARD-támogatás céljaira felhasználható pénzügyi keretet, és annak az egyes államok közötti felosztása kritériumait, melyek a következők:

- az egy főre eső GDP (bruttó hazai össztermék) vásárlóerőben kifejezve,
- a mezőgazdasági foglalkoztatottak száma,
- a mezőgazdaságilag hasznosított terület nagysága,
- a területi sajátosságok.

Magyarország számára 2000-től a csatlakozásig évente mintegy 38 millió euró, azaz 10 milliárd forint közösségi támogatás áll rendelkezésre, amely a SAPARD-forrás 75%-át képezi, ezt 25% mértékű, mintegy 3,5 milliárd Ft nemzeti forrással ki kell egészíteni. A csatlakozni kívánó országoknak erre az időszakra kidolgozott tervet kell benyújtaniuk az unióhoz.

"Magyarország számára 2000-től a csatlakozásig évente mintegy 38 millió euró, azaz 10 milliárd forint közösségi támogatás áll rendelkezésre ..."

Az unió tizenöt támogatandó jogcímet jelöl meg, amelyből a tagállamok kiválaszthatják a felkészülés szempontjából általuk legfontosabbnak ítélt jogcímeiket, és ezekre építhetik hétéves tervüket. A SAPARD-támogatások igénybevételéhez az unió nagyon szigorú szabályokat dolgozott ki, amelyek harmonizálnak a strukturális alapokra vonatkozó szabályokkal. Ezek tartalmazzák a társfinanszírozásra, az elő- és utóértékelésre, a megfelelő intézményi háttér és szakértői állomány kialakítására vonatkozó előírásokat, a programozástól az ellenőrzésig széleskörű együttműködés szükségességét a hatóság, valamint a gazdasági és szociális partnerek között.

Magyarország SAPARD-terve

Magyarország SAPARD-terve az unió ajánlásai közül a következő **nyolc támogatási jogcímet** tartalmazza

- Mezőgazdasági vállalkozások beruházásai,
- Mezőgazdasági és halászati termékek feldolgozásának és marketingjének fejlesztése,
- Szakképzés,
- Agrár-környezetvédelmet és tájfenntartást szolgáló termelési módszerek,
- Termelői csoportok felállítása, működtetése,
- Falufejlesztés és -felújítás, a vidék tárgyi és szellemi örökségének védelme és megőrzése,
- A tevékenységek diverzifikálása (kiszélesítése), alternatív jövedelemszerzést biztosító gazdasági tevékenységek fejlesztése,
- A vidéki infrastruktúra fejlesztése és javítása.

A terv évekre bontva tartalmazza az egyes jogcímre felhasználható támogatási keret összegét, a jogosultak körét, a jogosultság feltételeit, a támogatásban részesíthető konkrét pályázati célokat, valamint az elbírálás szempontrendszerét.

Magyarország SAPARD-tervét az Európai Unió 2000. október 18-án elfogadta. A Magyar Köztársaság és az Európai Közösségek Bizottsága 2001. március 1-jén írta alá a SAPARD-tervhez kapcsolódóan a többéves pénzügyi megállapodást. Mivel a közösség pénzügyi kötelezettségvállalását éves pénzügyi megállapodásban kell rögzíteni, ezért egyúttal a többéves megállapodással egy időben a 2000. évre szóló megállapodást is aláírták, mely tartalmazza az éves keretösszeget, és a felhasználás végső határidejeként a 2002. december 31-es időpontot. A megállapodás 2002. évi módosításával a 2000. évre jóváhagyott pénzügyi keret felhasználására 2003. december 31-ig nyílik lehetőség.

Jelenleg folyik a SAPARD végrehajtó intézményének többlépcsős, szigorú szabályok szerinti átvilágítása és annak igazolása, hogy felkészült és alkalmas a közösségi források előírás szerinti felhasználásának lebonyolítására. Annak érdekében, hogy a SAPARD-források minél korábban elérhetőek legyenek, ez az átvilágítás az első lépcsőben csak három támogatási jogcímre terjed ki, így a 2000. évi pénzügyi megállapodásban szereplő éves keretet e három jogcímre lehet felhasználni.

Ennek megfelelően a pályázatokat az első évben a SAPARD Hivatal várhatóan az alábbi jogcímekre fogja kiírni:

- a mezőgazdasági vállalkozások beruházásai,
- a mezőgazdasági és halászati termékek feldolgozásának és marketingjének fejlesztése,
- a vidéki infrastruktúra fejlesztése és javítása.

Mezőgazdasági vállalkozások beruházási támogatása

Mezőgazdasági beruházási támogatásra lehet pályázni a baromfi-, sertés- és szarvasmarha-ágazatok

- takarmánytermeléséhez szükséges gépbeszerzés,
- meglévő állattartási létesítmények korszerűsítése; az épületek, a technológia, trágyakezelési eljárások átalakítása, illetve kapacitásbővítéssel nem járó új létesítmény létrehozása esetén, amennyiben azok megfelelnek a környezetvédelmi, és a gazdasági használatokra vonatkozó uniós előírásoknak,
- valamint nevezett ágazatok takarmányszükségletét szolgáló terménytárolók-, szárítók-, keverők környezetkímélő és hatékony technológiákkal történő felújítása, vagy új létesítése céljából.

A támogatás mértéke, melynek **75%-a közösségi, 25% nemzeti forrásból** származik:

- gépbeszerzéshez a bekerülési érték 30%-a,
- épületberuházáshoz a bekerülési érték 40%-a.

A támogatható beruházás legnagyobb bekerülési költsége 250 millió Ft, a támogatás felső összege pedig 40 millió Ft.

Pályázhatnak a mezőgazdasági termeléssel foglalkozó természetes és jogi személyek, valamint jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, amennyiben éves árbevételük legalább 50%-a mezőgazdasági tevékenységből származik, és vállalkozásuk a beruházás megvalósulásával várhatóan gazdaságilag életképes vagy versenyképes lesz.

Gazdaságilag életképesnek tekintendő az üzem, amennyiben

- az egy, teljes munkaidős létszámra vetített mérleg szerinti eredménye legalább 300 ezer forintot,
- mérlegkészítésre nem kötelezett gazdálkodó esetében azonos vetítési alagra az éves árbevétel a 3 millió forintot eléri.

További lényeges feltétel:

- földtulajdon, vagy érvényes földhasználati szerződés,

- természetes személy esetén mezőgazdasági szakirányú képzettség vagy legalább 5 éves szakmai gyakorlat,
- a beruházás bekerülési értékének 25%-os mértékű saját erő igazolása,
- mentesség köztartozás alól.

A pályázatok elbírálása különböző feltételekhez kötődő **pontrendszer** alapján történik. Ilyen általános feltételek:

- kedvezőtlen termőhelyi adottság,
- agrár-környezetvédelmi célprogramhoz kapcsolódás,
- 50 főnél kevesebb foglalkoztatott.

Jelentős többletponthoz jut a pályázó, amennyiben

- főfoglalkozású egyéni gazdálkodó,
- 40. életévét nem töltötte be,
- termelői szervezet tagja,
- tevékenységi körét bővíti.

Gépvásárlás esetén az elbírálás speciális szempontját képezi a takarmánytermelés hatékonyságának javulása.

Építményberuházás esetén további elbírálási szempont, hogy:

- van-e az előállítandó termékre értékesítési szerződés,
- mennyi a beruházás megtérülési ideje.

A termékfeldolgozás és a marketing fejlesztése

Támogatásra pályázhatnak a marha-, borjú-, sertéshús és egyéb húsok, továbbá a baromfi-, tej-, tejtermék-, tojás-, bor-, zöldség-gyümölcs és halászati termékeket előállító üzemek

- élelmiszerbiztonsági, higiéniai,
- környezetvédelmi (hulladék-, szennyvízkezelés),
- állatvédelmi,
- minőségjavítást (osztályozást, csomagolást, termékbevezetést),
- a technológia modernizálását, az informatika fejlesztését

szolgáltató beruházásaikhoz. A támogatás mértéke a beruházás bekerülési értékének 40%-a, legfeljebb 80 millió forint.

A pályázatok elbírálásánál **különböző pontszámmal** figyelembevételre kerülő szempontok:

- az élelmiszerbiztonsági és állatjóléti,
- a környezetvédelmi és hulladékgazdálkodási követelményeknek való megfelelés,
- a technológia modernizálása,
- a minőségjavítás,

- a piaci pozíció,
- a foglalkoztatás,
- az integráció,
- a pénzügyi megtérülés.

(Érdekes konkrét példát olvashatnak egy SAPARD-program révén megvalósuló elképzelt projekt kidolgozásáról a „Pályázatkészítés, projektkidolgozás, projektmenedzsment” című fejezetben.)

A vidéki infrastruktúra fejlesztése és javítása

E jogcím keretében **az alábbi célokra** lehet támogatást igénybe venni:

- helyi műszaki infrastruktúra biztosítása:
- mezőgazdasági úthálózat fejlesztése,
- a vállalkozások célját szolgáló energiaellátás fejlesztése,
- helyi szennyvízkezelés kiépítése, 2000 főnél kevesebb lakosú településeken alternatív szennyvízkezelési eljárások alkalmazásával,
- helyi piacok és felvásárló helyek kialakítása és fejlesztése.

Informatikai, kommunikációs rendszerek fejlesztése:

- informatikai csomópontok kialakítása,
- teleházak, szaktanácsadási rendszer.

Jogosultak a 120 fő/m² vagy az alatti népsűrűségű vidéki területek mezőgazdasági termelői, vállalkozói és ezek integrációi, civil szervezetek, és vidéki települések önkormányzatai. A támogatás mértéke a beruházás teljes költségének 75%-a, helyi piacok, felvásárlóhelyek kialakítása és fejlesztése esetén 50%-a.

A pályázat kiértékelése **jogcímcsoportonként** különféle elemekből kialakított kétlépcsős pontrendszer segítségével történik. Általában pontozásra kerül:

- a beruházás szükségességének, gazdaságosságának bizonyítottsága,
- a tevékenységterv realitása,
- hatékony költségvetés,
- a menedzsment megszervezése, hitelessége,
- a beruházás által kielégített szükségletek,
- példaadó, serkentő hatás a környezet gazdasági-társadalmi szereplőire.

Második lépcsőben a fejlesztéshez kötődő partnerkapcsolatok kerülnek értékelésre.

A SAPARD végrehajtó intézményének belső és külső átvilágítását és elfogadását követően, a 2002. év elején kerültek meghirdetésre az első évi pályázati feltételek.

Magyarország SAPARD-terve az 53/2001. (VIII. 17.) FVM rendeletben került kihirdetésre. Teljes szövege a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Értesítő 17. számában, illetve a www.fvm.hu → [hirek](#) → [EU Integráció](#) címszó alatt olvasható.

Az uniós jogszabályok magyar nyelven az Igazságügyi Minisztérium honlapján (www.im.hu) az EK jogszabályok fordítása címszó alatt érhetők el.

1.5.1.3. Vállalkozások részvétele az előcsatlakozási programokban

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) fontosságáról, nemzetgazdasági szerepéről már sokan és sokat írtak. Magyarországon a kilencvenes évek elejétől a gazdasági szerkezetváltással párhuzamosan indult meg a szisztematikus KKV-fejlesztő tevékenység. Az elmúlt évek alatt a KKV-k szerepe és helyzete sokat változott. A KKV-k növekvő fontosságát alátámasztja az a tény, hogy ez az ágazat adja a bruttó hazai termék (GDP) mintegy 50%-át. A KKV-k kiemelkedő szerepet töltenek be a munkahelyek létrehozásában: az egyéni vállalkozókkal együtt a KKV-k biztosítják Magyarországon az összes munkalehetőség kétharmadát, míg a 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató mikro- és kisvállalkozások pedig az összes munkahely több mint egyharmadát.

A szükség mellett megjelenik az igény is a vállalkozásfejlesztésre, hiszen ha elfogadjuk a KKV-k nemzetgazdaságban betöltött szerepét, akkor az EU-csatlakozás előtt kiemelt figyelmet kell fordítani a kis- és középvállalkozások integrációs felkészítésére.

1.5.1.3.1. Új típusú programok

Az Európai Unió előcsatlakozási stratégiájának részét képező előcsatlakozási alapok a csatlakozásra való felkészítést segítik. 2000-től új szakasz kezdődött az Európai Unió és a csatlakozásra váró országok közötti kapcsolat vonatkozásában, megkezdődött a bővítés előkészítése. Az EU létrehozta a bővítésért felelős főigazgatóságot (DG Enlargement), valamint új programokat alakított ki. Ezt az új szakaszt 2000-2006 közötti időszakra tervezték, az új típusú programok tehát 2000-ben kezdődtek meg és a csatlakozásig tartanak, szerepüket ezt követően a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap veszik át.

Az előcsatlakozási periódus alatt a tagjelölt országok megismerkedhetnek azokkal a struktúrákkal, intézményekkel és támogatási formákkal, amelyek elősegítik az Európai Unióban honos eljárásokra történő felkészülést. A felkészülést az alábbi alapok segítik:

1.5.1.3.2. SAPARD

A SAPARD-program (angolul: Special Action Programme for Pre- Accession Aid for Agriculture and Rural Development) a csatlakozni kívánó országok számára biztosít támogatást a mezőgazdaság és vidékfejlesztés területén. A SAPARD a Me-

zógazdasági Garancia és Orientációs Alapnak az előképe. (Lásd részletesebben „Az Európai Unió támogatáspolitikája” című fejezetben.)

1.5.1.3.3. ISPA

Az ISPA-program által biztosított támogatás a környezetvédelmi beruházások megvalósítását és a közösségi környezetvédelmi normák átvételét, valamint közlekedési infrastrukturális beruházások megvalósítását és az európai közlekedési hálózatba történő becsatlakozást segíti elő.

A csatlakozást követően a kohéziós alap fogja támogatni ezeket a tevékenységeket.

1.5.1.3.4. PHARE

A PHARE-program 1997 óta az új orientáció jegyében, a korábban igényvezérelt szemlélet helyett a csatlakozás-vezérelt szemlélet alapján valósul meg. A program prioritásai:

A rendelkezésre álló keret 30%-át intézményfejlesztési programokra lehet fordítani, melyek célja a közösségi vívmányok átvételében és alkalmazásában felhalmozott tagállami ismeretek átadása, közigazgatási és jogi környezet és infrastruktúra megerősítése.

A rendelkezésre álló keret 70%-át beruházási programok megvalósítására lehet felhasználni, amelyek a Közöségi Vívmányok (acquis communautaires) átvételét és alkalmazását segítik elő.

A PHARE előcsatlakozási alap a Regionális Fejlesztési Alap előképeként funkcionál.

1.5.1.3.5. Projektek tervezése, előkészítése, megvalósítása

A Gyakorlati útmutató a PHARE, ISPA és SAPARD szerződéses eljárásokhoz (Practical Guide to Phare, Ispa & Sapard contract procedures – a továbbiakban PRAG) című dokumentum az említett programokból megvalósuló projektek **szerződéskötési menetére** vonatkozóan kialakított eljárásrend. Ismerete azért fontos, mert a csatlakozásig a jelenlegi, előcsatlakozási alapokból finanszírozott pályázatok esetén, a nyertes projektek megvalósítóinak ezt az eljárásrendet kell alkalmazniuk.

A KKV-knak a csatlakozás után is tudniuk kell alkalmazni a pályázati rendszert, illetve alkalmazkodni hozzá, amennyiben pályázati úton kívánnak forrásokhoz jutni. Jelenleg sokszor az ismeretlen vagy kevésbé ismert pályázati procedúra vélelmezett bonyolultsága elriasztja a KKV-kat ezen források igénybevételétől. Ezért az eljárásrend alapfokú ismertetése hozzájárulhat ahhoz, hogy minél többet és többen pályázzanak, valamint még a csatlakozás előtt gyakorlatot szerezzenek a KKV-k ezen a téren is. Az eljárásrend ismertetése hasznos egyfelől azoknak, akik támoga-

tást kapnak, másfelől azoknak is, akik szállítói, alvállalkozói annak, aki támogatásban részesült.

"... sokszor az ismeretlen vagy kevésbé ismert pályázati procedúra vélelmezett bonyolultsága elriasztja a KKV-kat ezen források igénybevételétől."

1.5.1.3.6. Tervezés

A pályázatoknál elengedhetetlen, hogy a pályázóknak világos elképzelése legyen arról, hogy mit akar megvalósítani. Egyre kevésbé megoldható a pénzekhez illesztése a projekteknek, hanem a világosan megtervezett projektekhez lehet találni támogatást.

Az alábbi fő kérdéseket kell tisztázni a pályázati anyag elkészítése előtt a projektre vonatkozóan:

- Mi a pályázati kiírás célja? Megfelel-e a tervezett projekt a kiírásnak?
- Kinek szól? A pályázó belefér-e a meghatározásba?
- Milyen pénzügyi feltételeket jelent? A pályázatoknál általában megkívánnak valamilyen mértékű önerőt, azonban a támogatás mértékén túl azt is figyelembe kell venni, hogy pl. milyen biztosítékot kérnek a támogatásért cserébe. Hitelfelvételnél nem lehet figyelmen kívül hagyni a türelmi idő mértékét sem. Ezen kívül számolni kell az időtényezővel is, azaz, hogy mikor áll rendelkezésre az esetlegesen „megnyert” támogatás.
- Mikor van a beadási határidő – össze lehet-e addig állítani, állíttatni a pályázati anyagot?
- Meddig kell megvalósítani – esetleg több évre kell előre tervezni, amennyiben több párhuzamosan futó pályázata van egy-egy vállalkozásnak, a „nyeremény” feletti öröm mellett arra is gondolni kell, hogy a projektek megvalósítását össze kell hangolni. Ha a pályázatok megvalósításában túlvállalja magát a vállalkozás, lehet, hogy külön embert kell alkalmazni, hogy a megvalósítást, a finanszírozás biztosítását, ütemezését figyelje és biztosítsa, hogy minden rendben legyen. Ez azonban már a működési költségek megnövekedését is jelenti.

A projektek tervezését az ún. **projekt-fiche** alapozza meg. A fiche a tervezett projektről széleskörű információt tartalmaz, amely nemcsak a projektötlet megértését segíti, hanem a megvalósítás nyomonkövetését, majd az ellenőrzést is. Azaz a fiche pályázati anyag, gondolkodási segédeszköz, pénzügyi és végrehajtási ütemterv is egyben.

A projekt-fiche segítségével a projekt alábbi adatai összegezhetőek:

- Célok – általános és közvetlen célok bemutatása
- Tevékenységek és a várható eredmények

- Intézményi keretek – kik és hogyan vesznek részt a megvalósításban
- Költségvetés (források szerinti megbontással) – EU-s, hazai
- Végrehajtás módja – milyen szerződéseken keresztül lesz megvalósítva a projekt
- Ütemterv
- Környezeti szempontok – kell-e pl. környezeti hatástanulmányt készíteni?
- Esélyegyenlőség – az Európai Unióban fontos szempont a férfiak és nők esélyegyenlőségének biztosítása
- Megtérülés – befektetési projektek esetében
- Ún. befektetési kritériumok összefoglalása: a projekt katalizátor jellegének, társfinanszírozás bemutatása, addicionalitás, előkészítettség, fenntarthatóság, versenyszempontok leírása
- Előfeltételek, sorrendiség – mely tevékenységek épülnek egymásra
- Logikai keretmátrix (Logframe) – összevontan tartalmazza a projekt céljait, a hozzárendelt mutatókat, valamint a megvalósítás kockázatait, a szükséges erőforrásokat és a lehetséges eredményeket
- Részletes költségvetés
- Részletes ütemterv
- Szerződési és kifizetési ütemterv
- Kapcsolódó PHARE-projektek
- Előtanulmányok, tervek felsorolása, amelyek szükségesek a megvalósításhoz. Ezek vagy már rendelkezésre állnak, vagy még a tényleges megvalósítás előtt kell őket elkészíteni. Ebben az esetben a tevékenységek ütemezésének meghatározásakor figyelembe kell venni az egymásra épülő tevékenységek sorrendiségét
- Releváns jogszabályok
- Ágazati és kormányzati stratégiák

1.5.1.3.7. A PHARE projektek megvalósítása

A PHARE-program keretében elnyert támogatások felhasználását a már korábban említett PRAG tartalmazza. Ez a „szabálygyűjtemény” szabályozza a projektek megvalósítását, dokumentálását. Nemcsak a vonatkozó eljárásokat tartalmazza, hanem a megvalósításhoz szükséges mintadokumentumokat is.

A megvalósítást tekintve alapvetően 4 csoportba sorolhatóak a projektek: építés, szolgáltatás, beszerzés és a legspeciálisabb eset: a vissza nem térítendő támogatások, grant schemek. A PRAG nemcsak az eljárást tartalmazza, hanem az értékhatártól függően más-más dokumentumokat és lépéseket határoz meg a projekt megvalósítására vonatkozóan.

1.14. táblázat Az eljárások típusai

Szolgáltatások	≥ 200 000 euró	< 200 000 euró de > 5 000 euró		≤ 5 000 euró
	Nemzetközi szűkített pályázat	1. Keretszerződés 2. Egyszerűsített eljárás		Egyszerű pályázat
Áruk	≥ 150 000 euró	< 150 000 euró	< 30 000 euró	≤ 5 000 euró
	Nemzetközi nyílt pályázat	de ≥ 30 000 euró Nyílt helyi pályázat	de > 5.000 euró Egyszerűsített eljárás	Egyszerű pályázat
Építés	≥ 5 000 000 euró	< 5 000 000 euró	< 300 000 euró	≤ 5 000 euró
	1. Nemzetközi szűkített pályázat 2. Nemzetközi nyílt pályázat (rendkívüli esetekben)	de ≥ 300.000 euró Nyílt helyi pályázat	de > 5 000 euró Egyszerűsített eljárás	Egyszerű pályázat

Megjegyzés: A *grant schem*-ek esetében a sikeres pályázókkal a szerződéskötést követően már ismét a három egyszerűbb szerződéstípusba fognak tartozni a projektek. Tehát a vállalkozók számára a fenti típusok ismerete a fontos.

1.5.1.4. Folyamatban levő pályázatok

1.5.1.4.1. PHARE 2000

A PHARE 2000 program a gazdasági folyamatoknak és az EU támogatási politikájának megfelelően a vállalkozók közti együttműködést kívánja segíteni és ennek érdekében a VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság Magyarország három régiójában pályázatot hirdetett vállalkozók együttműködésében megvalósuló fejlesztések támogatására. A pályázni kívánókat ugyanakkor tanácsadói program is segíti abban, hogy az együttműködések, illetve a projektek sikeresek legyenek. Ezt a tanácsadói programot a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hirdette meg.

A tanácsadói segítségnyújtás célja:

A tanácsadói segítségnyújtás keretében nyújtott támogatás alapvető célja, hogy a célcsoportot (kedvezményezett) jelentő vállalkozókat felkészítse, illetve hozzásegítse a sikeres együttműködéshez és képessé tegye őket a HU0008-05 számú PHARE-program „Vállalkozások közötti együttműködés erősítése” című projekt támogatási rendszerébe való részvételre.

Tanácsadói tevékenységek (támogatott szolgáltatáscsomagok):

A két szolgáltatáscsomag szorosan egymásra épül, így a kettő együtt is igényelhető, illetve a projektkidolgozás önmagában is támogatható. A teljes program végcélja KKV-együttműködésben megvalósuló sikeres projektek létrehozása, ezért az együttműködés létrehozása önmagában nem támogatható.

Együttműködés létrehozása:

A vállalkozások közti együttműködés még nem jött létre, így a tanácsadás fő feladata ennek létrehozatala. A tanácsadói munka akkor jár sikerrel, ha ez az együttműködés megvalósul. Az eredményesség fő indikátora az együttműködés aláírt alapdokumentuma.

Együttműködés projektjének kidolgozása:

A vállalkozások közti együttműködés korábban már létrejött. Természetesen az is elképzelhető, hogy az együttműködés az első szolgáltatáscsomag keretében alakult meg. Ez a tanácsadás arra irányul, hogy az együttműködés projektjét részleteiben kidolgozza, majd legvégül egy pályázat formájában felkészítse a PHARE-programban való részvételre.

Az alábbi területeken vehetik igénybe a vállalkozások a Helyi Vállalkozói Központokon keresztül az akkreditált szakértők segítségét:

1. Stratégia:
 - Következetesség az üzletpolitikában
 - Jövőorientált tevékenységek (fejlesztés, beruházás, innováció)
 - Külső kapcsolatok, a cég környezete
 - A minőség menedzselése
2. Pénzügyek:
 - Finanszírozás
 - Likviditás
 - Költséggazdálkodás
 - Jövedelmezőség – hatékonyság
3. Értékesítés és marketing:
 - Vállalkozási szervezet marketing-vezéreltsége
 - Termékek és szolgáltatások megválasztása és piacképessége
 - Ügyfélkör megválasztása és igényeinek kielégítése
 - Versenytársak és versenyképesség
4. Humánerőforrás és -szervezet:
 - Személyi állomány
 - Humánerőforrás-tervezés
5. Munkakörtervezés, a munkaerő kiválasztása, a dolgozók bérezése, ösztönzése, jutalmazása, teljesítményértékelés:
 - Szervezeti struktúra
 - Menedzsment

6. Logisztika, ellátottság, felszereltség:

- Telephely
- Raktározás, anyag- és készletgazdálkodás
- Szállítás
- A vállalkozás gépei, berendezései

A tanácsadók minősítését az MVA által kidolgoztatott minősítési kézikönyv alapján egy akkreditációs bizottság végezte el, melynek tagjai a Gazdasági Minisztérium, a MVA és VÁTI Területfejlesztési Kht. képviselői voltak.

1.5.1.4.2. PHARE 2001

E-commerce program a kis- és középvállalkozások számára:

A program keretében nyújtott támogatás lehetővé teszi a kis- és középvállalkozások számára, hogy megismerkedjenek és éljenek az elektronikus kereskedelem (E-Commerce) lehetőségeivel. Az E-Commerce programon keresztül a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány segíti a kis- és középvállalkozásokat, hogy megjelenjenek az elektronikus piacon.

A program távlati célja az új technológiák alkalmazásának elősegítése a magyar kis- és középvállalkozások körében. E cél elérését az alábbi feladatok segítik:

- a vállalkozók számára ismerté tenni azokat a lehetőségeket, amelyeket az új technológiák biztosíthatnak számukra (konferenciák, bemutatók, tanfolyamok),
- olyan tanácsadói, konzultációs program kialakítása, amelynek segítségével az egyes KKV-k igényei, lehetőségei alapján konkrét javaslatok, tervek, megvalósíthatósági, megtérülési tervek készülhetnek (döntés-előkészítő anyagok),
- teljes alkalmazási program kidolgozása KKV-k számára,
- szolgáltatások igénybevételéhez vissza nem térítendő támogatás,
- szolgáltató cégek minősítése.

1.5.1.5. Gyakorlati tanácsok

Sokféle pályázati lehetőség áll tehát a vállalkozások rendelkezésére. A választás nehéz, meg kell fontolni, hogy melyikre pályáznak, hiszen nemcsak az időzítés miatt jelenthet ez problémát (lehet, hogy egy másikról lemarad), hanem meg kell gondolni azt is, hogy megéri-e a fáradságot. Mérlegelni kell az esélyeket, a befektetendő energia és a támogatás, a hitel felhasználásától várt „nyereség” nagyságát. Mindazonáltal egy-egy megnyert pályázat nemcsak a vállalkozás pénzeszközeit gyarapítja, hanem a későbbi pályázatoknál referenciaként is szolgál.

1.5.2. Vállalkozások részvétele a Magyarország számára nyitott közösségi programokban

Az Európai Tanács 1993-as koppenhágai csúcstalálkozóján született döntés arról, hogy az integrációs felkészülés érdekében egyes közösségi programokhoz a társult közép- és kelet-európai országok is csatlakozhatnak. Magyarország részvételének feltételeit az Európai Megállapodáshoz kapcsolódó 1995 júliusában aláírt kiegészítő jegyzőkönyv tartalmazza. Ennek értelmében Magyarország viseli részvételének költségeit, amelynek meghatározott része fedezhető PHARE-forrásból.

A programok által nyújtott támogatásokra, jellegüktől, témakörüktől függően, kormányzati, illetve nem kormányzati szervezetek, intézmények, bizonyos esetekben vállalkozások és természetes személyek is pályázhatnak, az egyes közösségi programokhoz való csatlakozásról Magyarország és az EU között létrejött megállapodás kihirdetését követően. A pályázatok benyújtásának **általános előfeltétele**, hogy a program közösségi jellegének biztosítása érdekében meghatározott számú (minimum kettő), a közösség tagállamaiból való partner közreműködése szükséges. A közösség által nyilvánosan meghirdetett - honlapon, vagy az unió hivatalos lapjában (Official Journal) közzétett - feltételeknek megfelelő pályázatokat többnyire közvetlenül a brüsszeli bizottság számára kell megküldeni, vagy egyes programoknál a végrehajtásért felelős minisztérium által kijelölt magyar programirodához lehet benyújtani. A részvételhez a pályázóknak rendelkeznie kell meghatározott mértékű **saját forrással is.**

1.15. táblázat Összefoglaló táblázat Magyarország részvételéről a megnyitott közösségi programokban 2001-ben

A programok neve és működési területük	Felelős tárca, Nemzeti Programiroda
Emberierőforrás-fejlesztés	
Leonardo da Vinci II. szakképzési együttműködés	Oktatási Minisztérium, Leonardo Nemzeti Iroda, www.tpf.iif.hu/leonardo
Socrates II. nemzetközi együttműködés az oktatás terén	Oktatási Minisztérium, Socrates Nemzeti Iroda, www.tpf.iif.hu/socrates
Ifjúság (Youth) ifjúsági mobilitás támogatása	Ifjúsági és Sportminisztérium, www.ism.hu Mobilitás Nemzetközi Igazgatóság www.mobilitas.hu
Kutatás és technológiafejlesztés	
Az 5. Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs Keretprogram	Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkárság, www.om.hu

1. 15. táblázat (folytatás) Összefoglaló táblázat Magyarország részvételéről a megnyitott közösségi programokban 2001-ben

A programok neve és működési területük	Felelős tárca, Nemzeti Programiroda
Kis- és középvállalkozások támogatása	
A kis- és középvállalkozások fejlesztését szolgáló közösségi programok (SME)	Gazdasági Minisztérium, www.gm.hu Kis- és Középvállalkozás-fejlesztési Főosztály
Energia	
SAVE II. energiahatékonysági program	Gazdasági Minisztérium, www.gm.hu
Kultúra	
Kultúra 2000 (Culture 2000)	Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma, KulturPont Iroda www.kulturpont.hu
Népegészségügy	
Egészségmegőrzés (Health Promotion) AIDS és egyéb fertőző betegségek megelőzése (Prevention of AIDS) Kábítószer-függőség megelőzése (Drug Dependence) Rák elleni küzdelem (Combating Cancer)	Egészségügyi Minisztérium, www.eum.hu
Szociálpolitika	
Nők és férfiak esélyegyenlősége (Equal Opportunities)	Szociális és Családügyi Minisztérium, www.szcsm.gov.hu
Környezetvédelem	
LIFE III. a környezetvédelem pénzügyi eszközei	Környezetvédelmi Minisztérium, LIFE Iroda, www.ktm.hu
Adóügyek (megnyitás alatt)	
Fiskális program: a tagállamok között a közvetett adózás területén meglévő szakmai együttműködés és tapasztalatcseré a közigazgatás szakértőinek	Pénzügyminisztérium

Magyarország a csatlakozási felkészülés fontos részének tekinti a programokban való részvételt. Megnyitásuk koordinációját a Külügyminisztérium Integrációs Államtitkársága látja el a szakminisztériumok részvételével, amelyek a programok lebonyolításának irányítását és a részvétel felügyeletét látják el. A technikai lebonyolításban az e célra létrehozott programirodák vagy minisztériumi egységek közreműködnek.

A közösségi programokban való magyar részvételt szabályozó, előkészítés alatt álló kerethatározat hatályba lépése eredményeképpen 2002-től kezdődhetett meg Magyarország részvétele azon programokban, amelyeket 2001-ben nem nyitottak meg. Ezek a következők:

1. 16. táblázat Összefoglaló táblázat Magyarország részvételéről a 2002-ben megnyitott közösségi programokban

Energia	
Altener II. megújuló energiaforrások alkalmazásának ösztönzése	Gazdasági Minisztérium, www.gm.hu
Egészségügy	
Egészség monitorizálása (Health Monitoring)	Egészségügyi Minisztérium, www.eum.hu
Sérülések megelőzése (Injury Prevention)	
Szennyeződésekkel kapcsolatos betegségek (Pollution-related diseases)	
Kormányzatok közötti adatátvitel	
IDA II.	MEH Informatikai Kormánybiztosság
Vám	
Vámok 2002 (Customs 2000)	PM, VPOP
Szociálpolitika	
Daphne, a gyermekek, fiatalok és nők ellen elkövetett erőszak megelőző intézkedéseinek közösségi akcióprogramja	Szociális és Családügyi Minisztérium

A programok mindegyikéről tájékoztatás található a felelős tárcák és programirodák honlapján, a továbbiakban azon programokat részletezzük, amelyekbe a vállalkozásoknak is bekapcsolódási lehetőségük van.

1.5.2.1. Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs Keretprogram

Az Európai Unióban a kutatási és technológiafejlesztési erőforrások összefogásának és koordinálásának eszközeit a Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs (KTF) Keretprogramok képezik. (Lásd a „Kutatás-fejlesztés, innováció” című fejezetet.) A nyilvános pályázati rendszerre alapozott Keretprogramok célja társfinanszírozással támogatni az EU kutatási tevékenységeit. Magyarország csatlakozásával az Európai Unió 1999 februárjában meghirdetett 5. KTF Keretprogramjához (1999-2002) a hazai kutató-fejlesztő és vállalkozói közösség tagjai számára lehetőség nyílik arra, hogy az eddigénél könnyebben, szervezettebben teljes jogú tagként vehessenek részt a kutatási és technológiafejlesztési területekre kiírt EUPályázatokon, s a pályázás minden fázisában a pályázatírástól kezdve a partnerkere-

sésem keresztül a projektek végrehajtásáig az eddiginél kiépültebb információs infrastruktúrára, több, rendszerezettebb információra, hatékonyabb támogatásra számíthatnak.

Az Európai Unió 5. KTF Keretprogramja több egyedi, ún. specifikus programból áll, amelyeknek célkitűzései egyedi projektek végrehajtásában valósulnak meg. A keretprogram első aktivitási területe négy összefoglaló **tematikus programot** foglal magában:

- Életminőség és gazdálkodás az élővilág erőforrásaival (QoL),
- Felhasználóbarát információs társadalom (IST),
- Versenyképes és fenntartható növekedés (Growth),
- Energia, környezet és fenntartható fejlődés (EESD).

Az európai kutatás és technológiafejlesztés fő célkitűzései a tematikus programokon belül kijelölt ún. **kulcsakciókban (key actions)** jelennek meg. A Keretprogram összesen huszonhárom kulcsakciót fogalmaz meg és részletez, ebből az első négy tematikus programban összesen húsz, a harmadik ún. horizontális programban egy és az EURATOM Keretprogramban, amellyel kapcsolatos KTF tevékenység külön programot képez, de szervesen kapcsolódik az 5. KTF Keretprogramhoz további két kulcsakció található. A kulcsakciókat ún. **generikus akciók** egészítik ki. A generikus akciók olyan kiemelt kutatási területekre szervezett akciókat jelentenek, amelyeket a kulcsakciók nem fednek le és amelyek eredményeinek számos potenciális alkalmazása lehet.

Az 5. Keretprogram másik aktivitási területe három **horizontális programot** tartalmaz, amelyek rendeltetése - a részükre megállapított „saját” célkitűzések mellett - az első aktivitási terület keretében megfogalmazott tematikus programok koordinált és harmonikus végrehajtásának segítése. Ezek:

- a közösségben folyó kutatás nemzetközi szerepének megerősítése,
- az innováció előmozdítása, a kis- és középvállalkozások (KKV-k) keretprogramban való részvételének ösztönzése,
- a humán kutatási potenciál és a társadalmi-gazdasági tudásbázis fejlesztése.

A Keretprogramot az Európai Bizottság Közös Kutató Központja (Joint Research Centre, JRC) számára kitűzött feladatok és akciók zárják.

Kutatási, technológiafejlesztési és demonstrációs projekt végrehajtására irányuló **pályázatok** legalább két különböző tagországban, illetve programszinten csatlakozott országban bejegyzett, egymástól független vállalatból, intézményből alakult konzorcium (egyik mindenképpen EU-tagországból származó) adhat be az egyes pályázati kiírásának megfelelően. A pályázatok az EU hivatalos lapjában, az Official Journalban teszik közzé, valamint olvashatók a keretprogram honlapján (www.cordis.lu), ahonnan továbbá az Európai Unió valamennyi kutatás-fejlesztési információja elérhető.

Az 5. Keretprogram információinak terjesztésére, a pályázatírásban való segítségnyújtásra az OM Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága **16 liaison (kapcsolattartó) iroda** működését támogatja. A tematikai és az országos lefedettség biztosítására nyolc tematikus és nyolc regionális iroda alakult. Az irodák feladatai közé tartozik az 5. Keretprogram aktuális híreinek, pályázati felhívásainak terjesztése, partnerkeresés, tanácsadás a pályázatok elkészítéséhez, illetve a 6. Keretprogram alakulásáról való folyamatos tájékoztatás. A kapcsolattartó irodák felsorolása e fejezet végén található.

1.5.2.2. KKV-k fejlesztését szolgáló programok

Az EU 2000-ben zárta le a 1997-2000 közötti **harmadik többéves kis- és középvállalkozás-fejlesztési programját** (3rd Multiannual Programme for Small and Medium-sized Enterprises in the European Union), amelynek teljes költségelőirányzata 180 millió euró volt. A program számos területen segítette a kis cégek versenyképességének javítását, informálását, jogi és pénzügyi környezetének fejlesztését, kutatási és innovációs lehetőségeit. A program KKV-kat támogató intézkedései az alábbi fő területeket érintették:

- az adminisztrációs és jogszabályi környezet fejlesztése és egyszerűsítése,
- a vállalkozások pénzügyi környezetének fejlesztése,
- az információszolgáltatás fejlesztése,
- a kutatási, innovációs és képzési lehetőségekhez való hozzáférés javítása,
- a vállalkozói szellem, a vállalkozói kultúra és az egyes vállalkozói célcsoportok fejlesztése.

A hazai KKV-k csak korlátozottan tudtak élni a program kínálta lehetőségekkel. A programokból a legsikeresebbnek az Európai Információs Központok (EIC) szervezetének kiépítése és bővítése bizonyult.

Új 2001-2005-re szóló **Többéves Vállalkozási és Vállalkozói Programjának** (Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship, and in Particular for SMEs 2001-2005) A programról a következő honlapon lehet részletesebben tájékozódni: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise-policy/index.htm>. A program célkitűzései:

- a vállalkozások versenyképességének és növekedési képességének fokozása,
- a vállalkozói szellem előmozdítása,
- a vállalkozások adminisztratív és szabályozói környezetének egyszerűsítése és továbbfejlesztése,
- a KKV-k pénzügyi helyzetének javítása,
- a közösségi támogató szolgáltatások, programok igénybevételének megkönnyítése, koordinálásának javítása.

A program internetes címe: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise-policy/index.htm>. A program teljes költségvetése 450 millió euró, a 2002. évi teljes előirányzat 95,8 millió euró.

Az innovatív és munkahelyteremtő KKV-k finanszírozási lehetőségeinek javítását szolgáló induló tőke akció, az ETF Start-up program keretében a bizottság kockázati tőkerésztét biztosít a fiatal kis- és középvállalkozásokban. A JEV-program pedig az európai vegyes vállalatok létrehozását ösztönzi, hozzásegítve a kis- és középvállalkozásokat ahhoz, hogy élni tudjanak az egységes piac kínálta lehetőségekkel.

A program ötödikként felsorolt célkitűzéséhez kapcsolódóan az Európai Bizottság kiemelten kezeli a felügyelete alatt működő, a bizottság és a vállalkozások közötti információs csatornát jelentő nemzetközi Euro Info Központ (EIC) hálózatot. (A magyarországi Euro Info Központokról részletes információ található a „Dokumentumtárak, könyvtárak és egyéb információs források” című fejezetben.)

A Társulási Tanács 2001. december 18-án határozatot fogadott el Magyarország részvételéről az EU közösségi programjaiban. A részvételünkkel kapcsolatos aktuális tudnivalókat, pályázati kiírásokat a Gazdasági Minisztérium saját internetes honlapján a „Vállalkozások” fejezetben magyarul is közzéteszi: www.gm.hu/fomenu/vallalkozasok/htm/EU/eu4pr.htm

1.5.2.3. Vállalkozásfejlesztési akciók

A kereskedelemfejlesztés hagyományos és célravezető eszközei a nemzetközi vásárokon, kiállításokon való részvétel, az üzletember-találkozók, üzleti delegációk küldése és fogadása, valamint az előbbieket összekapcsolása, olyan célzott akciók, koncentrált megjelenések szervezése, mint pl. a nemzeti napok megrendezése.

A vállalati külpiaci tevékenység közvetlen támogatása mellett az export fokozásának fontos eszköze a magyar termékek kedvező külföldi megítélésének javítása, a hagyományos és az újabb hazai termékek megismertetése. Ennek legfontosabb eszközei a **jól megtervezett, célzott promóciós akciók**.

A kiállítások szerepe

A piacgazdaság, a fogyasztói társadalom megjelenésével a gombamód szaporodó kis- és középvállalatoknak egyre jobban meg kell küzdeniük a fogyasztókért, aminek érdekében **marketingmunkájuk is egyre inkább kifinomultabbá válik**. Mint ismeretes az ún. marketingmixnek számos részeleme van, ennek ellenére a kiállítás az az eszköz, ami a leghatékonyabban tudja segíteni a fogyasztók megnyeréséért folytatott „harcot”.

"... a kiállítás az az eszköz, ami a leghatékonyabban tudja segíteni a fogyasztók megnyeréséért folytatott harcot."

A kiállítások hatékonyságát növeli az a tény, hogy a kiállításokkal egyidőben, azok tematikájukhoz **kapcsolt szakmai konferenciák** az üzleti élet kommunikációs

helyszínét jelentik. (A kiállítási piacon jelenlévő verseny következtében a „csak” kiállítás kísérőrendezvény nélkül nem állja meg a helyét). A kiállításoknak a különböző marketing-kommunikációs eszközökhöz viszonyított helyzetét jól példázza az EMNID – Németország tanulmánya, amely bizonyítja, hogy 1105 német cég megkérdezése alapján a marketingkommunikációs eszközök között a különféle célokra történő alkalmasság terén a kiállítások igen előkelő helyet kaptak.

1. 17. táblázat Hogyan viszonyíthatók a kiállítások a többi marketingkommunikációs eszközhöz?

Az eszköz használata	A kiállítók	Nem kiállítók	A megítélés rangsora
	körében %		
kiállítás	100	0	2,1
személyes eladás /területi képv.	85	86	1,4
direkt reklám	85	56	2,3
szakfolyóiratok	68	36	2,7
óriásplakát	26	34	2,9
on-line	58	31	3,1
PR	51	23	2,7
napilapok	16	20	2,9
cégprezentációk	38	18	2,6
szponzorálás	25	18	3,6
telefonmarketing	17	14	2,2

1105 német cég megkérdezése után a marketingkommunikációs eszközök között a kiállítások a különféle célokra alkalmasság terén igen előkelő helyet kaptak:

Célok	Alkalmasság rangsora
Ismertség növelése, imázsápolás	1
Termékbevezetés, bemutatás	2
Termék ismertségének növelése	2
Létező üzleti kapcsolat felújítása	2
Új vevők elérése	2
A piaci jelenlét prezentálása	1
Információcsere, -gyűjtés	1
Vevői igények megismerése	2
Vevői döntések befolyásolása	3
Szerződés kötés	2

A különböző kiállítók különböző mértékben használják és tulajdonítanak jelentőséget a kiállításoknak:

	Használja (%)		Használatának jelentősége*	
	Kiállítások	Direkt reklám	Kiállítások	Direkt reklám
kis vállalatok ¹	58	76	2,1	2,4
nagyobb vállalatok ²	96	95	2,3	1,8
4 évnél fiatalabb	48	64	2,1	2,6
5 vagy több éves	80	80	2,1	2,3

*- a legfontosabb az 1, a legkevésbé fontos 5

1-100 fő alatt

2-1000 fő felett

Szakosodott kiállítások

A kiállítások tartalma és célcsoportjainak az elmúlt időszakban végbement fejlődése Magyarországon is a nemzetközi trendeknek megfelelően történt. Egyre **erősödő specializáció** figyelhető meg, mind a kiállítások tematikáját, mind a megcélzott kiállítói és látogatói partnerkör vonatkozásában. Ennek eredményeképpen míg **a szakkiállítások száma növekszik**, az átfogó egy-egy teljes ágazatot prezentáló nagyrendezvények aránya folyamatosan csökken. Mindinkább visszaszorulnak a vásárjellegű nagyközönségi kiállítások is elsősorban a háztartási eszközöket és a különböző fogyasztási cikkeket prezentáló kiállítások esetében.

"Egyre inkább visszaszorulnak a vásárjellegű nagyközönségi kiállítások ..."

Ennek egyik legfőbb oka az, hogy a nagyközönség számára jelentős vonzerőt gyakorló, komplexebb élményt, szórakozást nyújtó, **új típusú egyéb rendezvények** jelentek meg. Ugyanakkor a nemzetközi kiállítási és vásárpiacon vonatkozásában is egyre erőteljesebben jelentkezik a globalizáció hatása. A kiállítások és a hozzákapcsolódó szakmai találkozók (konferenciák, work-shops) területén határozott elmozdulás várható a virtuális megoldások felé.

A virtuális kiállítások jövője

A **virtuális kiállítás, vásár** kifejezés az internet gyors elterjedésével az 1990-es évek közepén jött divatba. Maga a „virtuális” szó is ekkor lett népszerű. A Virtual Trade Fair kifejezés alatt sokféle rendszert, kínálatot értenek, zömében azonban ezek Virtual Trade Mark típusúak:

Virtuális áruház vagy csomagküldő áruház jellegű. (Többféle termékcsoporthoz és szolgáltatás egy helyről való internetes elérhetősége, „kínálata”. Magyarországon is gyorsan terjed).

Szaküzlet jellegű. (Egy-egy tágabban értelmezhető szakmai-üzleti kör, árusítás-eladás célú, on-line összehozatala és ott tartása, beleértve a párbeszédés konzultáció lehetőségét, azaz a virtuális piactér megteremtését is.)

A virtuális vásár a szakkiállításokhoz kapcsolódóan a katalógus- és más on-line(osítható) információk hozzáférhetőségének biztosítását jelenti, több hónapon át,

a kiállítás előtt, alatt és után (akár 12-24 hónapon át). Sokan virtuális kiállításnak nevezik a kiállítási és vásárprogramok internetes lekérdezőségét. Kiállítási témáknál (főleg a szakkiállítás imázsára, brandjére építve) partnerkeresést, adatbázis-működtetést is gyakran neveznek virtuális kiállításnak, mert pl. fényképeket, videót tudnak elhelyezni, linkeket lehet benne megvalósítani.

A támogatási rendszer külön alpontként hirdette meg ilyen „eszközök” kifejlesztését. Volt is néhány próbálkozás, melyek figyelmet (s pénzügyi támogatást) is kaptak. A legtartósabb a Szegedi Nemzetközi Vásár virtuális vetülete volt, mely néhány vonatkozásában nagyon innovatívnak bizonyult.

A virtualitás lehetőséget biztosít a látogatók még naprakészebb informálására, s például a szakkiállítások látogatóinak regisztrációjára is. Az internet haszná a kiállítás- és vásárszervezésben elsősorban a látogatók gyakorlati felkészítésének adottsága a kiállítás megtekintése előtt. Természetesen a jövő útja a kiállítók körében is a virtualitás maximális kihasználása, hiszen egy-egy kiállítás a figyelmet is összpontosítja, azaz koncentráltan, és valódi érdeklődők körének lehet eljuttatni az üzeneteket, információkat, s jó előre felkelteni kíváncsiságukat.

Arról sem lehet megfeledkezni, hogy az internet nemcsak a vevő, a fogyasztó kényelmét, üzleti-kereskedelmi kiszolgálását bővíti. Célszerű erre építve a belső munkaszervezési folyamatokat is átalakítani, hiszen sok lépést, technikai igényt lehet nélkülözhetővé tenni az on-line kapcsolat meglétével. Előnyei, költségcsökkentési perspektívája, gyorsasága és kényelme pedig páratlan.

A virtualitás (azaz a képzeletbeli, illetve szimulált helyzet) azonban nem helyettesíti, pótolja, szünteti meg a kiállítások, vásárok igazi vonzerejét, értelmét és hasznát. Szükségünk van arra, hogy néha személyes kontaktusban legyünk, kezet fogjunk azzal, akivel üzletet szeretnénk kötni, hogy érezzük a partner személyiségét, lássuk tekintetét, hogy szemével, gesztusaival visszaigazolja azt, hogy ért bennünket. **Találkozni tehát a jövőben is kell!**

A virtualitás a globalizációban is szerepet kap. A kiállítás-szervezők az internet révén a távoli, **a globális érdeklődők számára** is el tudják juttatni az információkat, a kiállítást virtuálisan rendelkezésükre lehet bocsátani. Ugyanakkor ezzel a virtuális képességgel a kiállításoknak, kiállítás-szervezőknek nagyon értékes támogatást is lehet szerezni: mind a márka erősítésében, globalizálásában, mind a látogatottság, az „étvágy” gerjesztésében, mind pedig a globálisan lehetséges kiállítói körben segítheti a következő időszak döntéseit.

Számunkra (és mások számára is) van azonban a(z) internetes globalizációnak egy komoly versenyhátránya: a nyelv. Aki számít a globális háló alkalmazására, az készüljön fel erre. Sajnos, a nem angol anyanyelvű térségekben ez plusz költséget, időt és következőképp alacsonyabb versenyképességet is jelent.

1.5.3. Európai uniós csatlakozásunk hatásai

A kiállítási „iparban” is többféle felfogása, értelmezése van a globalizáció kifejezésnek. Van, aki globalizáció alatt azt érti, hogy cégének saját hálózattal globálisan jelen kell lennie. Csaknem mindenütt képviselőt létesít, céget vásárol fel, harmonizálni szándékszik a kiállítási kínálatot, a szinergiát erősíti (pl. Messe Frankfurt, Düsseldorf). Mindez részben a kiállítók, másrészt a látogatók globális elérhetőségét, megnyerhetőségét célozza, magához vonzza a piac szereplőit.

Más felfogás szerint egyes kiállítási termék iránt **univerzális a kereslet**, azaz különféle piacokon hasonló termékként el lehet azt adni. E gyakorlatot főleg az angolszász cégek folytatják, s így volt jelen a magyar piacon pl. a Benzinkút című kiállítás, de ebbe a körbe tartozik más cégek (vezető márkanevvel bíró) kiállításai „klónozása”, azaz más piacokon való saját megrendezése is. (Ilyen volt az IFABO, de technikailag ilyen az UKBA, valamint a HUNGEXPO által indított Krakofood is.) Ezen felfogás szerint a piachoz kell vinni a kiállítást.

A kiállítások, vásárok nagyon jelentős (sokszor háttérben maradó) partnerei a szakmai szövetségek, szervezetek. Ők kitűnően és főleg szintetizáltan képesek közvetíteni a piacok igényeit, akár a kiállítói oldalról, akár a látogatói oldalról. Vannak olyan szervezetek, amelyek valóban magukénak, az ő fontos eseményüknek tartják a szakkiállításokat (pl. Printexpo, UKBA, vagy a debreceni Farmerexpo).

A globalizáció azonban ezen a téren is új helyzetet fog majd hozni. Ahogyan a termelés és a kereskedelem globalizálódik, a tőke (és a döntések) koncentrálódnak, a most főleg országos szinten szervezett és tevékeny szakmai szövetségek is át kell alakuljanak szupranacionális szervezetekké, ellenkező esetben mozgásterük erősen leszűkül. Erre sok példa van már ma is, a multinacionális vállalatok például a szakmai szövetségeken kívül is képesek megjeleníteni és érvényesíteni érdekeiket.

Mint a gazdaság más ágazataiban is, a médiában is zajlik a globalizáció. A szinergia fennáll a vevők felé a **komplex kínálatra törekvés** formájában. Nem véletlen tehát, hogy egyes nagy kiadóvállalatok egyben vezető független kiállítás-szervezők is. Ez a komplex kínálatra törekvés egyébként minden progresszív vásárszervezőben megvan. Többen maguk is elindultak a multimédia és az internet intenzív bevonása, önálló szakkiadványok, kiadói tevékenység, reklám- és direkt marketing cégek létesítése irányába.

Ami a kiállításszervezők globalizációját illeti, itt is egyre jobban kirajzolódik a kép. Vannak olyan multinacionális szervezők, amelyek a világ sok pontján szerveznek meg jól körülhatárolható szakmai témájú szakkiállításokat (Reed, United Newspapers). Ezek a cégek **klasszikusan globalizált vállalkozások**. Ugyanakkor – pontosan azért, mert Európa kontinentális részén a kiállítás- és vásárszervezők és ingatlanjaik tulajdonosai helyi közösségek, illetve az állam maga – város és tartomány –, a tulajdonosok érdekei látszólag ellene szólnak a klasszikus globalizációnak, a tőke flexibilis mozgásának. A nagy német vásárok jól mutatják ezt a képet, s bár na-

gyon éles belső verseny van a városok és a régiók között, a lokális érdekek és tőke miatt aligha lesz gyors globalizáció.

Jellemző erre, hogy még Észak-Rajna-Vesztfáliában is, ahol két nagy vásárszervező (Köln és Düsseldorf) működik egymástól 50 km távolságra, s tulajdonosaik között ott a tartomány, képtelen szorosabb kapcsolódást, integrációt elérni. (Maximum az exportpiacokon, ahol a tartomány gazdasági promóciója ezt erőteljesen megköveteli.)

Ebből a szempontból érdekes fejlemény, hogy olyan ígéretes, nagy piacon, mint Kínában, a nagy német vásárok is hajlandók együtt fellépni. Sanghajban például három nagy német vásárcég (Hannover, München, Düsseldorf) közösen épít vásárcsúszponton, ahol majd koordináltan kívánják kiállításokat szervezni (a koordináció azonban szigorúan csak egy-egy kiállításprojekt keretein belül valósulhat meg).

A globalizációnak azonban nem lehet ellenállni. Példa erre, hogy a Berlini Vásár és a multinacionális Reed szorosabb kooperációt kezdett, új kiállítások berliini kialakítására. A Reed felvásárolta a United News and Media-t, a hannoveri és frankfurti vásárszervezők is közös kiállítási projektbe kezdtek.

"... a gazdaság igényének változását lassan követő, nem proaktív események komoly fennmaradási gondok elé néznek."

Nem szabad megfélekedezni arról, hogy a **kiállításszervező szolgáltatást végző**, mégpedig a gazdaság fő szereplőinek, a kiállítóknak és látogatóknak, a szakmai szervezeti partnereknek. Végző soron persze a látogatóké a döntő szó, azaz ahová ők elmennek, azok lesznek a jó kiállítások, vásárok. Az igényes koncepciójú, a célt jól szolgáló események jövője biztosított, miközben a gazdaság igényének változását lassan követő, nem proaktív események komoly fennmaradási gondok elé néznek.

1.5.4. Pályázatkészítés, projektkidolgozás, projektmenedzsment

Az Európai Unió költségvetése nagyon sok különböző támogatási programot, fejlesztési alapot finanszíroz. Feltehetőleg nincs is olyan információs pont, hivatal vagy kiadvány, mely a pályázatok dzsungeléről teljes körű képet tudna adni. Ennek ellenére, a különböző lehetőségek között mélyreható szakismeretek nélkül is el lehet igazodni, feltéve, hogy néhány alapszabállyal és alapfogalommal tisztában vagyunk.

Mindenek előtt döntsük el: a támogatási programokban saját projekttel **támogatást, vagy beszállítóként értékesítési lehetőséget keresünk**. Egy-egy projekt kapcsán a kettő kizárja egymást. Az EU valamennyi támogatására vonatkozóan közbeszerzési szabályok vonatkoznak. Az alapok kedvezményezettjei a nekik juttatott támogatást csak úgy költhetik el, ha a beszerzés folyamatát – írásos ajánlatkéréssel, szerződéssel, számlával – részletesen dokumentálják. Saját teljesítményünket nem számolhatjuk el, és **beszállítóinkat mindig versenyeztetéssel kell kiválasztani**.

"Az alapok kedvezményezettjei a nekik juttatott támogatást csak úgy költhetik el, ha a beszerzés folyamatát – írásos ajánlatkéréssel, szerződéssel, számlával – részletesen dokumentálják."

1.5.4.1. Alapszabályok pályázóknak

Amennyiben támogatást szeretnénk kapni egy saját fejlesztésünkhöz, a legelső és legalapvetőbb szabály, hogy az unió támogatását **mindig valamilyen konkrét célhoz**, projekthez keressük. Csak úgy általában „EU-forrást” felkutatni eléggé eredménytelen vállalkozás. Mindig tudnunk kell, hogy pontosan milyen fejlesztést szeretnénk megvalósítani, és annak megfelelő támogatást kell keresnünk. Az EU támogatásai szigorúan „pántlikázott” források, melyeket mindig a támogatást nyújtó intézménnyel kötött szerződés szerint kell felhasználni.

A pályázók második alapszabálya az, hogy az unió – illetve az unió támogatásaival gazdálkodó hazai szervezetek – csak olyan projekttervekkel tudnak komolyan foglalkozni, melyekhez minden szükséges előtanulmány, terv és engedély elkészült. **A jó ötlet önmagában nem elég.** A támogatási alapok gazdái a támogatási döntés után minél gyorsabban indítható projekteket keresnek.

Harmadszor, annak ellenére, hogy az EU támogatásai legtöbbször vissza nem térítendő jellegűek, általános elvárás az is, hogy **a támogatandó projekt legyen gazdaságilag ésszerű**, kifizetődő. Ez nem feltétlenül jelent közvetlen pénzügyi megtérülést. Tipikus példa erre egy ingyenesen használható – tehát anyagi hasznot nem termelő – közút megépítése. A beruházás közvetlen pénzbevételt nem termel, a közösség, a nemzetgazdaság szintjén azonban – a termelési költségek vagy a környezetszennyezés csökkentése révén – nagyon is hasznos. Ha az unió vállalkozásokat támogat, akkor a pályázókkal szemben elvárás, hogy hosszú távon is életképes üzleti terveket nyújtsanak be. A cél tehát nem a pazarló, értelmetlen vállalkozások vesztéseinek finanszírozása, hanem az, hogy több pénz álljon rendelkezésre az életképes kezdeményezések megvalósítására. Az üzletileg hasznos projektek közül pedig azokat fogják támogatni, amelyek a közösség céljainak eléréséhez a leginkább hozzájárulnak.

A támogatási programok mindegyikének van előre meghatározott közösségi célja. Adott esetben ez lehet például a környezet állapotának javulása, új munkahelyek teremtése, egy adott lakosságcsoporthoz, réteg életkörülményeinek javítása, a termékszerkezet korszerűsítése, exportképes árualapok kitermelése, vagy egyszerűen a gazdasági innováció is. Tömörebben fogalmazva: a vissza nem térítendő támogatási alapoknál az egyén, **a magánvállalkozó és a közösség haszna** kéz a kézben jár, egyik a másikat feltételezi.

Negyedszer, szinte kivétel nélkül igaz az is, hogy **projektünk egy részét magunknak kell finanszírozni**. Egyrészt azért, hogy a projekt melletti tartós elkötelezettségünket bizonyítsuk. Másrészt azért, mert az EU támogatási programjaiban elvárás, hogy a projekt eredményei a támogatás folyósításának végét követően is

fennmaradnak. Ennek pedig első számú biztosítéka az, hogy a projekt mögött egy – az adott támogatás megnyerésétől függetlenül is – életképes, önmagát fenntartani tudó cég, intézmény áll.

Végül, de nem utolsó sorban: készüljünk fel arra, hogy projektünk megvalósítása, a támogatáshoz való hozzájutás **időbe telik**. Egy-egy pályázat benyújtása és a támogatás megítélése között több hónap, a projekt teljes befejezéséig egy év, vagy még hosszabb idő is eltelhet. EU-támogatást tehát ne forgóeszköz-finanszírozásra kérjünk.

Összefoglalva: támogatásért akkor versenyezhetünk sikerrel, ha van konkrét, kidolgozott, gazdaságilag kifizetődő, a közösség számára is hasznos projektünk, elfogadjuk a nyílt versenyen alapuló közbeszerzés kötelezettségét, és a pályázat során bizonyítani tudjuk, hogy a projekt társfinanszírozására, lebonyolítására rendelkezünk a szükséges saját pénzügyi és emberi erőforrásokkal.

"... támogatásért akkor versenyezhetünk sikerrel, ha van konkrét, kidolgozott, gazdaságilag kifizetődő, a közösség számára is hasznos projektünk ..."

Ha **értékesítési lehetőséget keresünk**, akkor a különböző támogatási programok keretében kiírt **közbeszerzési értesítéseket** kell figyelni. A tendereket nem maga az Európai Unió, hanem az EU-támogatás hazai kedvezményezettje kezdeményezi. A közzététel módja függ a projekt jellegétől és nagyságától. Nagyon kis összegű beszerzéseknél nem ismeretlen a szabadkézi beszerzés, de a kedvezményezettnek a legtöbb esetben legalább három írásos ajánlatot be kell szereznie. Nagyobb projekteknél nyílt pályáztatást írnak elő az országos napilapokon, illetve a megyei sajtón keresztül. A legfelső érték kategóriában nemzetközi, az interneten is publikált tender lehet a kötelező eljárás. (Lásd a „Közbeszerzés” című fejezetet.)

Fontos tudni, hogy a PHARE, ISPA és SAPARD által finanszírozott projekteknél **minden magyarországi székhelyű vállalat elnyerhet megrendelést**, még hozzá függetlenül attól, hogy a projektet mely kedvezményezett országban, milyen módon hirdették meg. Azaz, egyes magyar cég Bulgáriától Észtorszáig bárhol kaphat szolgáltatási, áruszállítási vagy kivitelezői megbízást a PHARE-, ISPA-, vagy SAPARD-programok keretében. Ennek azonban ára van: a **külföldi cégek is indulhatnak a hazai tendereken**. A közbeszerzés során a hazai cégek védelmének semmilyen formában nincs helye. A tapasztalatok szerint a magyar cégeknek általában jók az esélyei – érdemes tehát próbálkozni.

1.5.4.2. Projektek a gyakorlatban

1.5.4.2.1. Projekttervezés

A projekt olyan jól körülírt fejlesztési terv, melynek pontosan tisztáztuk közvetlen és tágabb célkitűzéseit, konkrét eredményét, erőforrás-szükségletét, végrehajtási ütemtervét, és a végrehajtás szempontjából fontos külső feltételeit. A projekt le-

írásához - mint azt a „Vállalkozások részvétele az előcsatlakozási programokban” című fejezetben ismertettük - létezik egy előre meghatározott módszertan: a logikai keretmátrix (*logframe*), és az arra épülő *projekt fiche* – tulajdonképpen egy üzleti terv – formájában. A *logframe* és a *fiche* a támogatási alapokra pályázó kis- és középvállalkozók számára nem kötelező, de rendkívül jól használható.

1.5.4.2.2. Céljaink tisztázása

A **logikai keretmátrix** módszer az Egyesült Államokból származik. Közvetlen eredménye egy táblázat, mely a projekt főbb jellemzőit egyetlen táblázatban foglalja össze. Módszere a **brainstorming**, azaz „**ötletroham**” – egy olyan találkozó, szeminárium, workshop, ahol a projektben érdekelt szakemberek, intézmények képviselői közösen feltérképezhetik, hogy mit és miért kívánnak megvalósítani. A módszer alkalmazásának részletes bemutatására itt és most nincs módunk. A táblázat szerkezetét ennek ellenére ismertetjük, mivel ez is jó támpontul szolgál projektünk összeállítására.

A táblázatnak – legegyszerűbb formájában – **három fő sora és négy oszlopa** van. Az első oszlopban szerepelnek a projekt céljai, a másodikban a célok elérését mérő indikátorok. A harmadik oszlopban kell leírni, hogy az indikátorok mérését, ellenőrzését hogyan valósítjuk meg, a negyedik oszlop a külső feltételeket taglalja. A táblázat sorai három hierarchikus, egymásra épülő szintet testesítenek meg. Az alsó sor a projekt közvetlen eredményével, fizikai teljesítményével (output-jával) foglalkozik. Ez az **eredmény** a kedvezményezettre és környezetére valamilyen hatást gyakorol, amit a középső sorban írunk le. Végül, de nem utolsó sorban, a projektet az állam számára az teszi közvetlenül támogatandóvá, hogy megvalósítása, a kedvezményezett közvetlen környezetében előidézett hatása valamilyen tágabb, a közösség szempontjából fontos célkitűzés eléréséhez is hozzájárul. Ezt a célkitűzést legegyszerűbben a támogatási alap célrendszeréből, az alap működését meghatározó gazdasági tervből vezethetjük le.

1.5.4.2.3. Konkrét példa

Vegyünk egy példát. Tegyük fel, hogy vállalkozóként egy új gyümölcsfeldolgozó üzem létesítését tervezzük, és a szükséges gépek megvásárlásához a SAPARD-programból kívánunk vissza nem térítendő támogatást igénybe venni. Projektünk közvetlen eredménye a berendezések megvásárlása és az ígért üzem beindítása lesz. A célrendszerünk második szintje nyilván vállalkozásunk éves termelési értékének, forgalmának, nyereségének növekedése. Tágabb célként említhetjük új munkahelyek létrehozását, vagy azt, hogy (export)piacot tudunk teremteni a környék termelői, termékei számára, amivel a tágabb térség fejlődéséhez is jelentősen hozzá tudunk járulni.

Még egyszerűbben fogalmazva, háromszintű célrendszerünkkel bemutattuk, hogy

- mihez kívánunk kezdeni a támogatással,
- üzleti tervünk megvalósításától milyen üzleti eredményt várunk el,
- és ez milyen módon illeszkedik bele az állam, a közösség, a megcélzott támogatási alap célrendszerébe.

Ha a fentieket sikerült röviden, tömören, meggyőzően megfogalmazni, és érvelésünk három szintje szépen, **logikusan egymásra épül**, már a kezünkben is van a projekt kulcsa. A célok meghatározásával azonban csak akkor végeztünk, ha pontos jelzőszámokat – idegen szóval „indikátorokat” is meghatároztunk. Az indikátor lehet abszolút szám, százalékos adat, pénzösszeg, vagy bármilyen fizikai mennyiség. **Az indikátorok minden egyes célt szigorúan mérhetővé tesznek.** Ezzel később – mind magunk, mind a bennünket támogató alap kezelői számára – jobban ellenőrizhetővé válik, hogy projektünk sikeres volt-e, valóban megvalósítottuk-e, amit vállaltunk, és erőfeszítéseink meghozták-e a kívánt eredményt. Szigorú feltétel, hogy minden egyes célhoz rendeljünk specifikus, konkrét jelzőszámot!

A jelzőszámoknak természetesen csak akkor van értelmük, ha értékük alakulását tudjuk ellenőrizni és dokumentálni. Ennek módjáról ad számot a harmadik oszlop, ahol minden egyes célhoz leírjuk, hogy a vonatkozó indikátor értékét ki, mikor és hogyan ellenőrizheti.

"A jelzőszámoknak természetesen csak akkor van értelmük, ha értékük alakulását tudjuk ellenőrizni és dokumentálni."

Példánkhoz visszatérve: a gépvásárlás eredménye, indikátora mondjuk 5 gép megvásárlása, 1 gyümölcsfeldolgozó üzem működésének beindítása. A cél eléréséről a gépek beszerzéséről kötött szerződések, még inkább a leszállításukról, üzembe helyezésükről szóló igazolások, jegyzőkönyvek tanúskodnak. Vállalkozásunk javuló üzleti eredményéről forgalmi és nyereségadataink adnak számot. A pályázatban rögzítjük előre: az üzem beindításától, a gépek beszerzésétől mekkora termelési értéket, forgalmat, eredményt remélünk! Az információ forrása nyilván cégünk könyvelése lesz. Végül, de nem utolsó sorban, adjuk meg pontosan, hogy hány munkahelyet hozunk létre, vagy hogy egy éven belül mekkora mennyiségű terméket vásárolhatunk fel a környékbeli gazdáktól, vagy mekkora exportot bonyolítunk majd le. Az eredmény rögzíthető tonnában, vagy az előző üzleti év szintjéhez viszonyított növekedés formájában. Az információ forrása megint csak valamilyen üzleti feljegyzés, a gazdákkal, vagy a vevőinkkel kötött szerződések, és az ezek alapján összeállított üzleti könyvek lehetnek.

A projekt ellenőrizhetősége nem feltétlenül jelenti azt, hogy a támogatást folyósító szerv előtt fel kell fednünk minden üzleti titkunkat. Az elvárt eredmények számszerű rögzítése – mindenféle ellenőrzéstől függetlenül – saját magunknak is

fontos. A konkrét célkitűzés ugyanis nagyon jó támpontot ad saját munkánk elvégzéséhez is.

Ezek után már csak a külső feltételek tisztázása van hátra. A negyedik oszlopra azért van szükség, mert a projekt gazdája száz százalékos garanciát tulajdonképpen csak a projekt közvetlen eredményéért, a logframe legalsó sorában foglaltak teljesítéséért vállalhat. Az erre az eredményre épülő további célok elérése az esetek döntő többségében a külső körülményeken, más szereplők magatartásán is múlik. Ezekre a tényezőkre legtöbbször nem tudunk érdemben hatni, és ezt nem is várhatják el tőlünk. Ez azonban nem jelenti azt, hogy **a terveink szempontjából fontos peremfeltételeket** legalább ne kellene pontosan leírni. A támogató előtt ezzel igazolhatjuk, hogy projektünk körülményeit alaposan felmértük, és projektünket továbbra is reálisnak tartjuk. A külső veszélyek bekövetkezésének valószínűsége nem túl nagy, és lehetséges hatásuk sem lesz katasztrofális. A projekt sikeréhez szükséges pozitív előfeltevések pedig – éppen ellenkezőleg – nagy valószínűséggel be fognak következni.

Külső körülményt csak a táblázat két alsó sorába kell beírni (a jobb felső sarokba már nem). Egy adott külső feltétel ugyanis mindig a célhierarchia két szintje között teremt összefüggést. Vagy az eredmény és a hatás között – ez kerül az alsó sorba – vagy a hatás és a tágabb célkitűzés között – ezt írjuk a második sor jobb szélére. Konkrét példánkra visszatérve tegyük fel a kérdést: mi kell ahhoz, hogy az új üzem létrehozását követően növekedjen cégünk forgalma? A válasz természetesen attól függ, hogy a két célt, melyek között a külső körülményeken keresztül kapcsolatot akarunk teremteni, milyen módon fogalmaztuk meg. Ha a **forgalmat** kívántuk növelni, akkor feltétel lehet pl. felvevőpiacunk bővülése. Veszélyként merülhet fel ennek az ellenkezője – felvevőpiacunk drasztikus beszűkülése. (Elég csak az egyiket beírni.) A projekt akkor életképes, ha az előbbi valószínűbb. A pályázatot elbíráló szakértő pedig nyilván arról kíván majd meggyőződni, hogy a projekt nyereségességéhez szükséges piaci várakozás reálisnak tekinthető-e.

Ami a második és harmadik szint – tehát a projekt hatása és a tágabb célkitűzése közötti összefüggést illeti, kérdésünk így hangzik: a mi saját nyereségünk, forgalmunk növekedése következtében, milyen feltételekkel tudunk új munkavállalókat tartósan foglalkoztatni? A válasz lehet pl. az, hogy a projekt időszakában ne növekedjenek drasztikusan a foglalkoztatással kapcsolatos közterhek, vagy az is, hogy a környéken találjunk megfelelő munkaerőt. A lényeg ismét az, hogy feltevéseink, a környezettel szemben támasztott elvárás maradjon a realitások keretei között.

"Családi vállalkozás esetében összehívhatunk egy kupaktanácsot a cégben résztvevő családtagokkal, a beruházásban részt vállaló üzleti partnereinkkel."

A mátrix kitöltésére – amint már mondtuk – a legjobb egy közös ötletrohamot rendezni mindazokkal, akik a projekt megvalósításában érintettek. Családi vállalkozás esetében összehívhatunk egy kupaktanácsot a cégben részt vevő családtagokkal,

a beruházásban részt vállaló üzleti partnereinkkel. Ahogy mondani szokás: több szem többet lát – több embernek több jó ötlete lesz, így a végén jobb projektet írhatunk. A mátrix kitöltése, mint láthattuk, nem különösebben bonyolult feladat. Igaz, fenti „projektünk” célrendszere meglehetősen egyszerű. A logframe igazi értékét akkor láthatnánk, ha több párhuzamos tevékenységet, és ennek megfelelően sok cél egymáshoz való viszonyát szeretnénk tömören megfogalmazni. **Komplex projektek megfogalmazásában** a logframe szinte nélkülözhetetlen segítséget nyújt.

1.5.4.3. Az üzleti terv

A logikai keretmátrix természetesen nem lehet öncélú. Értelme csak akkor van, ha megfelelő üzleti tervet is készítünk hozzá. Egyébként valóban célszerű az üzleti tervezést a logframe-mel kezdeni. Ha a célokkal és azok egymáshoz való viszonyával kezdettől fogva tisztában vagyunk, érvelésünk sokkal hatásosabb lesz. A Phare-programok eddigi gyakorlata ezt a tapasztalatot egyértelműen igazolta.

Milyen információkat írjunk bele egy üzleti tervbe? Nos, a Phare-programokban általában erre sincs kötelező előírás, legalábbis nem a pályázati alapok kedvezményezettjei számára. Van viszont **hasznos módszertan** erre is.

Először is, a tervet, pályázatunkat tegyük jól azonosíthatóvá. Mindjárt az első lapon tüntessük fel a címét – ehhez válasszunk egy rövid, de kifejező fél mondatot – és a pályázat legfontosabb adatait. Ki vagy mely szervezet kéri a támogatást, ki a felelős kapcsolattartó, és ő hol érhető el. Fontos, hogy akit megadunk, legyen valóban elérhető, és tudjon a projektről megfelelő információval szolgálni. Írjuk le azt is, hogy a projektet hol, mely régióban, illetve településen kívánjuk megvalósítani.

"Ha a célokkal és azok egymáshoz való viszonyával kezdettől fogva tisztában vagyunk, érvelésünk sokkal hatásosabb lesz."

Mindjárt ezután soroljuk fel céljainkat. Ehhez használjuk a logframe mátrixot, mert a célok egymáshoz való viszonya - alá- és fölérendeltsége – innen derül ki a legjobban. Egyszerűen másoljuk ide a logframe tartalmát – a tágabb és a közvetlen célokat pedig válasszuk el egymástól. Ugyanitt célszerű pontosan leírni, hogy a projekt milyen módon valósítja meg a megcélzott pályázati alap céljait. Nevezzük meg azt a prioritást, célt, melynek eléréséhez hozzá kívánunk járulni. Így az alap kezelői azonnal látják: projektünk valóban „nekik” szól.

A célok rögzítését kövesse terveink szöveges ismertetése. Erre nem kell 2-4 oldalnál többet szánni. **A jó projekttervet nem kilóra mérik.** A cél a világos, szakszerű, mégis közérthető érvelés. Ügyeljünk arra, hogy minden mondatunknak legyen kézzel fogható érdemi mondanivalója. Csak azzal foglalkozzunk, aminek terveinkhez közvetlenül köze van. Legyünk tömörök. Írjunk rövid mondatokkal, kerüljük az idegen kifejezéseket. A körmönfont érvelés, a bombasztikus fogalmazás nem segít. Az olyan divatszavak, mint a „fontos”, a „komplex” és az „átfogó” nagyon gyakran

arra utalnak, hogy a kedvezményezett valójában nem tudja mit akar, és soványka projektjének így kíván nagyobb súlyt adni. A tárgyszerűség ennél sokkal hasznosabb. A projekt ismertetésére a legjobb az alábbi logikát követni:

- A projekt környezete: kik a pályázók és partnereik?
- Milyen problémára kíván választ adni a projekt?
- Mit kívánunk tenni? Milyen stratégiát követünk? Hogyan oldjuk meg a problémát?
- Ezen belül milyen szerepet szánunk a most pályázott támogatásnak? (Az EU például kifejezetten szereti, ha egy-egy projektben bemutatható, hogy az uniós specifikus hozzájárulása miben állt...)
- Milyen elemekből áll majd a projekt?
- Projektelemegek egyenkénti ismertetése – logikai sorrendben, vagy időrendi sorrendben.

Az általános projektleírásban elsődleges célunk legyen az, hogy a projekt **szerkezetét és fő elemeit** érthetően és világosan mutassuk be. A részletekben csak akkor merüljünk el, ha biztosak vagyunk benne, hogy az olvasó a projekt lényegét, logikai felépítését, az elemek egymásutániságát és kapcsolódási pontjait megértette. Az elmélyült szakmai magyarázatokat, műszaki specifikációkat, tudományos fejtegetéseket tegyük mellékletbe. Ezeket az olvassa el, akinek ez a feladata. Ha a főszöveget túlterheljük a „halandók” számára érthetetlen adatokkal, a projekt átláthatatlan lesz. Ha egy projektterv bonyolult és túlságosan technikai jellegű, arról nem azt gondolják majd, hogy elmélyült, kidolgozott, hanem hogy érthetetlen és unalmas.

"Ha egy projektterv bonyolult és túlságosan technikai jellegű, arról nem azt gondolják majd, hogy elmélyült, kidolgozott, hanem hogy érthetetlen és unalmas."

A szöveges ismertetést követően rövid felsorolásban rögzítsük a projekt konkrét eredményeit.

Ezután már csak a számok, a száraz tények ismertetése következik. Először is a költségvetés, melyet részletezzünk finanszírozási források és projektelemegek szerint is. Előfordulhat, hogy egy-egy finanszírozási forrást adott projektelemezhöz rendelünk, vagy hogy a különböző források társfinanszírozási arányai nem minden elemre vonatkozóan egyformák. (Az EU például általában nem járul hozzá az adminisztratív költségekhez.) A költségvetési táblázatból ki kell derülnie, hogy melyik támogatást, forrást mire használjuk.

A pénzügyi tervezésnek – legalább magunk számára – részét kell képezze egy **megalapozott cash-flow elemzés** is. Számítsunk rá, hogy a támogatási forrásokat esetleg késve – vagy, ha a pályázati feltételek így rendelkeznek, akár csak a projekt befejezése után – folyósítják. Időbe telhet, amíg a kincstár egy számlánkat kiegyenlí-

ti, vagy a befizetett áfá-t vissza tudjuk igényelni. Gondoljunk arra is, hogy ha a támogatási szerződést devizában kötöttük, akkor intézkedjünk az árfolyammozgások hatásának kivédéséről. A forint árfolyama felfelé és lefelé is jelentősen elmozdulhat, akár rövid idő alatt is – az ebből adódó anyagi veszteség pedig igen jelentős lehet.

A költségvetés mellett meg kell adni a projekt időbeli ütemezését is. Ehhez alaposan végig kell gondolni a projekt lebonyolítását befolyásoló összes tényezőt. Figyeljünk oda különösen az alábbi tényezőkre:

A konkrét tevékenység megkezdéséhez gyakran engedélyekre, előtanulmányokra van szükség. Ezeknek a megrendeléséről időben gondoskodni kell, és reálishan fel kell becsülni azt, hogy ezeknek az engedélyeknek, terveknek mikor jutunk a birtokába.

Az egyes projektelemek egymásra épülhetnek. Lehet, hogy egyik komponens végrehajtása addig nem kezdődhet meg, amíg egy másik be nem fejeződött. Az ilyen szekvenciális kapcsolatot a projektelemek között lehetőleg kerüljük el. Ha ez nem lehetséges, az időbeli tervezéskor akkor is legyünk realisták, és a végrehajtás során fokozottan figyeljünk oda a határidők betartására.

Emlékezzünk arra is, hogy az EU-forrásokat közbeszerzési eljárás keretében kell elkölteni. Ez az eljárás is időigényes, ezért a vonatkozó előírásokról előre tájékozódjunk.

Számítani kell arra, hogy a pályázatokról szóló döntésekhez is idő kell. Az is lehet, hogy a projekt kapcsán többször is ki kell majd kérnünk a támogatást folyósító szerv döntését, engedélyét. Bizony nem ritka, hogy a felelős hatóságok csak meglehetősen késéssel reagálnak.

Különösen építési projekteknél fontos, hogy tekintettel legyünk a megcélzott tevékenység technológiai szükségleteire. Adott esetben figyelembe kell veyük az időjárást is – pl. azt, hogy hidegben nem lehet betonozni. Ha beszerzést készítünk elő, érdeklődjük meg a szállítási határidőket. Szolgáltatási projekteknél számítsunk például arra, hogy szakértőinknek megfelelő időt hagyjunk a szakmai felkészülésre.

Összefoglalva tehát: az államilag támogatott projektek végrehajtása során **különös figyelmet kell fordítani az időbeli tervezésre**. A támogatást általában csak meghatározott időre kapjuk, és ha a kapott összeget annak lejártáig nem használjuk fel, akkor azt vissza kell fizetnünk. Ne terheljük tehát túl projektünket. Alaposan válogassuk meg, hogy milyen célra milyen támogatást veszünk igénybe, és a végrehajtás során nagyon figyeljünk oda a határidőkre.

A projektterv lényegét ezzel összefoglaltuk. Ha a pályázati kiírás azt megköveteli, hagyjunk helyet a kiíró szerv által kért egyéb információknak. Nagyon jó – sok esetben akár kötelező is lehet –, hogy az üzleti tervhez mellékeljük a projektre vonatkozó műszaki terveket, technikai specifikációkat, engedélyezési okmányokat, a terveinket megalapozó szakértői tanulmányokat, környezetvédelmi hatásvizsgálókat, pénzügyi számításokat, és így tovább.

"... amit valahol leírtunk, az ne mondjon ellent annak, amit az üzleti terv többi része tartalmaz."

Az üzleti tervezés során utolsó, de talán egyik legfontosabb teendőnk az, hogy **alaposan ellenőrizzük az üzleti terv belső konzisztenciáját**, koherenciáját. Magyarán szólva: fontos, hogy amit valahol leírtunk, az ne mondjon ellent annak, amit az üzleti terv többi része tartalmaz. Egyrészt, figyelni kell például a pénzügyi terv, a fizikai ütemezés és a cash-flow számítás közötti számszaki összefüggésekre is. De fontos az is, hogy ha egy adott dokumentumra hivatkozunk, azt mellékeljük, vagy ha ez nem célszerű, akkor legalább valóban legyen birtokunkban, és szükség esetén tudjuk be is mutatni. A „füllentő” projektet hamar utoléri, és a támogatási döntés ilyenkor szinte biztosan negatív lesz.

1.5.4.4. Lebonyolítás

A projekt végrehajtásával kapcsolatban két fontos tanácsot emelnénk ki. Egyrészt nagyon figyeljünk oda arra, hogy a magunk számára kitűzött **határidőket tart-suk be**. Éppen elég késés származhat az előre nem látható tényezőkből, ezért azokat a dolgokat, amikért magunk felelünk, mindig időben hajtsuk végre. Ha csúszásba kerültünk, hátrányunkat igyekezzünk minél előbb behozni. A projektek lebonyolítására, a források felhasználására rendelkezésre álló idő a gyakorlatban legtöbbször jóval rövidebb annál, mint amire számítanánk. Másrészt mindig legyünk felkészülve arra, hogy a dolgok rosszul is alakulhatnak. **Legyenek vészterveink**, tartalék megoldásaink. Figyeljünk oda arra, hogy céljainkat megfelelő módon elérjük-e, és ha kell, avatkozzunk be. Ha szükséges, módosítsunk a projekten. Utóbbihoz viszont ne felejtjük el kikérni a támogató szerv engedélyét is.

1.5.4.5. Forráskeresés

A forráskereséshez akkor célszerű hozzálátni, ha projektünk magja – céljaink és a megcélzott tevékenységek köre – már világos számunkra. Minden projekthez igyekezzünk számba venni a hazai és a külföldi támogatások minél teljesebb skáláját. Legyünk körültekintőek: egy pályázat előkészítése sok időbe, (pénzbe!) kerülhet. Csak oda pályázzunk, ahol a támogatásra elvben jogosultak vagyunk, és projektünk a kiírt célokkal összhangban van – tehát ahol a pályázati feltételeknek meg tudunk felelni.

Kritikus pályázati feltétel szokott lenni a saját forrás biztosítása is. Gyakori taktika az, hogy a projektgazda egyszerre több alaphoz is pályázik. És amit pl. „A” alaptól kap, azt „B” alapnál saját forrásként igyekszik érvényesíteni, amit pedig „B” alapnál kaphat, azt „A” alapnál számolná el saját teljesítményként. Az ilyen konstrukció akár működhet is – de **nyilvánvalóan nagyon kockázatos**. A magyar állami támogatások pályázati rendszerében ma még nincsenek olyan mechanizmusok, amelyek a szimultán pályázók számára biztonságot nyújthatnának.

2. Kis- és középvállalkozások együttműködése

2.1. A KKV-k felértékelődésének gazdasági háttér folyamatai

A **kis- és középvállalkozások (KKV-k)** előtérbe kerülése, fontosságuk felismerése és elismerése döntően a globalizációs folyamatok miatt következett be. Az 1970-es években az egyre erősödő globális verseny, a technológiai változások, a kiépülő infrastruktúra, a felsőoktatás tömegessé válása stb. a vertikális nagyvállalatokat nemcsak kényszerítette a kiszervezésekre (outsourcing), hanem lehetővé is tette a KKV-kal történő hatékony együttműködést. Azaz maga a **gazdasági verseny értékelte fel a KKV-kat**, nemcsak a nagyvállalatok, hanem egy-egy térség, ország sikeressége is nagyban függ a KKV-k hatékonyságától. Nagyon sokféle tevékenység jóval olcsóbban (hatékonyabban, kisebb tranzakciós költségekkel, rugalmasabb szervezésben stb.) elvégezhető a KKV-k keretében, mint egy nagyvállalati részlegenél.

Másik hatása a gazdasági átalakulásnak a piaci, **fogyasztói igények növekvő szegmentáltsága**, azaz a speciális, egyedi, kis sorozatban előállított termékek, avagy szolgáltatások iránti kereslet megnövekedése, főleg a fejlett országokban (kulturális javak, lakásberendezés, egészségügyi szolgáltatások, turizmus stb.). Egy alacsony életszínvonalú országban az alapvető fizikai szükségleteket kielégítő javak tömegtermeléssel előállíthatók (élelmiszer, alapvető ruházat, lakásépítés stb.), amit nagyvállalatok hatékonyan el tudnak végezni, ekkor a KKV-k főleg csak helyi kiegészítő lakossági szolgáltatásokat látnak el. Egy magasabb életszínvonalú országban viszont a háztartások egyre nagyobb jövedelemtömege a mindennapi szükségleteken túl lehetővé teszi egyedi, speciális igények felmerülését (szórakozás, utazás, speciális szolgáltatások stb.), amely igényeket szinte csak KKV-k tudnak hatékonyan kielégíteni.

A harmadik tényező azon **társadalompolitikai felismerés** volt, hogy a nagyvállalatoktól kikerülő munkaerő csak a KKV-szektorban tud elhelyezkedni, részben úgy, hogy vállalkozóvá válik. Ez nemcsak „emberbaráti” támogatás, hanem a társadalmak, közösségek jól felismert érdeke is, ugyanis hosszú távon olcsóbb a munkahelyteremtő KKV-kat támogatni, mint a munkanélkülivé vált embereket és családjaikat segélyekből eltartani, nem is beszélve a munkakultúrák, minták családon és helyi közösségeken belüli továbbadásáról a fiatalabb generációk részére. Valamint a társadalmi feszültségek egy része is kezelhető, mivel a munkából származó jövedelmek lehetővé teszik az esélyegyenlőtlenségek mérséklődését.

A KKV-k előtérbe kerülése, fejlődésük támogatása tehát egyaránt betudható a gazdasági folyamatoknak és társadalompolitikai intézkedéseknek. Részben emiatt a

KKV-k megítélése és támogatásuk eszközrendszere erősen „társadalomfüggő”, országonként eltérő, mivel kapcsolódik az adott országban kialakult társadalmi modellhez. Az európai országok többségében aktív vállalkozáspolitikával segítik elő a KKV-k megalakulását és fennmaradását, de az EU tagországai között is vannak jelentős eltérések a KKV-k támogatásában.

2.1.1. A globalizáció hatásai a KKV-k működésére

A **globalizáció a gazdaságpolitikákat is módosította**, mivel átrendezte és folyamatosan átrendezi az országok gazdaságát, kiterjesztve a piaci versenyt az egész fejlett világra, egyúttal a piaci verseny feltételeit, jellemzőit is gyökeresen átalakítva. A nemzeti kormányok a dereguláció és a nemzetközi egyezmények miatt közvetlenül nem avatkozhatnak a globális versenybe (az ilyen kísérletek csúfosan megbuktak), ezért csak közvetett módon a versenyképesség háttérfeltételeinek javítására, az üzleti környezet megfelelő kialakítására törekedhetnek.

Az EU-ban is a közös versenypolitika, környezeti politika, szabványok előírása stb. miatt beszűkült a kormányok mozgástere, nem adhatnak közvetlen támogatást, hanem csak közvetett eszközöket kell alkalmazniuk. Ezek a közvetett eszközök pedig lehetővé teszik, hogy a KKV-k számára is előnyös módon formálódjon a gazdaságpolitika, míg korábban egyoldalúan a nagyvállalati érdekek domináltak, manapság a KKV-k szempontjai is megjelentek.

A KKV-k támogatásának egyik legfontosabb terepévé a **regionális politika** vált (pl. az EU-ban is a legnagyobb források a Strukturális Alapokból származnak). A KKV-k számára ez előnyös, mivel helyben kell, számukra is átlátható és képviselők által befolyásolható módon kidolgozni a vállalkozásfejlesztési programokat. A **régiók gazdaságfejlesztésének** is egyik fő célja az ott működő domináns iparágak, üzletágak sikeres globális versengéséhez szükséges tartós versenyelőnyök létrejöttének és fennmaradásának támogatása, versenyképességük javításához szükséges üzleti környezet kialakítása, végső soron a régióban képződő (tőke-, munka-) jövedelmek növelése. A fentiek miatt a fejlesztéspolitika fő céljává az iparági körzetek, KKV-hálózatok, klaszterek stb. sikerességéhez szükséges üzleti környezet létrehozása vált.

A globalizáció a felmérések szerint egy **új térszerveződést** alakít ki, megfigyelhetők a nagyvállalati felvásárlások, stratégiai szövetségek, bonyolult hálózati szerveződések stb. mellett az informatikai lehetőségeket kihasználó KKV-k belépése is a globális piacra. A globalizáció főbb folyamatai és egymással is összefüggő következményei, amelyek a KKV-k működésére is hatással vannak:

- A globális iparágak/üzletágak sikeres cégei **földrajzilag koncentrálnak**, azaz csak néhány térségre szűkül le a globális iparágak hazai és térségi bázisa (pl. pénzügyi központok csak néhány városban: New York, Boston, London, Frankfurt stb. működnek, hasonló koncentráció zajlik le pl. az autógyártásban, gyógyszeriparban, filmiparban). A KKV-k többsége önállóan nem ké-

pes kilépni a globális piacra a nagy költségek miatt, alkalmazotti háttér nélkül, ezért a nagyvállalatokhoz valamilyen módon megpróbálnak kapcsolódni. Emiatt fontos, hogy egy adott térségben milyen tevékenységek koncentrációja történik.

- A **regionális, lokális specializáció** szerepe kiemelkedő, egy-egy térségben csak néhány iparág/üzletág cégei képesek a globális piacon versenyezni. Ezekben a globális iparágakban két alaptípus van: egy globális nagyvállalat és beszállító KKV-k vertikális hálózata (pl. autógyártás), KKV-k horizontális hálózatai, klaszterei (pl. Olaszországban). Mindkét típusban a KKV-k nagyon fontos, mégha eltérő piaci pozíciójú szereplők is.
- Alapvetővé vált a **lokális beágyazódás**, emiatt is szükségszerű a tevékenységek földrajzi koncentrációja, ugyanis a helyi üzleti környezet nyújtja a tartós vállalati versenyelőnyök forrásait, főleg az innovációkra épülő tevékenységeknél (ahol döntővé vált a rejtett tudás hasznosítása). Egy vállalat csak akkor lehet sikeres, ha költségeit mindenáron csökkenti, pl. nem neki kell az alkalmazottait kiképezni, hanem az ő munkaerő utánpótlását biztosító intézmények alkalmazható tudással bíró munkavállalókat bocsátanak ki, azaz a helyi képző intézmények (szakképzés, főiskola, egyetem) kiszolgálják a térség vállalatait. Ugyanígy fontos, hogy vállalkozás barát hivatalok legyenek, az ügyintézés korrekt módon és gyorsan történjen. Hasonlóan lényeges, hogy a helyi infrastruktúra fejlesztése az ott működő cégek igényei szerint történjen.
- A globális nagyvállalati stratégiák „átlépnek” a régiókon és településeken, ezért KKV-k szerepe a **regionális és lokális gazdaságfejlesztésnél** előtérbe került. Egy térségben a gazdasági fejlődést, valamint a felmerülő foglalkoztatási gondokat is csak a KKV-k megerősítésével lehet megoldani.

A globalizáció következtében a régiók gazdasága szakosodik néhány olyan iparágra, amelynek versenyelőnyeihez kedvező feltételeket nyújt a lokális környezet. Nem a teljes értéklánc-rendszer jelenik meg a hazai bázisban (home base), hanem csak az alaptevékenységek, a döntő kompetenciák (core competencies) koncentrálnak (pénzügyek, marketing, K+F stb.), míg a kevésbé termelékeny tevékenységeket kihelyezik, sokszor az alacsony munkabérű fejlődő országokban lévő településekre.

Egy-egy iparág **hazai/térségi bázisa**, a vállalati törzstevékenységeknek helyet adó térség, település azért vált döntővé, mivel azokat az információs és innovatív versenyelőnyöket, agglomerációs hozadékot, szinergikus hatásokat, felhalmozódott egyéni és szervezeti tapasztalatokat, a rejtett tudást képes nyújtani, amelyeket a távoli versenytársak nem tudnak lemásolni, így a lokalitásból adódó versenyelőnyöket nem tudják egykönnyen mérsékelni. Az erőteljes globális versenyben a globális vállalati stratégia és a technológia szükségszerűen hozza magával a földrajzi koncentráció fontosságának felerősödését és a lokális beágyazódás, a helyi üzleti környezet felértékelődését. A vállalatok jól felismert érdeke, hogy törekedjenek a földrajzi

koncentrációra, mivel a sikeres versenyhez, avagy fennmaradáshoz szükséges agglomerációs előnyökre csak így tudnak szert tenni. Ráadásul ez a földrajzi koncentráció nem vállalati, hanem iparági/üzletági szinten történik, azaz ugyanazon iparág egymással versengő vállalatai jönnek létre ugyanazon térségben, avagy települnek oda (pl. Szilícium-völgy).

2.1.2. A helyi vállalkozásfejlesztés néhány általános szempontja

A helyi gazdaságfejlesztés, és így **helyi vállalkozásfejlesztés térbeli kiterjedésének** leginkább a **lokális térség** feleltethető meg, azaz általában **egy város és munkaerő-vonzáskörzete**. Egy ilyen lokális térségre az jellemző, hogy a körzeten belül úgy tud valaki munkahelyet változtatni, hogy közben nem kell lakóhelyet cserélnie. A vállalkozók pedig a **napi térpályákon** belül tudnak egymással találkozni, azaz gyakran és olcsón „összefuthatnak”, illetve a helyi közélet rendezvényein, a helyi sajtón stb. keresztül állandóan áramlik az információ a helyi munkaerőpiacról, a vállalkozások ügyeiről stb. A lokális térség fenti értelmezése közgazdasági háttérű, sokszor nem esik egybe a közigazgatási határokkal, ami a gyakorlati fejlesztések során egyeztetési problémákat okozhat. Nyilván pl. egy inkubátorház, avagy ipari park térbeli kiterjedése általában lokálisnak minősül, mivel az ott dolgozók ingáznak a környékről.

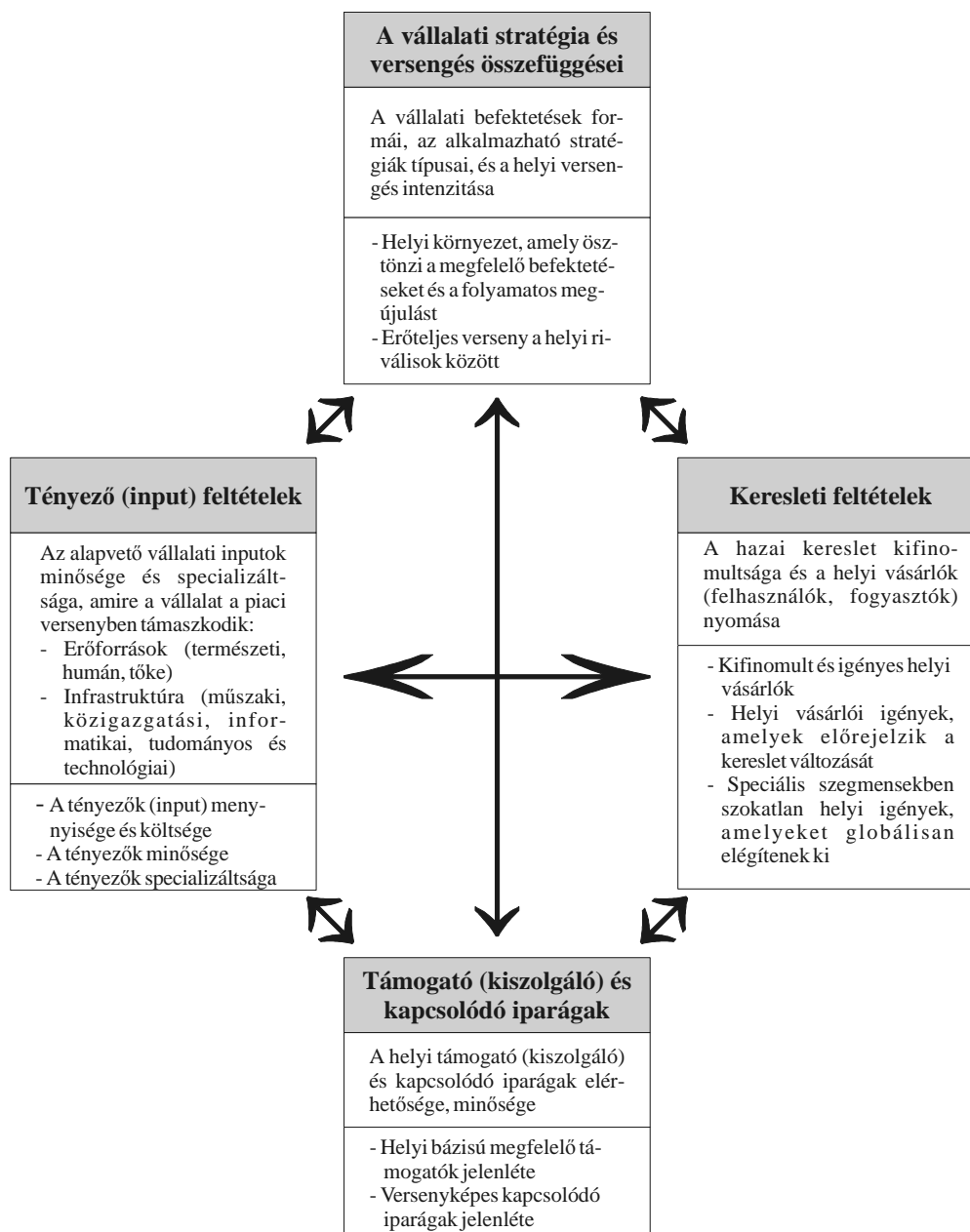
A vállalati termelékenységet, mint a versenyképesség lényegét mind a makroökonómiai környezet, mind a mikroökonómiai alapok befolyásolják. A **mikroökonómiai alapok** egyrészt a vállalati működést és stratégiát jelentik, másrészt az üzleti környezet, főleg a lokális üzleti környezet minőségét. Azaz megkülönböztetjük:

- a **vállalaton belüli**, főleg a vállalati menedzsment és a vállalati kultúra tényezőit, valamint,
- a **vállalaton kívüli lokális üzleti környezet feltételeit**, amelyek elsősorban a helyi kormányzatoktól és helyi társadalomtól függenek.

A fentiek miatt alapvetően kétféle módon lehet segíteni a KKV-k fejlődését, egyrészt az elkülönült vállalkozás támogatásával, amikor egy-egy KKV üzleti tervezéshez, pályázathoz, hitelkérelemhez stb. segítséget kap. A másik mód a KKV-k helyi üzleti környezetének kiépítése, amelyik környezet egyszerre mindegyik KKV számára előnyöket nyújt (szakképzés, vállalkozás barát önkormányzat, közlekedési hálózat stb.).

A **vállalaton kívüli lokális üzleti környezet** a közismert Porter-féle rombusz-moddal lehet leírni, amely iparáganként készül és négy determinánsba rendszerezi a vállalati versenyelőnyökre ható legfontosabb tényezőket: az adott iparág tényező (input) feltételei, támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágai, az iparági vállalati stratégiák és versengés összefüggései, valamint az iparág termékei iránti keresleti feltételek (2.1. ábra). Nyilván a KKV-k elsősorban a támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágakban kapnak szerepet.

2.1. ábra Rombusz-modell: a vállalaton kívüli lokális üzleti környezet elemei



A helyi gazdaságfejlesztés szempontjából megkülönböztethetjük a célpiacok és jövedelemforrások szerint eltérő szektorokat, amelyek a KKV-k tipizálásához is fontosak:

- **Tradeable (traded) szektor:** a régió kívüli keresletet kielégítő, több esetben exportra termelő cégek (feldolgozóipar, üzleti szolgáltatások, szállítás stb.), ez a szektor erőteljes növekedésre képes, így pótlólagos jövedelmek bevonására a régióba, mivel a globális piac lehetővé teszi a cégek gyors növekedését.
- **Helyi (non-tradeable, nontraded) szektor:** a helyi (régióon belüli) keresletet kielégítése, főleg szolgáltatások nyújtása a háztartások és a településen működő kisebb cégek részére (kiskereskedelem, háztartási eszközök javítása, helyi építőipar, valamint villamos energia, víz-, gázszolgáltatás stb.), ezen szektor növekedését a helyi fizetőképes kereslet nagysága korlátozza, a cégek csak egymás rovására tudnak a helyi piacon nagyobb részesedést szerezni.
- A fenti **két szektor kombinációja:** a településre jövők igényeinek kielégítésére (turizmus, egészségügyi szolgáltatások, felsőoktatás stb.) szerveződött cégek és intézmények (szállodák, éttermek, egyetemek stb.), ekkor a térségen kívüli jövedelem áramlik a helyi piacra.

A fenti csoportosítás alapján elsősorban két nagyobb célcsoportra kell koncentrálni a helyi gazdaság fejlesztésekor: a **tradeable szektorra** és a **beáramló jövedelmekre épülő szolgáltatásokra**. Ez a két szektor képes piacai bővítésére, emiatt érdekelt az innovációkban, új technológiák bevezetésében, a vállalati együttműködésekben (hálózatok, klaszterek), ezáltal képes versenyképessége (termelékenység) javítására és így a képződő jövedelmek jelentős növelésére. Ez a felismerés tükröződik mindenütt, ahol a külföldi működő tőke vonzását és a turizmus ösztönzését fontosnak tartják. Míg a helyi (non-tradeable) szektorban a piaci részesedés bővítése és a munkatermelékenység (a technológia) javítása általában a versenytárs cégek tönkremenetelével, a foglalkoztatottak elbocsátásával párosul. Ez a szektor akkor tud bővülni, ha az ún. másodlagos térbeli multiplikátor hatások érvényesülnek, a másik két szektorból „túlcserélődő”, helyben elköltethető jövedelmek megnőnek. Nyilván a gyakorlatban a fenti hármas csoportosítás nem alkalmazható mereven, elég nagy étfedések vannak a típusok között, viszont a „fejlesztési logikához” kiválóan használható típusok.

2.1.3. A KKV-k helyi támogatásának általános szempontjai

Az elmúlt évtizedben a globalizáció megerősödésével párhuzamosan szinte mindegyik országban a gazdaságpolitika kulcskérdésévé vált a **KKV-k fejlesztése**, amellyel nemcsak az egyes fejlett országok, hanem az OECD és az EU testületei is kiemelten foglalkoznak. A KKV-k a gazdasági szereplők jelentős körét alkotják, amely vállalati kör az alkalmazottak létszáma és árbevételük nagysága alapján különíthető el a többi szereplőtől, de a tevékenységi kör, avagy szervezeti forma szerint

nem különböztetjük meg őket. A KKV-k fontosságát jelzi, hogy pl. az EU országai-ban 1995-ben 18 millió vállalkozás működött (a mezőgazdasági és közszolgálati szervezetek nélkül), amelyek 99.8 %-a SME (Small and Medium-Sized Enterprise) volt, a foglalkoztatottak kétharmadát alkalmazták és a nettó árbevétel 55 %-ával rendelkeztek.

A regionális gazdaságfejlesztés során különböző programokat kell kidolgozni a korábban említett (tradeable, non-tradeable stb.) szektorokra, illetve a szektorokon belül is az eltérő érdekekkel rendelkező vállalatokra, iparágakra. A **vállalati döntési központok** (hazai/térségi bázis) térbeli elhelyezkedése és a vállalatok nagysága, a helyi KKV-kal való kapcsolatai alapján el kell különíteni három eltérő vállalatcsoport fejlesztését:

1. **Külső térségi bázisú (globális) nagyvállalatok** részlegeinek letelepítése, amelyek létrejövő telephelyein jelentős a foglalkoztatás és/vagy szoros a helyi KKV-kal, mint beszállítókkal való együttműködés, de a helyieknek alig van hatásuk a telephely működésére.
2. **Helyi térségi bázisú nagyvállalatok**, amelyek régió kívülről jutnak jövedelemhez, külső piacra (exportra) szállítanak, avagy beáramló jövedelemre tesznek szert, általában kialakult helyi KKV partnereik vannak.
3. **Helyi KKV-k**, amelyek vagy önállóan, vagy egy nagyvállalathoz kapcsolódva külső piacokról származó és/vagy beáramló (pl. turizmusból származó) jövedelemre számíthatnak.

A **KKV-k nagyon heterogén vállalkozásokból** összeálló sokaságot jelentenek, a fenti térségi bázis alapján történő tipizálás szerint egy régió gazdaságfejlesztésénél a **KKV-k négy típusát** célszerű elkülöníteni. Mind a négy típus tartós versenyelőnyeinek javítása eltérő módon és eszközöket alkalmazva lehet sikeres:

- A **multinacionális, avagy helyi nagyvállalatokhoz kapcsolódó KKV-k**, amelyek főleg beszállítók, avagy egyéb módon kötődnek a nagyvállalatokhoz, fejlődésük (piacuk) főleg az integrátor nagyvállalattól függ, így támogatásuk is az integrátorral egyeztetve, sokszor rajta keresztül hatékony.
- Az olyan **innovatív, főleg tudásalapú KKV-k**, amelyek önállóan, avagy regionális hálózatba, klaszterbe szerveződve sikeresen részt tudnak venni a globális versenyben, és sikeresen tudják növelni piaci részesedésüket.
- A **helyi, regionális piacon működő KKV-k**, amelyek a beáramló jövedelmeiket „szívják fel” (szállodák, éttermek stb.), így a regionális (települési) marketing eszközeivel lehet fejlődésüket (piacaikat) bővíteni.
- A **helyi lakossági keresletet kielégítő olyan KKV-k**, amelyek termelékenységüket javítva olcsóbb és jobb minőségű szolgáltatást tudnak nyújtani (pl. helyi építőipar, háztartási eszközök javítása), avagy munkaerőt bocsáthatnak a gyorsabban fejlődő tradeable szektor részére.

Nyilvánvaló, hogy a KKV-k fejlesztése a **régió gazdaságfejlesztésének** egyik fontos eszköze. Általában nem a KKV-k határozzák meg a régió domináns iparágait, ahhoz legfeljebb kapcsolódhatnak, esetleg erős tradíciókkal és felhalmozódott tapasztalatokkal rendelkező térségekben a KKV-k alkotta klaszterek, regionális hálózatok is létrehozhatnak versenyképes iparágakat (mint az olasz iparági körzetekben). A fejlett országokban arra is van példa, hogy az innovatív (főleg informatikai) KKV-k önállóan vesznek részt a globális versenyben, de többségében az jellemző, hogy a KKV-k a globális verseny tranzakciós költségeit, „rezsijét” (reklám, nemzetközi kapcsolattartás, fejlesztő tevékenységek stb.) nem képesek kigazdálkodni, azaz önállóan nem lépnek ki a nemzetközi piacra. Megjegyezzük, hogy a KKV-k nemcsak a gazdaságfejlesztésben, hanem természetesen a helyi foglalkoztatottság javításában is fontos szerepet töltenek be.

Az **alulról-szerveződő regionális gazdaságfejlesztés** tudatos beavatkozást jelent a gazdaság területi folyamataiba, lényege: az ott működő vállalatok versenyelőnyeinek megerősítése, részben a vállalati stratégia és működés hatékonyabbá válásának elősegítésével, részben a lokális üzleti környezet feltételeinek javításával. Főleg a vállalkozások érdekeiből kell kiindulni, mivel a jövedelemtermelés és foglalkoztatás javítására ők képesek (és nem az intézmények). A helyben működő vállalatokra, iparágakra kell koncentrálni, viszont a különböző iparágak, vállalatok eltérő stratégiái (és érdekei), a termelékenységük eltérő forrásai miatt a vállalkozások fenti alapvető csoportjaira más-más programokat kell kidolgozni.

A helyi gazdaságfejlesztésről írottakat összegezve: a globális verseny felértékelte a földrajzi koncentrációból eredő előnyöket, amelyeket a központi és helyi kormányzatok igyekeznek megerősíteni, támogatva és létrehozva különböző létesítményeket, köztük inkubátorházakat, ipari parkokat stb.. A nemzetközi gyakorlat igen sokféle, mivel nagyon eltérő módon, más-más célból alakultak ki a földrajzi koncentráció előnyeit hasznosító „létesítmények”, viszont mindenütt a KKV-k támogatása került előtérbe, mint a régió fejlődésének kulcskérdése. A továbbiakban döntően a **kis- és középvállalkozásokra** koncentrálnunk, mint amelyek a regionális és lokális gazdaságfejlesztés „kiemelt alanyai”.

2.1.4. *A KKV-k komplex lokális intézményi környezete*

A nagyvállalatok a számukra szükséges infrastruktúra egy részét saját maguk elő tudják állítani, viszont a **kis- és középvállalkozások** (KKV-k) rászorulnak a mások, főleg a helyi kormányzatok által létrehozott háttértényezőkre. Sajnos sokszor csak egy-egy elemét ragadják ki az üzleti infrastruktúrának (pl. szakképzés, finanszírozás, közlekedés stb.), holott a helyi vállalkozói környezetet komplex rendszerként, „egészként” kell felfogni és fejleszteni. Egy-egy résztényező kiemelése általában csupán rövid távú részérdekeket jelenít meg.

A regionális gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szakirodalom rendszerezte a KKV-k részére szükséges **helyi vállalkozói környezet** elemeit, köztük a lokális in-

tézményi infrastruktúráét. A helyi üzleti környezet a KKV-k alapvető háttérét alkotja, mivel a nagyvállalatokkal ellentétben a KKV-k főleg helyben tudják beszerezni információikat, inputjaikat, ugyanis számukra nagyon költséges messziről szállítani (nemcsak a szállítási, hanem a tranzakciós költségek is magasak). Továbbá a KKV-k általában nem költöznek másik városba, nem helyezik át telephelyeiket, hanem helyben próbálják a talpon maradáshoz szükséges előnyöket megszerezni.

A **helyi intézményi környezet** egyrészt pozitív externáliákat gerjeszt, másrészt az inputok (termelési tényezők, infrastruktúra) nagy részét nyújtja, harmadrészt a versenyelőnyöket elősegítő hálózati együttműködések, illetve formális és informális kapcsolatok keretét alkotja. A KKV-k nem rendelkeznek jelentős forrásokkal és olyan befolyással, hogy aktívan alakítani tudják vállalati környezetüket (pl. a településük infrastruktúráját), ezért többségük alkalmazkodni kényszerül. A KKV-k nagyon heterogén, nagyon sokféle tevékenységet folytató, egymással nehezen összehasonlítható vállalati kört alkotnak (pl. egy szoftverfejlesztő kisvállalkozás érdekei és igényei nem vethetők össze egy autójavítóéval), ezért csak általános szempontokat és kereteket, az iparági sajátosságoktól független szempontokat lehet megadni.

A helyi üzleti környezet elemeit többféleképp lehet rendszerezni, a közgazdaságtudomány (így a gazdaságpolitika) alapgondolataihoz, de a gyakorlati fejlesztésekhez is illeszkedik a lokális intézményrendszer „üzleti környezet négyyszöge” (2.2. ábra). A négyyszög oldalai egy-egy vetületét jelenítik meg a vállalkozás sikerességéhez szükséges helyi feltételek összességének.

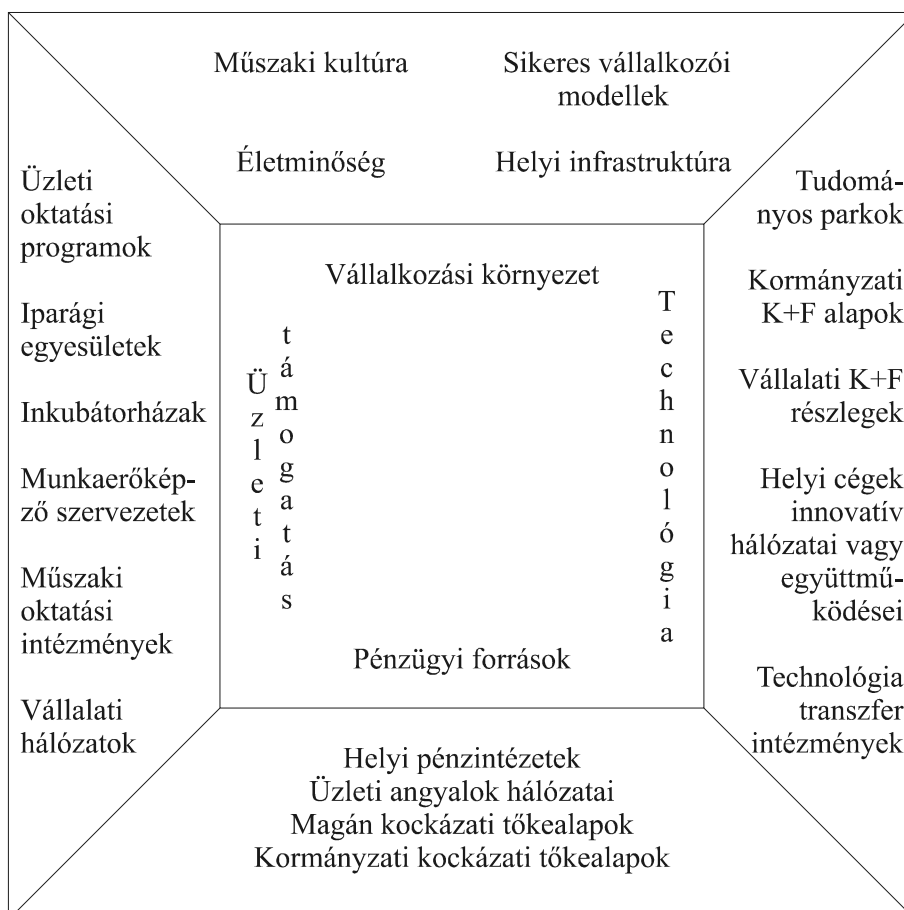
Mindegyik oldalt eltérő időtáv alatt és más-más módon lehet fejleszteni, azaz különböző támogatáspolitikák lehetnek hatékonyak. A versenyképes régiókban, térségekben a modell által taglalt tényezők mindegyike megtalálható. A négy tényezőcsoport:

- **vállalkozási környezet:** a társadalmi szféra,
- **technológia:** a reálszféra,
- **üzleti támogatások:** a humán szféra,
- **pénzügyi források:** a pénzügyi szféra.

A négy oldal megfeleltethető a közgazdaságtudomány szokásos **termelési tényezőinek**: tőke (pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés), munkaerő (üzleti támogatások a menedzsment és az alkalmazottak), vállalkozói készség (vállalkozási környezet), azonban nyilván a természeti erőforrások (a föld) kimarad. Viszont megjelent a technológia, amely a neoklasszikus közgazdasági növekedési gondolatok, termelési függvények egyik fontos része.

1. A **vállalkozási környezet** hosszabb időtáv alatt módosítható, a vállalkozások számára külső adottságként elfogadott, általuk alig befolyásolható, általában társadalmi (helyi közösségi), a vállalkozókészség és annak társadalmi megítélésére vonatkozó tényezőket tartalmaz. Ezen tényezők részben közjavak, így közösségi eszközökből, több esetben gazdaságon kívüli szempontok alapján lehet fejleszteni. Főbb elemei:

2.2. ábra A vállalkozások lokális intézményi környezetének elemei



- **Műszaki kultúra:** az általános és középfokú oktatás színvonalától, a reál- és műszaki ismeretek társadalmi elismertségétől, a vállalatok technikai felszereltségétől, az innovációs kultúrától és hajlamtól, a fejlesztők társadalmi megbecsültségétől stb. függ.
- **Sikeres vállalkozói modellek:** az üzleti teljesítmény társadalmi megbecsültsége, az anyagi sikeresség elismertsége a közösség tagjai által, az ambíció felkeltése a tehetséges egyéneknél, a sikerhez vezető lépések követhetősége, azaz a sikeres vállalkozói minták széles körben történő utánzása stb.
- **Helyi infrastruktúra:** főleg műszaki infrastruktúra (közutak, számítógépes hálózatok, energetikai hálózatok stb.), az elérhetőséget lehetővé tevő hálózatok.

- **Életminőség:** az alkotókészséghez regenerálódni, feltöltődni, a sikereket élvezni kell, amihez helyben rekreációs, kulturális kikapcsolódási, szabadidős lehetőségek stb. szükségesek.

2. A **technológia** ebben a négyzög-modellben a technikát, az eszközöket jelenti és azokat a módszereket, eljárásokat, ahogyan ezeket az eszközöket hatékonyan alkalmazni lehet, továbbá az eszközök és eljárások gyors átvételét lehetővé tevő intézményeket. Egy régió, térség akkor sikeres, ha a legújabb eszközöket nemcsak átveszik máshonnan, hanem egy részét a helyi cégek saját maguk fejlesztik ki, ezáltal az innováció életciklusának elején nagy profitra (monopolprofitra) lehet szert tenni és tartós versenyelőnyökre. A technológia és a technika fejlesztése nemcsak az új eredményekben jelenik meg, hanem egy felkészült fejlesztőgárda a máshol kidolgozott eljárásokat gyorsan felfogja, dekódolja és megérti, így hamar elő tudja készíteni alkalmazását. Nemcsak új dolgok fejlesztéséhez, hanem a legjobb külföldi gyakorlat követéséhez, adaptálásához is szükséges a tudományos és technológiai háttér létrehozása, a szükséges infrastruktúra kiépítése, amelynek tényezői:

- **Tudományos parkok:** az egyetemekkel, kutatóintézetekkel együttműködő, ezen intézmények infrastruktúrájára (pl. egyetemi könyvtár, laboratórium, mérőeszközök) támaszkodó, sok esetben az egyetem által működtetett park, a tudás-alapú, innovatív cégek koncentrált telephelyei, ahol a tudományos kutatásokból kinövő innovációk kidolgozásának létrejöttek a feltételei (vállalkozástámogatás, kommunikációs és informatikai háttér, nagy értékű eszközök lízingje, inkubációs lehetőségek stb.).
- **Kormányzati K+F alapok:** amelyekre nemcsak kutatóintézetek, hanem vállalkozások is pályázhatnak, általában az ország versenyképességét nagyban növelő, a húzóágazatok fejlődését elősegítő célokra írják ki a pályázatokat, az innovatív cégeknek fontos kiegészítő forrásokat jelenthetnek, a kockázatokat részben mérsékelhetik.
- **Vállalati K+F részlegek:** nemcsak az adott vállalatnak, hanem a vele kapcsolatban álló, informális hálózatába tartozó cégeknek is fontos extern hatásokat nyújthatnak.
- **Helyi cégek innovatív hálózatai vagy együttműködései:** a KKV-k a tudományos-technológiai innovációkat csak együttműködve tudják megszerezni és hatékonyan hasznosítani.
- **Technológiai transzfer ügynökségek:** a legújabb innovációt, technológiát a régióban meghonosító, az ehhez szükséges időt és bizonytalanságot (kockázatot), információvesztést minimalizáló intézmények.

3. Az **üzleti támogatások** általában a humán erőforrás, az alkalmazottak és a menedzserek felkészítésére, a know-how átadására szolgálnak, főleg az új ismeretek megszerzését és a tudás-alapú versengésben a munkaerő sikeres részvételét segítik elő:

- **Üzleti oktatási programok:** a közoktatásban a modern üzleti ismeretek, a vállalkozói és munkavállalói ismeretek széles körű oktatása, az ehhez szükséges intézmények megléte.
- **Iparági egyesületek:** a speciális iparági tapasztalatok, szaktudás és vélemények cseréjére, egyeztetésére, átadására alkalmas szakmai fórumok, mint „kvázi képzési”, tapasztalatszerzési lehetőségek kialakítása.
- **Inkubátorházak:** induló vállalkozások számára olcsó bérű ingatlan, kedvezményes közös szolgáltatások, illetve az „egy-helyen-levésből” származó szinergia, a többiek tapasztalatának, munkamódszereinek, tudásának stb. megismerése, a mintakövetés és a legjobb módszerek (benchmarking alapján) elsjátítása.
- **Munkaerőképző szervezetek:** a kisebb vállalkozások számára költséges a munkaerő kiképzése az új technológiára, új eszközökre, ezért fajlagosan olcsóbb, ha a régió munkaerőpiacának igényei szerinti képzések, átképzések tömegesen és összevontan (több cég alkalmazottait bevonva) folynak, részben állami (közösségi) forrásokból finanszírozva.
- **Műszaki oktatási intézmények:** az innovációk adaptálása, a termelési, gyártási folyamatok megszervezése, a KKV-k mindegyike számára fontos informatikai eszközök, mérőműszerek, laboratóriumok stb. magas szintű hasznosítása állandóan megújuló technikai ismereteket és felsőfokú műszaki képzést feltételez a régióban.
- **Vállalati hálózatok:** a régióban, térségben levő vállalatok és szakembereik informális együttműködése a regionális hálózatok különböző típusaiban, klasztereiben.

4. A **pénzügyi források** elérhetősége és megszerzése sokszor gondot okoz a KKV-knak, egyrészt többségük nem rendelkezik megfelelő hitelbiztosítékokkal, fedezetekkel (garanciával), másrészt nem tudja a hitelszerzés tranzakciós költségeit (információgyűjtés, utazgatások a bankba, időigényes tárgyalások stb.) kigazdálkodni, harmadrészt szakértőt sem tud alkalmazni, aki ért az üzleti tervkészítéshez, pénzügyi szakzsargonhoz stb. A fentiek miatt a sikeres régiókban létrejöttek azok a pénzintézetek, amelyek át tudják hidalni ezeket a finanszírozási problémákat:

- **Helyi pénzintézetek:** a helyben működő kisebb bankok (nálunk pl. takarékszövetkezetek) ismerik az ügyfeleket, napi információkkal rendelkeznek róluk, így jobban mérlegelhető kockázat mellett hitelezhetnek a helyi KKV-knak.
- **Üzleti angyalok hálózatai:** olyan magánbefektetők, általában idősebb, komoly szakmai és üzleti tapasztalatokkal bíró egyének, akik saját magánvagyonukat kockáztatják, csendes társként 3-4 évre beszállnak egy-egy általuk szakmailag átlátott és kecsegtető üzletbe, de nemcsak kölcsönöznek, hanem aktívan részt vesznek az üzletmenet egyes részeinek irányításában is.

- **Magán kockázati tőkealapok:** a nagy kockázatú, a bizonytalanság miatt a kereskedelmi bankok által nem finanszírozott, általában valamilyen új megoldásra törekvő, sikeresnek tűnő vállalkozás kezdeti tőkehiányának áthidalására és finanszírozására szolgál, amikor a kockázati tőkealap tulajdont is szerez, időnként besegít az üzletmenetbe, és csak a vállalkozás megerősödése után száll ki az üzletből, addig sem kamatot, sem tőkét nem kell törleszteni.
- **Kormányzati kockázati tőkealapok:** olyan vállalkozások finanszírozására szolgál, amelyekkel sem az üzleti angyalok, sem a magán kockázati alapok nem foglalkoznak, de a régió fejlődése szempontjából meghatározó tevékenységek megtelepedését, potenciális húzóágazatok kialakulását, klaszterek elindulását segítik elő.

A négyzög-modellben áttekintettük azokat a tényezőket, amelyek a sikeres régiókban szinte mindenütt előfordulnak az EU-ban, mint a **helyi üzleti intézményi környezet** alapvető elemei, amelyek nélkülözhetetlenek a vállalkozások versenyelőnyeikhez, ezáltal a régió versenyképességének javításához. A regionális és térségi gazdaságfejlesztés során értékelni kell, hogy milyen tényezők hiányoznak és lehetőség szerint törekedni kell a hiányzó pótlására, a gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségekből eredő multiplikátor hatások javítására. Lényeges, hogy helyi gazdaságfejlesztéskor a négyzög mindegyik oldalára külön-külön célszerű egy SWOT-analízist elvégezni.

2.2. A KKV-k együttműködésének támogatása: inkubáció és életciklusok

A KKV-k támogatása az utóbbi években sok országban előtérbe került, de amint azt említettük, a támogatási elvek és formák országonként nagyon eltérőek, mivel nemcsak gazdaság-, hanem társadalompolitikai szempontok is felmerülnek. Több nemzetközi vizsgálat zajlott le annak megállapítására, hogy melyek a KKV-k támogatásának sikeres, általánosnak tekinthető módszerei.

A legújabb vizsgálatok az **inkubáció fogalma** köré szerveződnek, amely a KKV-k „felcseperedéséhez védőbúrát” nyújtó, helyben koncentrálódó eszközök összességét jelenti. Az inkubáció azon a felismerésen alapszik, hogy a KKV-k támogatása hatékonyan főleg helyben oldható meg, azaz helyi vállalkozásfejlesztést kell folytatni. Részben azért, mert a KKV-knak sem forrásaik, sem idejük, sem munkatársaik nincsenek, hogy egy távoli városban (fővárosban) folyó tanácsadást, avagy más támogatást rendszeresen igénybe vegyenek, számukra ezt helyben kell biztosítani. Másrészt a KKV-k számára hasznosítható konkrét támogatások térségenként eltérőek, mivel függnek az adott térség gazdasági szerkezetétől, húzóágazataitól, az ottani intézményrendszerrel stb.

Ebben a fejezetben előbb áttekintjük az ENSZ égisze alatt folyó vizsgálatok főbb következtetéseit, majd az EU tagországok inkubációs gyakorlatának értékelését. Majd a hazai KKV-fejlesztés számára is sok hasznosítható gondolatot és követ-

keztetést tartalmazó, az EU tagországainak régióiban megfigyelt helyi vállalkozási politikáknak az életciklusokhoz igazodó támogatási formáit.

2.2.1. Az üzleti inkubáció létesítményei

Az UN/ECE által 2000-ben és 2001-ben megjelentetett kiadványok fő célja az **inkubációs létesítmények különböző elterjedt formái**: az üzleti inkubátorok, tudományos parkok és technopoliszok legújabb tapasztalatainak rögzítése volt, főleg Kelet-Közép Európában és a FÁK országaiban, de finn, német, olasz és svéd áttekintés is szerepel bennük (UN/ECE 2000, 2001). A kiadványok az **üzleti inkubáció fő céljának** az induló vállalkozások (start-up) fejlesztését és megerősítését, a vállalkozókészséget ösztönző és támogató helyi központok kialakítását tartják, főleg innovatív termékek előállítását végző cégek esetében.

A nemzetközi vizsgálat során megállapították, hogy nagyon eltérő vállalkozás-támogatási gyakorlat alakult ki. A következő hat alapvető típust tartják jellemzőnek:

- **Klasszikus üzleti inkubátorok** (classical business incubators): kezdő KKV-k részére infrastruktúra és a szolgáltatások széles körének nyújtása, amelynek segítségével a kezdeti szakaszban képessé válnak sikeresen elindítani és fel-futtatni tevékenységüket. Nálunk az inkubátorházak, illetve irodaházak (pl. informatikai szolgáltatásoknál) tartoznak ide.
- **Ipari hasznosításra előkészített területek** (industrial estates): a regionális gazdaságfejlesztés dinamikus eszköze a helyi önkormányzatok és regionális fejlesztési ügynökségek részére. Itthon főleg az ipari parkok feleltethetők meg ennek a formának.
- **Export feldolgozóipari zóna** (export processing zone): az export és a külkereskedelem miatt fontos, bár általában gyenge marad az ott működő vállalatok kapcsolata a helyi gazdasággal. Az üzleti szolgáltatások lehetőségei, az infrastruktúra és az adókedvezmények vonzzák a külföldi működő tőkét, ezáltal javul a térség foglalkoztatottsága (és a fizetési mérleg). A hazai eszközökből nagyjából az ipari vám szabad területek, illetve a vállalkozási övezetek tartoznak ide.
- **Tudományos (technológiai) parkok** (science, technology parks): kreatív környezet teremtenek a technológia-alapú vállalkozások számára a kutatási eredmények üzleti hasznosításához. Az ilyen jellegű parkokhoz nélkülözhetetlen a kutató egyetemek és intézetek helyi jelenléte.
- **Virtuális üzleti inkubátorok** (virtuális technológiai parkok): a cégek egymás közötti, valamint az üzleti partnereikkel történő kapcsolatok létrehozása és működtetése: Internet, elektronikus adatcsere, videó konferencia lehetőségek stb.
- **Klaszteresedés és hálózatosodás**: a KKV-k klaszteresedése és hálózatosodása egyre növekvőbb fontosságú, lehetővé teszi számukra a magasan szakképzettségű munkaerő és az üzleti szolgáltatások, köztük az inkubációs szolgáltatások elérését. A klaszterek, mint a KKV-k agglomerációi lehetővé teszik a

specializációt, a megosztható technológiai kapacitások kiépítését, az innovációt stb.

Ez a tipizálás nyilván csak a kereteket jelöli ki, bizonyos jellemző típusokat próbált megadni, amelyekben belül a felmérésben részt vevő országok elhelyezték vállalkozásfejlesztési programjaikat, az egyes támogató intézményeket. Azonban a fenti felsorolás alapján is érzékelhető, hogy a nemzetközi felfogások igen tág határok között mozognak. A megadott hat típus két jól elkülönülő csoportba sorolható:

- Az első csoport a **hagyományos ipari felfogást** tükrözi, jellemzője a méretbeli elkülönítés: a legkisebb létesítményből (klasszikus üzleti inkubátor, ami lehet egyetlen épület, irodaház is) kiindulva egy adott városban levő ipari hasznosításra előkészített területeken (jellemzően ipari parkokon) át egy egész település együttes (mint feldolgozóipari zóna) ipari célú fejlesztése jelenik meg.
- A második csoport a **modern innovációs lehetőségek** kihasználására épül, amikor a tudományos parkok mellett a virtuális inkubátorok jelennek meg, valamint a klaszterek, amelyek működési területének szintén nem település, hanem egy lokális térség feleltethető meg.

Az első csoport hagyományos szemlélete azt jelenti, hogy főleg mennyiségi fejlesztésekre és központi gazdaságpolitikai akciókra (ipari parkok, vám szabad területek, vállalkozási övezetek kijelölésére) van szükség, amelyeket infrastruktúrával és fejlesztő ügynökségekkel lehet támogatni. A második csoport már minőségi elemeket takar, ezt nem lehet felülről és központilag irányítani, hanem a helyiek összefogása, az alulról-szerveződő elképzelések és a „társadalmi szövet” a lényegesek, azaz a regionális hálózatok működése. Az is nyilvánvaló, hogy először az első csoport elemeit lehet létrehozni, míg a második csoport csak később, a fejlődés magasabb fokán válhat tömegessé.

Az egyes országoknál megadták az ott alkalmazott inkubációs definíciókat. A magyarországi definícióknál az üzleti inkubátorok legfontosabb eseteként az **ipari parkok** lettek megadva (industrial park), amelyek létesítésének alapelvei (UN/ECE 2001, 8.o.): a KKV-k fejlődésének támogatása, az ágazati és regionális szempontok integrálása a vállalati tulajdonosoknál (stakeholders), a beszállítói (alvállalkozói) programban való részvétel elősegítése a parkokban való előnyös letelepedési és kedvező működési feltételek révén, az ipari és regionális politika integrálása, mivel az ipari parkok helyi kezdeményezésre, a helyi források aktivizálásával épültek ki, és hozzájárulnak a foglalkoztatáshoz, valamint a közvetlen külföldi beruházások részére szervezett, átlátható feltételek nyújtása.

2.2.2. Inkubációs folyamat és inkubátorok az EU tagországaiban

Az Európai Unióban 2002-ben fejeződött be egy átfogó vizsgálat „Benchmarking the management of incubators” címmel⁸, amelynek keretében mindegyik tagországban széles körű kérdőíves felméréseket végeztek (szinte az EU tagországaiban levő 800 különböző típusú park mindegyikében). A kutatás során definiálták az **inkubációs funkciókat** és a különböző elnevezésű „parkok” egymáshoz való viszonyát is megpróbálták tisztázni, valamint összehasonlították az egyes országokban folyó inkubációs gyakorlatot. Ez a fogalmi keret felhasználja a korábban ismertett parki típusokat, de az elmúlt évtized tapasztalatait és változásait is értékeli.

Úgy tűnik, az EU-ban a parkok különböző megnevezéseinél, ahol a KKV-k fejlesztése felmerül, ott az „**incubator**” kifejezés válik gyűjtőfogalommá, amely nyilván jóval szélesebb értelemben használatosak, mint a hazai inkubátorház. Továbbá az „**incubation**” az a folyamat, amely a kisebb vállalkozások, főleg a KKV-k támogatására szolgáló különböző megoldásokat összegzi. Nyilván egy-egy térség fejlesztésének elősegítésénél kiemelt figyelmet kell fordítani az új piaci szegmensekben megjelenő helyi új KKV-k (start-up) támogatására.

Az inkubáció fontosságának felismerése a globalizációhoz köthető, amelynek főbb sajátosságait korábban áttekintettük:

- a gazdasági szervezetek rugalmas alkalmazkodásának elsőrendű fontosságúvá válása,
- a nagyvállalati szervezeti hierarchiák ellaposodása és a kihelyezések (outsourcing) előtérbe kerülése,
- a tudásalapú tevékenységek meghatározó jellege a tartós vállalati versenyelőnyökben,
- a rugalmas, innovatív KKV-k tömeges megjelenése.

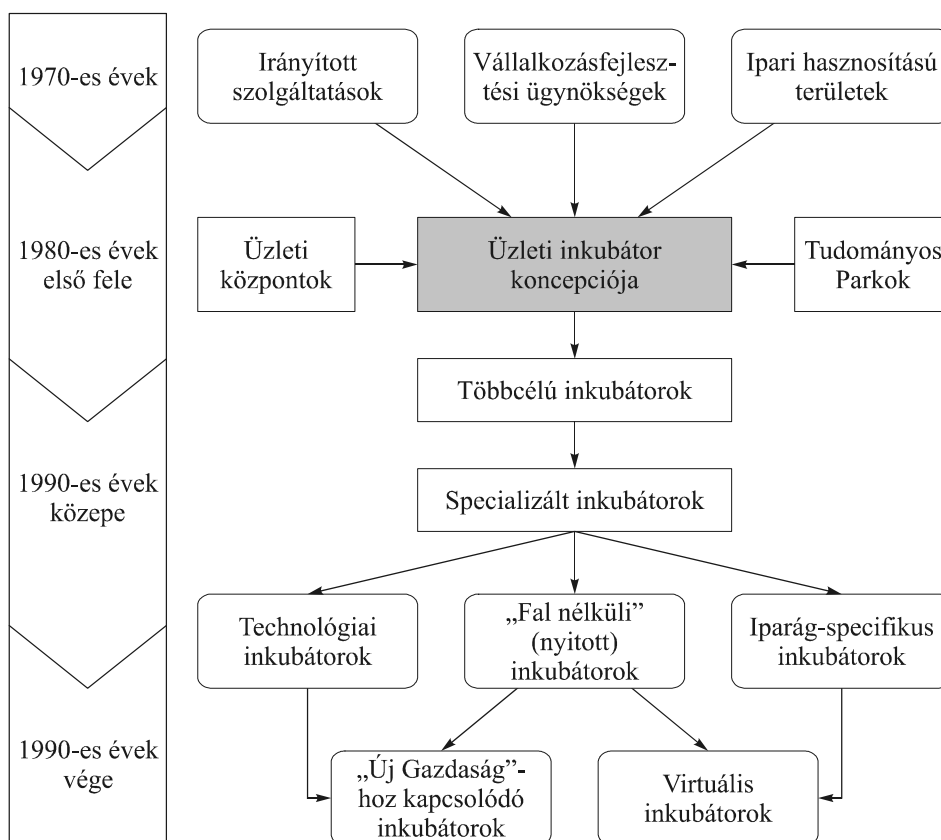
Az 1970-es évektől megfigyelhető, posztfordistának is nevezett folyamat az innovatív KKV-kat felértékelte, amit a gazdasági élet szereplői (nagy- és kisvállalatok) és a kormányzatok is felismertek. A nagyvállalatok is ösztönzik és támogatják az új ötleteket kidolgozó KKV-kat (spin-off és spin-out, start-up cégeket), mivel a kockázatos projekteket ezáltal jóval olcsóbban, intenzívebb munkatempóban, azaz jóval hatékonyabban lehet a kisebb (sokszor csak erre a feladatra alakult) szervezetekben megoldani. A központi és helyi kormányzatoknak is egyik fő célja lett a munkahelyteremtés, ugyanis a nagyvállalatokból felszabaduló munkaerőt a KKV-k vették át (ill. odakényszerültek), ezáltal az induló KKV-k támogatása és megerősítése is sok országban kiemelt gazdaságfejlesztési és társadalompolitikai feladattá vált.

Az **üzleti inkubátor** koncepciójának kialakulása a 80-as évek elejére tehető (2.3. ábra). A 70-es években először az ipari hasznosítású területek (industrial

⁸ A vizsgálatot a Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) folytatta (Kent, Egyesült Királyság) a European Commission Enterprise Directorate General számára, a végső jelentés 2002 februárjában készült el.

estates) jöttek létre nagyobb számban, valamint megjelentek a vállalkozásfejlesztési ügynökségek és a közös (megosztható), irányított szolgáltatásokat nyújtó szervezetek (managed workshops). Erre a három tényezőre alapozódva formálódott ki az **üzleti inkubátor**, mint általános gyűjtőfogalom, amely kifejezés tartalmazza a tudományos parkok és az üzleti központok szolgáltatásait is.

2.3. ábra Az üzleti inkubátor koncepciójának fejlődési folyamata



A 90-es évektől egyre speciálisabb szolgáltatásokra volt szüksége a KKV-knak, megjelentek a technológiai inkubátorok (főleg technológia fejlesztésére) és az iparág-specifikus inkubátorok (biotechnológiai, informatikai stb.). A 90-es évek végén létrejöttek az internetes hálózatra alapozódó, nem egy helyen lévő **nyitott inkubátorok**, míg napjainkban formálódnak a **virtuális inkubátorok** is. Az időbeli folyamatból érzékelhető, hogy a különböző típusú parkok szinte mindegyikében előtérbe került a KKV-k segítése. Főleg azért, mert a helyi gazdaságfejlesztés egyik fő eszköze a helyi KKV-k versenyelőnyeinek, azaz a helyi üzleti környezetnek a megerősítése.

Az inkubátorok számának megsokszorozódásával, szerepük felértékelődésével együtt megjelentek az inkubációval foglalkozók szakmai szervezetei is: az Egyesült Államokban (NBIA), az Egyesült Királyságban (UKBI), Franciaországban az ELAN, Németországban az ADT stb. Ezek a szervezetek és egyéb kapcsolódó szerveződések (pl. az EU-ban a BIC: Business & Innovation Centre) mindegyike megpróbálta definiálni, mit ért inkubátoron és inkubációs folyamaton.

Az EU-ban 1990-ben fogalmazódott meg először az **inkubátor fogalma**: olyan hely, ahol az újonnan létrejövő cégek koncentrálódnak egy lehatárolt területen. Ezen cégek segítése megjavítja növekedésük és túlélésük esélyeit egy adott épületben közös szolgáltatások (telefax, számítógépes lehetőségek stb.), valamint ügyviteli támogatás és háttérszolgáltatások révén. A hangsúly a helyi fejlesztésen és a munkahelyteremtésen van.

A fogalom lényege: a kezdő vállalkozásoknak helyiségek és szolgáltatások nyújtása kedvezményesen, mégpedig „egy fedél alatt”, ezáltal jelentősen csökkenthető rezsiköltségeik, az így felszabaduló anyagi és szellemi forrásaikat pedig érdemi tevékenységükre tudják koncentrálni. Az inkubátor szolgáltatásait nyilvánvalóan csak helyben lehet kialakítani, felmérve, hogy mire van szükségük a vállalkozóknak, illetve állandóan késznek kell lenni a változó igényekhez való alkalmazkodásra. Ezt a rugalmasságot és specializáltságot egy központi kormányzati program nem tudja kielégíteni, csak helyi vállalkozásfejlesztéssel lehet koordinálni.

Szűkebb értelemben az inkubátor olyan szervezet, amely segíti a kezdő vállalkozásokat ötleteik kidolgozásától azok piaci bevezetéséig, ezáltal a vállalkozás megerősödéséig. **Tágabb értelemben** inkubátornak nevezhetők a technológiai központok és tudományos parkok, az üzleti és innovációs központok sora, amelyek nemcsak telephelyet adnak, hanem a vállalkozásokat támogató szervezetek, intézmények és szolgáltatások hálózatát is koncentrálnak. Az EU fogalomból is kiderül: nem öncélú az inkubátorok létrehozása és működtetése, hanem a helyi gazdaságfejlesztés és munkahelyteremtés eszköze.

Az EU már említett, 2002-ben zárult kutatásának eredményeként kialakult egy **konszenzusos inkubátor fogalom**, amelyben megpróbálták összegezni a különböző gazdaság- és vállalkozásfejlesztési szemléletre és gyakorlatra (francia, német, amerikai stb.) visszavezethető megközelítéseket. Eszerint az **üzleti inkubátor**:

egy olyan szervezet, amely rendszerbe foglalja és élénkíti a sikeres vállalkozások létesítésének folyamatát, számukra átfogó és integrált szolgáltatások körét nyújtva, amelyek tartalmazzak:

- inkubációs teret,
- kedvezményes üzleti szolgáltatásokat,
- a klaszteresedés és hálózatosodás lehetőségeit.

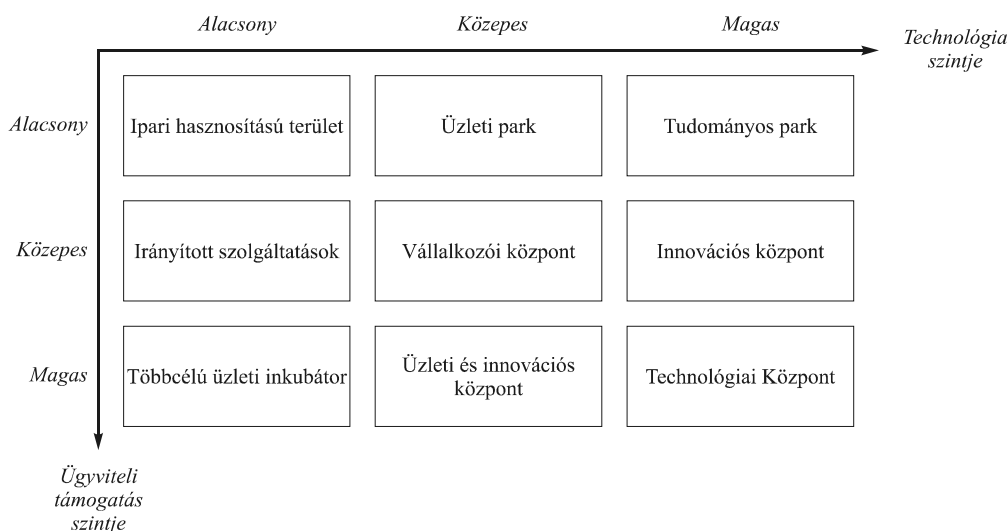
A fogalomból nemcsak a hely (ingatlan, iroda stb.), a közös szolgáltatások (titkárság, könyvelők stb.) fontossága derül ki, hanem megjelennek az ott működő vállalkozások közötti együttműködések támogatása is. Felismerve, hogy napjaink-

ban a szinergikus hatások, a rejtett tudás (tacit knowledge) elterjedése akkor hatékony, ha a hasonló szakértelemmel és eszközparkkal bíró vállalkozások egymáshoz közel működnek (ekkor terjednek gyorsan és megbízhatóan az információk, tapasztalatok), illetve a hasonló közös szolgáltatások is így jóval olcsóbbak lehetnek. Ez azt is jelenti, hogy előtérbe kerültek az olyan inkubátorok, amelyek hasonló tevékenységű vállalkozásokat fogadnak be.

Megjegyezzük, hogy ezek a gondolatok közismertek, de a fejlett országokban is csak egy időbeli folyamat során, évtizedek alatt kerültek át a gyakorlatba. Várhatóan nálunk sem lehet „átugrani az árnyékunkat”, először a fejlett országok 70-es és 80-as évekbeli megoldásait kell (és lehet) tömegesen elterjeszteni, azaz nem a „nagy ugrásra”, hanem csak a folyamat gyorsítására van lehetőségünk. Nem kizárva, hogy előfordulhatnak már napjainkban itthon is pl. sikeres virtuális inkubátorok.

A különböző ipari területek lehetséges tipizálásai közül igen szemléletes az a felfogás, amelyik - a fenti konszenzusos fogalmat is integrálva a KKV-knak nyújtott kedvezményes **ügyviteli támogatások szintje** (szolgáltatások elterjedtsége) és a **technológia szintje** alapján állapít meg kategóriákat (2.4. ábra).

2.4. ábra Az üzleti inkubátorok típusai az ügyviteli támogatás és a technológia szintje szerint



A KKV-kat befogadó üzleti inkubátorok az egyes dimenziók mentén a magasabb értékeknél helyezkednek el, ahol a vállalkozások sokféle és színvonalas ügyviteli szolgáltatást igényelnek, illetve a folyamatos innovációhoz magas szintű technológiai háttérre (laboratóriumok, műszerek, eszközök stb.) van szükségük. Így inkubátoroknak tekinthetők a tudományos parkok, innovációs központok, technológiai

központok, az üzleti és innovációs központok, valamint részben a vállalkozói központok is.

Ahol alacsonyak a szolgáltatások iránti igények, illetve a technológia szintje, ott kevésbé van szükség inkubátorokra. Többek között azért is, mivel itt nagyvállalati telephelyek - azaz nemcsak induló, fejlődő kisvállalkozások - is előfordulnak. Ide tartoznak az ipari hasznosítású területek (ahol általában nincs közös szolgáltatás), az üzleti parkok és az irányított szolgáltatásokat (managed workshops) nyújtó parkok. Ezekbe a parkokba általában nincs belépési kritérium, mindenki bekerülhet, aki kibérli (vagy megveszi) a területet. Ebben az esetben a vállalkozás lényegében csak előkészített, vonalas infrastruktúrával ellátott területet bérel. Szemben az inkubátorokkal, ahol speciális belépési feltételek vannak, mivel csak azokat engedik be, akiknek az ott nyújtott speciális szolgáltatásokra és egyedi technológiákra van szükségük (azaz akik igénylik a speciális eszközöket és szolgáltatásokat).

A magyarországi ipari parkok felméréseiből egybehangzóan kiderül: mind a technológia, mind az ügyviteli támogatás szerint is alacsony szintűek. Azaz többségük ipari hasznosítású terület (főleg ha ipari vám szabad területként működik), míg némelyiküknél már megfigyelhetők az üzleti parkok, illetve az irányított szolgáltatásokat nyújtó parkok jellemzői.

Az inkubátorok és inkubáció nemzetközi tapasztalatai azért fontosak, mivel felhasználhatók itthon mind az ipari parkok továbbfejlesztéséhez, mind a különböző térbeli koncentrációk kialakulásának elősegítéséhez. Ezek a gondolatok még széles körben nem terjedtek el, de már megjelentek a tíz éves ipari parki fejlesztési programban, illetve a vele foglalkozó tanulmányokban. Az inkubációs szolgáltatások között kiemelt helyen szerepel a klaszteredés és hálózatosodás, amelyek jellemzőire később térünk ki, jelen fejezetben a KKV-támogatások néhány fontos nemzetközi tapasztalatát tekintjük át.

2.2.3. KKV-k támogatása az EU tagországainak régióiban

A KKV-k támogatása az EU mindegyik tagországában kiemelt gazdaságpolitikai kérdés. De az EU szintjén is kidolgoztak KKV-programokat, valamint több közösségi politikában is fontos szempontként merültek fel a KKV-k prioritásai, pl. az 5. keretprogramban. Az EU-ban külön **többéves programokat** indítottak a KKV-k támogatására, amelyek a várakozások szerint egyidejűleg képesek a gazdasági növekedést serkenteni, a munkahelyteremtést elősegíteni és a versenyképességet javítani.

Az EU-ban nemcsak a KKV-kat megcélzó közösségi politikákban, hanem a regionális politika keretében, az elmaradott régiók fejlesztésére szolgáló programokban, főleg a régiók versenyképességének javításában is fontos szerep jut a KKV-knak. Így a regionális politika egyik kiemelt fejlesztési célját megvalósító eszköznnek is a **KKV-k támogatása** minősül. A Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap 2000-06 közötti felhasználásának fő irányelveit tekintve az első helyen szereplő **regionális versenyképesség** a legfontosabb prioritás, amely a NUTS-2 szintű elmaradott

térségek (Objective 1) fejlesztésének elősegítésére szolgál. A regionális versenyképesség javítása **két programcsomagból** áll, az első az alapvető tényezők fejlesztését tartalmazza, a második a vállalkozások munkahelyteremtő erőfeszítéseit támogatja.

A **munkahelyteremtő vállalkozások** létesítését vagy expanzióját háromféle módon ösztönzik:

- vállalkozások támogatása: a KKV-k prioritásai,
- üzleti támogató szolgáltatások: segítség a vállalkozások létesítéséhez és fejlődéséhez,
- különleges lehetőségekkel bíró szektorok: környezet, turizmus és kultúra, szociális gazdaság.

A KKV-k fejlesztésére szolgáló hazai regionális gazdaságfejlesztési elképzelések kidolgozásakor a közösségi szintű SMEs programokon kívül több EU tagország, különösen Portugália, Görögország, Spanyolország, Észak-Írország fejlesztési elképzeléseit célszerű figyelembe venni, illetve néhány elmaradottnak minősíthető régiót. Megállapítható, hogy az elvek szintjén megfigyelhető bizonyos hasonlóság, viszont az alkalmazott fejlesztési eszközökben nincs egységes KKV fejlesztési módszertan, amely mindegyik országra, régióra használható lenne. Az áttekintett EU-regiók többségében általában az alábbi fejlesztési elképzeléseket fogalmazzák meg:

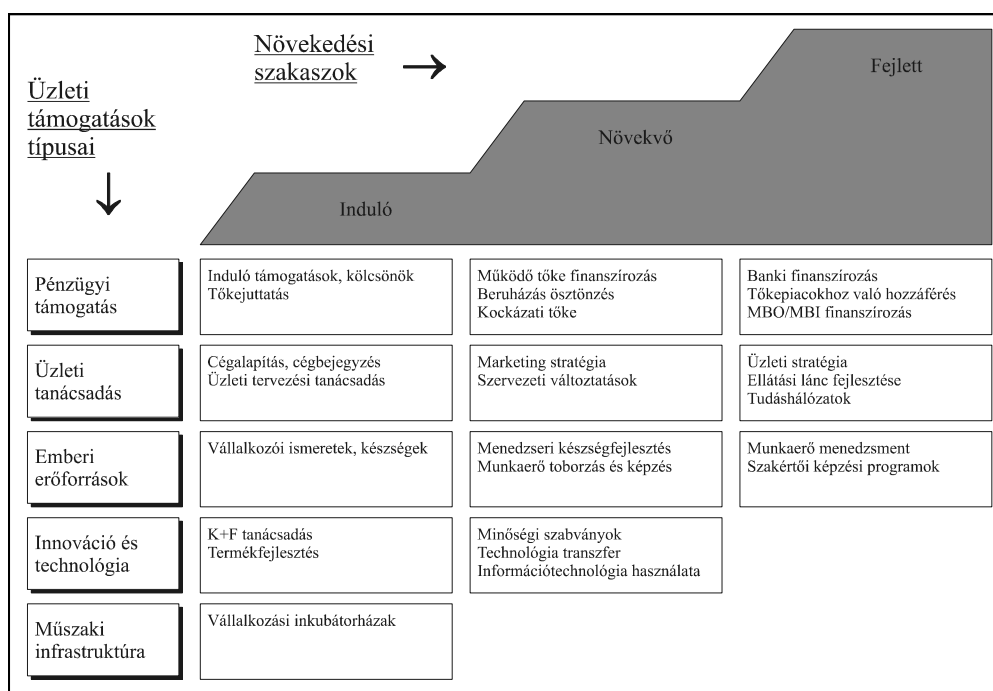
- **innovációk támogatása** a KKV-knál: technológia transzfer, együttműködés K+F intézetekkel, új technológia (informatika, telematika) bevezetése,
- **információs szolgáltatások elérése**: hálózatok kiépítése és a rákapcsolódás támogatása, adatbázisok feltöltése,
- **képzés**: stratégiai tervezés, minőségbiztosítás, új technológiák alkalmazásának oktatása, informatika, menedzsment tréningek,
- **együttműködés a KKV-k között**: hálózatok, klaszterek, tapasztalatcserék, közös rendezvények, kiállítások, kiadványok,
- **finanszírozási támogatás**: garancia alapok, kockázati tőke.

Habár a régióknál megfigyelhető vállalkozásfejlesztési gyakorlat részben eltér, mivel alkalmazkodik a helyi társadalmi és gazdaság szerkezeti sajátosságokhoz, ennek ellenére a KKV-k regionális támogatásánál már megfigyelhetők sztemdernek tűnő nemzetközileg bevált támogatási eszközök. Igen logikusak és áttekinthetők a **KKV-k életpályájának** egyes ciklusainál felmerülő igényekhez, illetve a szükséges háttérfeltételekhez kapcsolódó, a gyakorlatban is felmerülő támogatások (2.5. ábra). Az életpálya szerint szokásos módon megkülönböztethetünk: kezdő (induló), növekvő (fejlődő) és fejlett (érett) vállalkozásokat. A támogatások általános típusai: pénzügyi (finanszírozási) támogatás, üzleti tanácsadás, emberi erőforrások fejlesztése, innováció és technológia, valamint a műszaki infrastruktúra.

Az életpálya három fő szakaszában eltérő a KKV-k **abszorpciós képessége**, azaz milyen jellegű, mekkora értékű támogatást, mennyire hatékonyan tudnak hasznosítani. Az abszorpció nemcsak az életpálya szakaszától függ, hanem a KKV tevé-

kenységétől, ágazati jellemzőitől is. Általában az figyelhető meg, hogy **kezdő KKV-k** többségének bizonytalan a helyzete, jelentős részük hamar megszűnik, nem a piaci terjeszkedés, hanem a túlélés, a talpon maradás a fő céljuk, így támogatásuk célja a túlélés segítése és fejlődésük elindítása.

2.5. ábra A KKV-k üzleti támogatásának jellemzői növekedési szakaszaik szerint



A **növekvő KKV-k** nemcsak igénylik, hanem képesek is hatékonyan hasznosítani (azaz pl. vissza tudják fizetni) a támogatásokat, mivel már létrejött a KKV-n belüli munkamegosztás és kialakult a KKV versenystratégiája, a vezetők és alkalmazottak tisztában vannak a közeljövő feladataival, így pontosan tudják, hogy milyen támogatás szükséges fejlődésük gyorsabb tételéhez, versenyképességük javításához.

A **fejlett KKV-k** már speciális szolgáltatásokra tartanak igényt, közülük kiemelkedik az új tevékenységeket végzők köre (napjainkban informatika, e-business stb.), akik rohamos fejlődésük, gyors piaci növekedésük miatt magas abszorpció képességgel bírnak.

A helyi KKV-k fejlesztésénél mind az EU SMEs politikáját, mind az üzleti támogatási formák fenti felsorolását érdemes átgondolni. Nyilván egy adott inkubációs létesítményben (pl. ipari parkban) az ott működő KKV-k növekedési szakaszához kell igazítani a felkínált szolgáltatásokat. A szakmai anyagokból az szűrhető le,

hogy először növekvő és fejlett vállalkozásokat célszerű letelepíteni egy újonnan szerveződő inkubátorban (ipari parkban), egyúttal a kezdő vállalkozások (KKV-k) részére létrehozva inkubációs támogatásokat (pl. a parkon belül egy inkubátorházat). Ezek a növekvő és fejlett vállalkozások sok esetben multinacionális cégek helyi érdekeltiségei.

Mivel a támogatási formák köre igen széles, a vállalkozások versenyelőnyei- nek megerősödéséhez sokféle szempontot kell figyelembe venni, ezért az inkubációs létesítmény (inkubátorházak, ipari parkok) csak egy **leszűkített szolgáltatási kört** nyújthatnak, a többi üzleti szolgáltatásra a lokális térgében, egy városban és vonzókörzetében kell a megfelelő intézményrendszert kialakítani. Azaz egy-egy inkubációs létesítmény tartósan csak akkor lehet sikeres, ha az őt körülvevő térségben a vállalkozásokat az életpálya különböző szakaszaiban segítő üzleti támogatások mind-egyik típusa hatékonyan működik

2.3. Az iparági körzetek típusai és fejlesztésük alapjai

A KKV-k helyi fejlesztéséhez nagyon hasznos szempontokat nyújthat a vállalati kapcsolatokon alapuló azon tipizálás, amelyik a földrajzi koncentráció egyik alapesetét, a vállalkozások helyi együttműködésén alapuló **iparági/üzletági körzeteket** modellezi. Az iparági körzetekben a KKV-k kiemelkedő szerepet töltenek be, részben emiatt, részben a sikeres olasz példák hatására a UNIDO, OECD és más nemzetközi fejlesztési szervezetek is előszeretettel ajánlják a fejlődő országok számára ezt a helyi szerveződést.

Bizonyos ágazatok térbeli koncentrálódása nem újkeletű megfigyelés, többek között Alfred Marshall már egy évszázada (1890-ben) megfogalmazta az **iparági körzetek** (industrial district) lényegét, amelyeket lokális pozitív technológiai externhatásokra vezetett vissza. A helyi iparágak kialakulása általában a véletlennek tudható be (ásványkincsek, piacközelség, közlekedési helyzet, szubjektív tényezők stb.), de ha már létrejöttek, akkor elindul egy „öngerjesztő folyamat”, amely felerősíti a térbeli koncentrálódást. A térségben kialakul egy „iparági atmoszféra” is, megerősödnek a formális és informális szokások, rögzülnek a hagyományok és intézmények (kamarák, szövetségek, klubok, egyesületek stb.) jönnek létre. Marshall kimutatta, hogy a korabeli Angliában igen jelentős iparágakban a KKV-k helyi koncentrációja volt a fejlődés alapja.

Lényegében Marshall gondolatai mai közgazdaságtani megfogalmazásban: a könnyebb inpuhelyettesítést, a növekvő méretgazdaságosságot, a szinergiából adódó előnyöket, az innovációk gyorsabb adaptálását, a kisebb tranzakciós költségeket, a „spill-overt” és a tudás gyors elterjedését, az olcsóbb információszerzést stb. jelentik. Iparág/üzletág alatt azonos piaci igényeket kielégítő, egymással helyettesíthető termékeket és/vagy szolgáltatásokat előállító gazdasági tevékenységeket és az ezeket végző piaci szereplőket értjük (pl. turizmus, média, egészségügy stb.), azaz nemcsak

a szűken vett feldolgozóiparhoz tartozó ágazatokat (pl. élelmiszeripart, gyógyszeripart stb.).

A fejezetben előbb áttekintjük Markusen tipizálását, aki a vállalati kapcsolatokat és a döntési központok elhelyezkedését vette alapul széles empirikus vizsgálatból kiindulva. Mindegyik típusban nemcsak a KKV-k szerepét értékelte, hanem kimutatta, hogy az iparági körzetek fejlesztésének hatékony eszköztára nagyban függ a körzet típusától. Ezt követően az olasz iparági körzetek néhány alapvető jellemzőjét mutatjuk be.

2.3.1. Az iparági körzetek alaptípusai

Marshall gondolatait továbbfejlesztve napjainkban három tényezőt emelnek ki, amelyek az egyes iparágak térbeli sűrűsödését, földrajzi koncentrálódását öngeneráló módon erősítik (2.6. ábra):

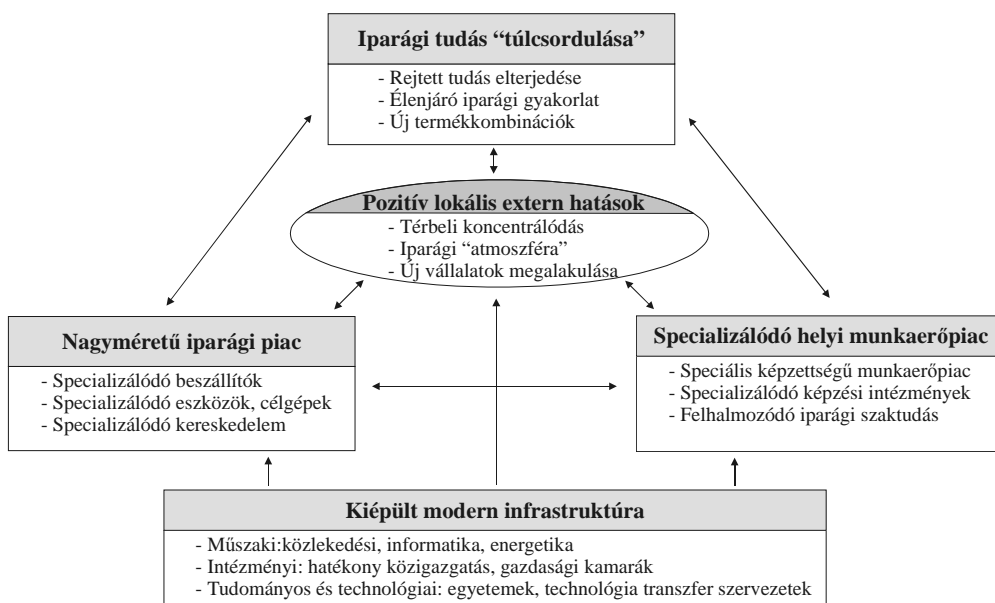
- Egy iparág földrajzi koncentrációja miatt létrejövő **nagyméretű helyi piac** lehetővé teszi, hogy a **helyi beszállítók, szolgáltatók specializálódjanak** (az inputok és eszközök szállítói, amelyek egy másik iparághoz tartoznak), akik ezáltal növelhetik termelékenységüket és csökkenthetik költségeiket, részben speciális berendezések használatával. Az eszközök szállítói is egyre speciálisabb célgépeket terveznek és állítanak elő a nagyobb iparági kereslet miatt.
- A hasonló képzettséget igénylő **munkahelyek viszonylagos sokasága** a specializált tudású (ezáltal kiszolgáltató) munkásoknak nyújt biztonságot (több hasonló vállalatnál kaphatnak munkát), de a vállalkozások számára is egyszerűbben megoldható az inphelyettesítés, könnyebben találnak speciális munkahelyeikre megfelelő képzettségű munkaerőt. Nyilván a munkaerő a napi térpályák által lehatárolt térben, ingázási öve zeten belül koncentrálódik.
- Az iparági **technológiai/műszaki tudás túlsordulása** (technological spillovers) lehetővé teszi az iparági információk, innovációk, szaktudás és sikeres üzleti tapasztalatok gyors elterjedését, a rejtett tudás átvételét, új vállalkozások megjelenését. A tudás túlsordulása (időnként a szakértők munkahely váltásával), a sokszor nehezen megfogalmazható tapasztalatok átadása-átvétele szintén személyes (face-to-face) találkozások esetén, azaz lokálisan hatékony.

Az iparágak térségi koncentrációjára és lokális hálózatok kialakítására való hajlam a szakirodalom szerint nagyon eltérő, leginkább négy tevékenység típusnál figyelhető meg:

- A **kézművesiparban**: ami hagyományosan egyes kisvárosokban, avagy nagyobb városok bizonyos részein koncentrálódik, ilyen iparokra a fejlett országokban példa a textil- és ruházati ipar (Los Angeles, Baden-Württemberg), a cipő- és bőripar, valamint a bútorgyártás (Harmadik Olaszország).

- A **feldolgozóipar bizonyos ágazataiban**: főleg a gépiparban (pl. autógyártás, háztartási gépek), amely globális versenyt és a méretgazdaságosságot veszi alapul (pl. Grazban az autóalkatrész-gyártás).
- A **csúcstechnológiában** (high-tech): főleg nagy- és középvárosokban és vonzáskörzetükben megerősödtek egyes modern gazdasági szektorok, pl. az elektronika, az űrtechnológia, a biotechnológia stb. Ezek a koncentrációk csak néhány helyen alakultak ki, mint pl. mikroelektronika a Boston melletti 128-as út mellett, vagy a Szilícium-völgyben, a műszergyártás Cambridge-ben stb.
- Egyes **szolgáltatásokban**: főleg az üzleti szolgáltatások koncentrálnak világvárosokban, pl. a pénzügyi szolgáltatások New York-ban, Londonban, a reklámpar New York-ban, Párizsban, a filmipar Los Angelesben (Hollywood), a divattervezés Párizsban, Milánóban, a képzőművészeti aukciók Londonban stb.

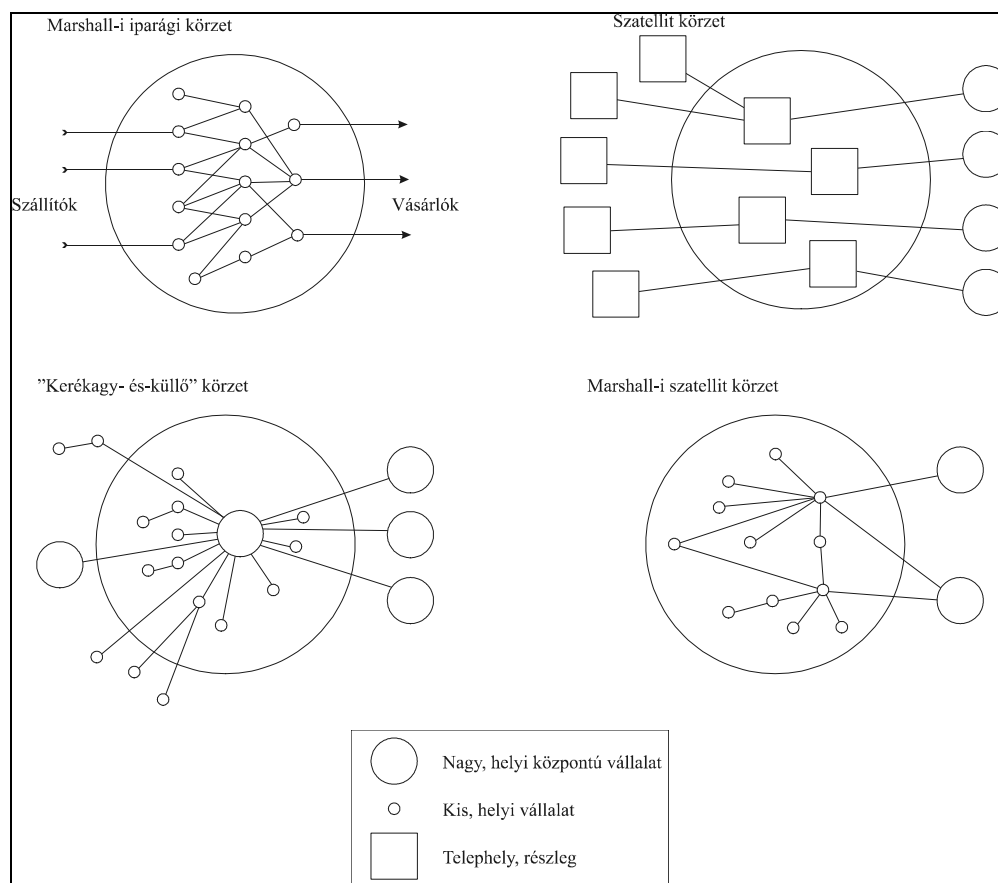
2.6. ábra Az iparági körzetek területi koncentrációjának *Marshall-i* modellje



A vállalatok közötti lokális kapcsolatok tipizálására, az agglomerációs gazdaságok leírására többféle elképzelés létezik. A fejlesztéspolitika igényeire tekintettel Markusen tipizálása igen jól felhasználható, aki részletes szempontrendszer alapján vetette össze a legfontosabb alaptípusokat és megadta, hogy az egyes típusoknál milyen fejlesztési eszközök vezettek sikerre. Az **iparági körzetek négy típusát** emelte ki, amelyből három gazdasági jellegű kapcsolatrendszerre épül. Markusen ezen közismert gondolatait kiegészítjük egy hibrid modellel is, amelyet Coe ismerte-

tett 2001-ben. A részletes elemzésből csak a legfontosabb szempontokat emeljük ki (2.7. ábra).

2.7. ábra A vállalatok mérete és kapcsolatai alapján az iparági körzetek típusai



1. A Marshall-i iparági körzet, amelynek főbb jellemzői:

- vállalati szerkezetét helyi tulajdonosok KKV-i alkotják,
- a támogató iparágak és a vásárlók (kereskedelmi cégek) nagy része körzeten belüli,
- a termékdifferenciálásból adódó előnyök a döntőek (nem a méretgazdaságosságból),
- a helyi kormányzatok erősen támogatják a „magiparágakat” (az iparági speciális infrastruktúra fejlesztése, oktatás, marketing, garanciaszövetkezet, a kockázat megosztása stb.),

- a körzeten belüli vállalkozások közötti bizalmi tőke (együttműködési készség) erős.

A fentiekben ismertetett Marshalli-i iparági körzetre nagyon sok példa figyelhető meg a gyakorlatban, ilyen pl. Olaszországban Emilia Romagna, vagy Veneto tartomány, ahol sok kis cég működik együtt a bútoriparban, cipőiparban stb. De a Szilícium-völgyben működő csúcstechnológiai, elektronikai (félvezető- és számítógépgyártás) cégek is ehhez a típushoz tartoznak, szintúgy az Orange megyében található iparágak (távközlési részegységek gyártói). A Marshalli-i iparági körzet egyik alosztala az olasz „új iparági körzet” (NID, new industrial district), amelyet Markusen is „itáliai variánsként” mutatott be.

2. A „kerékagy-és-küllők” (hub-and-spoke) iparági körzet, amelyre jellemző:

- egy vagy néhány nagyvállalat domináns szerepe,
- ezen nagyvállalatok közötti kooperáció alacsony, főleg körzeten kívüli nagyvállalatokkal állnak kapcsolatban,
- a méretgazdaságosságot hasznosítják,
- a körzeten belül kiépült a vertikálisan integrált helyi beszállítók, KKV-k hálózata,
- a pénzügyi és üzleti szolgáltatások a néhány nagyvállalat igényeihez igazodnak,
- a központi és helyi kormányzatok szerepe erős az üzleti környezet (externhatások), az infrastruktúra alakításában,
- a helyi beszállítók és a külső székhelyű nagyvállalatok között gyenge az együttműködési készség.

A „kerékagy-és-küllők” körzetre jó példa Seattle (a Boeing repülőgépgyár), a Toyota City (a Toyota autógyár). Hazánkban talán Szegeden a szalámigyártást (Pick), Dunaujvárosban a kohászatot (Dunaferr) emelhetjük ki, mivel ezen hazai tulajdonú (és térségi bázisú) cégeknek viszonylag jelentős a helyi beszállítói körük.

3. A **szatellit iparági körzet** (satellite industrial platforms), amelynek jellemzői:

- néhány, körzeten kívüli nagyvállalat dominanciája,
- ezek a cégek tömegtermelésre (méretgazdaságosságra) törekszenek,
- a nagyvállalatok körzeten belüli telephelyei között gyenge a kooperáció,
- a domináns nagyvállalatoknak a körzeten belüli KKV-kal minimális az együttműködése,
- a lényegi üzleti döntések a körzeten kívül születnek,
- a helyi kormányzatok helyi adók elengedésével, az infrastruktúra fejlesztésével támogatják a nagyvállalatok telephelyeinek létrejöttét,

- nem jellemzők a vállalkozások közötti bizalmon alapuló együttműködés.

A szatellit típusra példa a Research Triangle Park (USA), a japán technopoliszok (Oita vagy Kumamoto), míg Brazíliában Manaus. De ugyanilyen jellegűnek tűnik Győrben az Audi, Székesfehérvárott az IBM, avagy a Szentgotthárdon termelő Opel gyár körül formálódó körzet is, mivel a helyi beszállítók hálózata nem alakult ki.

4. A **hibrid iparági körzet**: a Marshall-i és a szatellit körzet kombinációja, fő jellemzői:

- az üzleti szerkezetre a helyi tulajdonú KKV-k dominanciája jellemző,
- alacsony vagy közepes erősségű a méretgazdaságosság szerepe,
- a körzeten belüli együttműködés alapvető fontosságú az itteni cégek versenyelőnyeinek,
- az iparági körzet fejlesztését illetően magas fokú az együttműködés,
- a lényeges beruházási, fejlesztési döntéseket a körzeten kívül hozzák,
- a helyi tőke nem számottevő forrása a helyi fejlesztéseknek,
- nincs hosszú távú elkötelezettség sem a helyi cégek, sem a külső befektetők között,
- a helyi munkaerőpiac viszonylag zárt (alacsony a kívülről jövő munkaerő aránya), a helyi munkaerő elkötelezett a körzet fejlesztésében (jobban, mint a külső befektetők),
- a műszaki és alkotó (kreatív) készség növekvő a körzeten belül,
- a körzet jövőbeni fejlődéséről szóló közösségi elképzelések kifarrottak és egyre inkább elfogadottak, mind a munkavállalók (lakosság), mind a helyi kormányzatok és intézményeik részéről,
- minimális a körzet közvetlen szabályozása a helyi kormányzatok részéről,
- a hosszú távú fejlődést a mobil külső tőkétől való függőség fenyegeti.

Hibrid iparági körzetre példa a Vancouver-i filmipar, amely a Hollywood-i produceri irodák kihelyezett részlegeiből fejlődött ki, de erős maradt a külső függőség. Magyarországon ilyen körzetnek tűnik Esztergomban a Suzuki autógyártás, Jászberényben a hűtőgépgyártás, Orosházán a mezőgazdasági gépgyártás, mindegyik helyen már emelkedik a helyi beszállítók aránya, erősödik a „beágyazódottságuk”, de még nagyfokú a kiszolgáltatottság a külső (külföldi) döntési központoktól.

5. Az **állami-alapítású iparági körzetek** (state-anchored districts), amelynek jellemzői:

- egy vagy néhány nagy állami vállalat, kormányzati intézmény dominanciája (pl. hadiipar, egyetemek),
- a helyi KKV-k és a nagyintézmények között rövid távú együttműködések vannak,

- a lényegi döntések körzeten kívül, döntően a központi kormányzatnál és intézményeinél születnek,
- a helyi kormányzat hatása csekély az intézmények működésére,
- a körzeten belüli bizalmi együttműködés gyenge.

Az állami intézmények által dominált iparági körzetekre jellemző a hadiipar és a katonai bázisok tömörülése, pl. Santa Fe, San Diego, Ann Arbor stb. Nyilván egy-egy régióban több iparági körzet működhet, amelyek eltérő típusba sorolhatók. A valóságban szinte mindenütt a **fenti jegyek keveredése** figyelhető meg, „vegyszótár” sehol sem fordul elő, mindenütt a domináns vállalati kapcsolatok összetettek, keverték

Markusen által kidolgozott fenti tipizálás visszaadja a **regionális agglomerációs gazdaságok** főbb típusainak alapjellemeit. Nemcsak a jellemzőket ismerteti, hanem a fejlesztéspolitika nemzetközileg bevált eszközeit is (pl. adózás, pénzügyi támogatás, képzés stb.), valamint kitér a KKV-k szerepére és lehetőségeire is. A régió meghatározó iparágainak tevékenységi jellege befolyásolja a típusokat, a vállalati szerkezet jellemzőit, de pl. a globálisan versenyző kézműves iparágakban, vagy a csúcstechnológia egyes részterületein általában kialakulnak a Marshall-i körzetek (pl. Olaszországban, vagy az USA-ban).

Egy-egy iparági körzetben a KKV-k lokális együttműködései, a **KKV-k helyi hálózatai** alapvető szerepet töltenek be. Az iparági körzetek ismertett típusainál csak a KKV-k horizontális (Marshall-i) és vertikális (kerékagy-és-küllő) kapcsolatait, hálózatait vettük alapul, holott a valóságban jóval összetettebb együttműködések figyelhetők meg, amire később még kitérünk.

Az agglomerációs gazdaságok, az iparági körzetek, valamint a KKV-k lokális hálózatai a globalizáció „magterületein” a vállalati, iparági együttműködések sikeres modelljeit alkotják. A fenti típusok eltérő jellemzői miatt különböző regionális és kistérségi gazdaságfejlesztési elképzeléseket és programokat kell kidolgozni, továbbá a fejlesztési elképzelések megvalósításába nemcsak más-más partnereket kell bevonni, hanem eltérő módon lehet őket ösztönözni is. Eltérőek a vállalatok helyi kötődései (beágyazódottságuk), érdekeik és emiatt stratégiájuk is különböző a körzet típusa, avagy a hálózat és az abban betöltött szerepük következtében. Az is megfigyelhető a nemzetközi vizsgálatok kapcsán, hogy a kulturális tradíciók, az együttműködési szokások meghatározzák egy-egy iparági körzet, az abban fontos szerepet betöltő KKV hálózatok sikerességét is. Nagyon sikeresek az olasz iparági körzetek, amelyek KKV-kból állnak, és a marshall-i típust képviselik.

2.3.2. *KKV-k iparági körzetei: az olasz példa*

Az olasz iparági körzetek egyféle mintaként szolgálhatnak a hazai helyi vállalkozásfejlesztésekhez, amit három (egymással szoros kapcsolatban lévő) tényező is indokol. Egyrészt Magyarországhoz hasonlóan a helyi gazdaságban jelentős a **KKV-k aránya**, ezért kiemelkedően fontoságú ezen szektor fejlődésének ösztönzése.

Másrészt általában **kézműipari hagyományokra** épülnek az olasz iparági körzetek domináns tevékenységei. Harmadrészt az **erős regionális hálózatok**, főleg informális kapcsolati hálózatok figyelhetők meg, amelyek hasonlóságot mutatnak a magyarországi jellemzőkkel. Az olasz tapasztalatokat, a megfelelő módosítások, finomítások után hasznosítani lehetne a magyar regionális gazdaságfejlesztésben, ezen belül a KKV-k fejlesztésében is.

Az **olasz iparági körzetek** a gazdaság térbeli sűrűsödésének egy meglehetősen speciális megjelenési formái. A földrajzi koncentráció mellett (egy kisebb város és vonzáskörzete, azaz 10-20 km-es kiterjedésű térség) kiemelkedő jelentőséggel bírnak a társadalmi-kulturális kapcsolatok is, a közös történelmi háttér, az agrárségekhez való kötődés, a kisebb városok kiemelkedő szerepe stb. A speciális jellemzőkkel bíró olasz iparági körzeteket szokás „new industrial district”-nek is nevezni, amelyek az 1970-es évek végétől kerültek az érdeklődés középpontjába, mivel kiemelkedő szerepük volt az „új olasz csodában”, igen komoly exportot folytatnak és ezek az olasz régiók az EU legfejlettebb régiói közé kerültek 2-3 évtized alatt. Ráadásul ezek az iparági körzetek spontán módon jöttek létre, főleg saját helyi kezdeményezésre, a központi kormányzat csak utólag kezdte el támogatni őket. Megjegyezzük, hogy az olasz iparági körzeteket a nemzetközi szakirodalom klasztereknek is nevezi, mivel annak egyik altípusa.

A modern regionális gazdaságtan szerint az olasz iparági körzetek főbb jellemzői:

- Egy főként **kis és közepes vállalkozásokból** álló lokális körzet, térbeli koncentrációval és ágazati specializációval.
- Egy néha explicit, de gyakran implicit módon megjelenő, nagyjából homogén résztvevőkből álló kulturális és társadalmi háttérű **kapcsolati hálózat**, közös és széles körben elfogadott magatartási normákkal.
- Előre és vissza (hátra) irányuló, vertikális, illetve horizontális **üzleti kapcsolatok**, széles körű munkamegosztáson alapuló együttműködések összessége, amely a javak, szolgáltatások és információk piaci és nem piaci cseréjén egyaránt alapul.
- A lokális közösségi és privát intézményeknek a körzet **gazdasági szereplőinek fejlődését** segítő hálózata.

Jól kifejezi a lényegi tartalmat az iparági körzetek fogalmának hármas dimenziója:

- Egyrészt **munkamegosztást** jelent a vállalkozások között, melyek magas szintű termelékenységet és rugalmasságot mutatnak. A körzetekben magas a specializálódás foka, így meglehetősen hatékonyak a vállalkozások.
- Másrészt kiemelkedően fontos, hogy az olasz iparági körzetek egyúttal egy **megkülönböztetett miliót** is jelentenek, beleértve a helyi bankokat, a keres-

kedelmi részlegeket, a vállalkozásfejlesztési ügynökségeket, és az együttműködést a K+F tevékenységekben is.

- A körzetek harmadik lényeges közös vonása, hogy mivel egyrészt horizontális kötetlekeken alapuló hálózatokra épülnek, ezért az önálló cégeket **naprakész információkkal** látják el a technológiai újításokról, illetve a piaci átrendeződésekről. Másrészt pedig az előre és hátra irányuló (vertikális) kapcsolatok következtében az iparági körzet **egységes egészként jelenik** meg a nyersanyagok beszerzésénél és az elkészült termékek értékesítésénél egyaránt.

Az empirikus vizsgálatok általában kiemelik a hagyományos kézműiparon alapuló tevékenységek fontosságát (bútor, textil, csempe stb.), amelyek nagyon jól ötvöződnek a specializálódásra való hajlammal és innovációs képességgel. Különösen fontos versenyelőnyök lehetnek a térbeli sűrűsödésből eredő, az ipar és a helyi finanszírozó intézmények közötti **személyes ismeretségen és bizalmon alapuló** közvetlen kapcsolatok, melyek értelemszerűen jelentős költségcsökkentő hatással bírnak.

Nagyon lényeges még az **erős társadalmi kohézió** és a közös történelmi háttér, amely szorosan kapcsolódik a vidéki gyökerekhez, természetesen megengedve az átjárást a tradicionális és modern iparágak között. Ezt egészítik ki a meglehetősen erős „családi jellegű kötetlekek”, melyeknek jelentős súlya van mind az információ áramlásában, mind pedig az együttműködések koordinálásában. Az **informális hálózatok** gyakran valódi rokonsági (családi) kapcsolatokon alapulnak, a készségek és a szaktudás átadásának az egyik legjobb módja a generációk közötti áramoltatás. Külön előny még a **magas társadalmi mobilitás**, ami a foglalkoztatottság változatos megjelenési formáiban is tükröződik. A bérből és fizetésből élő munkavállalótól egészen az egyéni vállalkozóig rugalmasan mozognak az emberek, beleértve ebbe az önfoglalkoztatást és a távmunkát is. Azaz egy rugalmas és hatékony regionális hálózat működik.

A fentiekén túl többen kihangsúlyozzák még a területen működő **helyi kormányzati intézményrendszer** és az egyéb **vállalkozásfejlesztési szervezetek** tevékenységének különös fontosságát. Az olasz iparági körzetek meghatározó jelentőségű tulajdonságai – amelyek véleményünk szerint éppen az ilyen képződmények hihetetlen hatékonyságát is megalapozzák – az alábbiak:

- A **rugalmas specializáció**, amelyben a KKV-k versenyképessége gyökerezik.
- A **KKV-k együttműködései**, melyek a kereskedelemtől a tudástranzferig terjednek.
- A **lokalitás**, a földrajzi közelség, mely megalapozza a személyes kapcsolatok lehetőségét és kiteljesedését (nyilván a személyes kontaktusok döntő része helyben zajlik).
- A **szociális beágyazódottság**, amelybe bele kell értenünk a „face-to-face” információáramlástól és üzleti egyeztetéstől a rokonsági kapcsolatokig a társadalmi kommunikáció minden formáját.

A fenti sajátosságok miatt a nemzetközi szervezetek előszeretettel ajánlják fejlődő országokban az olasz iparági körzetekhez hasonló szerveződések ösztönzését, amelynek a **lokális gazdaságfejlesztés** szempontjából fő jellemzői az alábbiak:

- A KKV-k földrajzi koncentrációja.
- Iparági/üzletági specializáció.
- A KKV-k túlsúlya.
- Vállalatok közti verseny, amely az innováción alapszik (a nemzetközileg legjobb, új eljárások hatékony bevezetése).
- A bizalom kialakulását elősegítő társadalmi – kulturális identitás.
- Aktív önszervező szervezetek.
- Támogató regionális és helyi kormányzat, és fejlesztő ügynökségek.

Az olasz iparági körzetekhez szorosan kötődik a „real service center” (RSC), mely szerint a vállalkozóknak valódi és magas minőségű szolgáltatásokat kell nyújtani, amelyekért azok hajlandók piaci árakat is fizetni. A RSC lényegében egy speciális **iparági közvetítő ügynökség**, amely a szolgáltatások széles skáláját teszi elérhetővé az adott iparágban működők számára, megszervezve, elérhetővé téve az alábbi lehetőségeket:

1. **Pénzügyek:** hitelgarancia, exportbiztosítás, fúziók stb.
2. **Marketing és külkereskedelem:** vásárok, kiállítások rendezése, EU-s pályázatok megírása, külföldi befektetők informálása, piaci információk gyűjtése, külföldi partnerkeresés, minőségi tanúsítás stb.
3. **Technológia- és termék-innovációk:** minőségbiztosítás, teszt laboratóriumok, technológiai benchmarking és előrejelzés, energia audit, műszaki kiállítások, szellemi jogvédelem, licencek és know-how-k beszerzése, hulladékgazdálkodás, szennyezés-ellenőrzés, termékfejlesztés és -tesztelés stb.
4. **Menedzsment:** vállalkozások létesítése, logisztikai segítség, szervezeti átvilágítás stb.
5. **Képzés:** tanfolyamok, tréningek, továbbképzések, munkaerőigények felmérése stb.
6. **Kommunikáció:** Internet, elektronikus adatátvitel, adatbázisok megszervezése, adatbányászat, hálózati kapcsolatok stb.

Az RSC-k általában az iparág fontosabb helyi KKV-i, a helyi önkormányzatok, különböző KKV-ügynökségek és ezek konzorciumai tulajdonában vannak. Az RSC-k mindig csak egy adott iparágat/üzletágot szolgálnak ki, emiatt tudnak specializálódni.

Az olasz iparági körzetek tapasztalatai alapján a **hazai vállalkozásfejlesztésben** néhány alapvető következtetés megfontolásra érdemes:

- A hazai vállalkozói kultúrában is jelen vannak az **erős informális kapcsolati háló**k, lényegében regionális hálózatok, melyek ugyan egy egészen különböző társadalmi–kulturális bázison képződtek, azonban meglehetősen hasonló módon működnek. A rendszerváltás előtti néhány évben, és az azt követő első évtizedben igen sok ilyen jellegű kapcsolat alakult ki és szilárdult meg, általában pontosan az információk és javak áramoltatására.
- Pontosán a kapcsolati hálózatokon alapulhat a későbbiekben létrejövő új iparági körzetek esetleges feltérképezése, különösen a kevésbé fejlett keleti országrészben. Mindenképp megfontolandó gondolat lehet a **hagyományos kézműiparon** alapuló kisvállalati együttműködések támogatása.
- Nagyon lényeges tanulság a **vállalkozásfejlesztés iparági jellege**. Az általánosságban bemutatott RSC-k tulajdonságain túl feltétlenül ki kell emelni a gazdasági szereplők támogatását végző intézmények tevékenységek szerinti szakosodását. Egyértelmű következmény továbbá, hogy az egyes iparágakra specializálódott szereplők hatékonyabban és jobban látják el feladatukat, többek között pontosan azért, mert a földrajzi közelség és a szakmai ismeretek megléte miatt számottevően jobban ismerik az iparágban tevékenykedő vállalkozók igényeit. Részben azért, mert a helyi KKV-k ellenőrzik az RSC-k tevékenységét.
- Ki kell emelnünk a **hatékony**ság mérésére alkalmas megfigyelések fontosságát. Az egyes intézmények éves költségvetését és az ott dolgozó alkalmazottak létszámát figyelembe véve ezek az intézmények relatíve nagy költségvetéssel rendelkeznek, miközben rendkívül alacsony létszámú foglalkoztatottat alkalmaznak. Csak összehasonlításképp megjegyezzük, hogy a magyar vállalkozásfejlesztés szereplői hasonló alkalmazotti létszám mellett jóval kisebb költségvetéssel rendelkeznek.
- Végezetül a rendszer fenntarthatóságát bizonyítja, hogy a szereplők (RSC-k) jelentős saját üzleti bevételekkel rendelkeznek, következésképp **valódi és hasznos szolgáltatásokat** nyújtanak a gazdasági szereplőknek, akik hajlandók ezért piaci árat is fizetni. Így hosszabb távon különösebb állami támogatás nélkül is működőképes az ilyen jellegű, a vállalati hálózatokra és brókerre alapozódó iparág-centrikus vállalkozásfejlesztés.

Az iparági körzetek nemzetközi sikerei alapján adódik, hogy egy inkubációs létesítmény (pl. ipari park, tudományos park) akkor tud a legjobban mind a vállalatok, mind a térség versenyképességének javulásához hozzájárulni, ha a parkon belül működő cégek ugyanahhoz az iparághoz/üzletághoz tartoznak, avagy egyazon hálózatot alkotnak (vertikális nagyvállalati beszállítói, avagy horizontális KKV-hálózatot). Ekkor hasonló felkészültségű munkaerőt kell alkalmazniuk, a technológia is hasonló, így a szinergikus hatások erősek. Egy iparági körzet kialakulása a véletlentől is függ, ezért az elmaradott térségekben a későbbi (potenciális) húzóágaza-

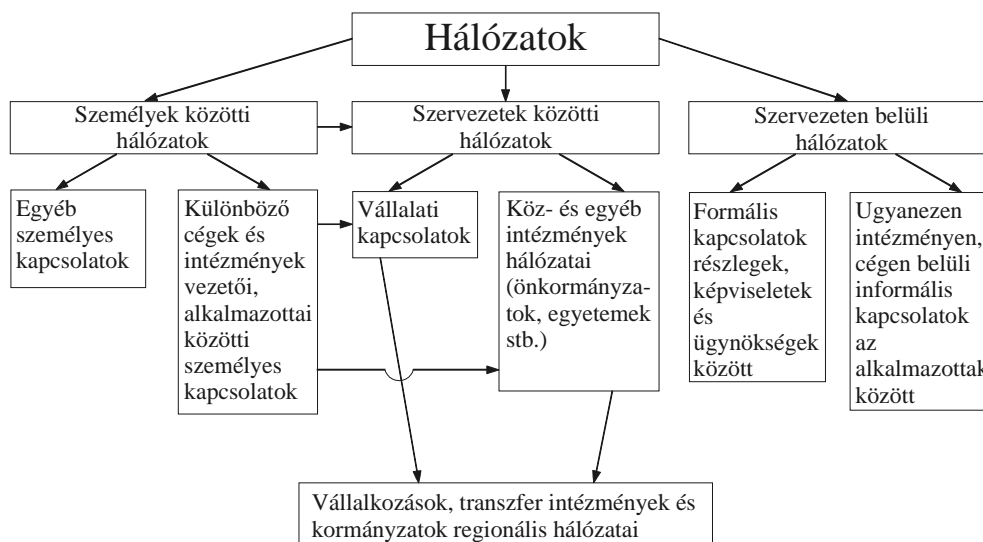
tok napjainkban még csak „felsejlenek”, mivel majd évek múlva derül ki, létrejön-e egy sikeres iparági körzet.

2.4. KKV-k regionális hálózatai

Napjainkban a vállalati kooperációk igen széles köre figyelhető meg, a stratégiai szövetségektől kezdve a beszállítói hálózatokig. A vállalati hálózatokban különböző méretű vállalatok vesznek részt, de különösen KKV-k számára alapvető fontosságú a **hálózati együttműködések** kialakítása. Általánosan igaznak mondható, hogy a KKV-k döntő többsége nem képes önállóan kilépni a globális piacra, viszont hálózati együttműködések kialakítása már lehetőség nyílik a hatékony globális versengésre (lényegében szimulálva egy nagyvállalatot).

Hálózatok a legkülönbözőbb ágazatokban, tevékenységi formákban kialakulnak, miközben a tagok köre is összetett. A helyi gazdaságfejlesztés szempontjából kiemelt jelentősége van a **regionális hálózatoknak** (2.8. ábra). A regionális hálózatok az ott élő személyek és ott működő különböző szervezetek, azok részlegei és képviselői közötti kapcsolatokról épülnek fel. Ezek a „formális” és „informális” kapcsolatok egyrészt alapvetők a régiók sikeres fejlődése szempontjából, másrészt a KKV-k működését is befolyásolják. Összességében kiemelhetjük, hogy a regionális hálózatoknál a vállalati kapcsolatok a legfontosabbak, azonban mind az egyéb intézmények hálózatai, mind pedig a magánszemélyek együttműködései szintén meghatározó jelentőségűek.

2.8. ábra A regionális hálózatok általános szerkezete



Jelen fejezetben a KKV-k hálózati együttműködésének legfontosabb nemzetközi tapasztalatait és elméleti háttérét tekintjük át, mint a gazdasági tevékenységek térbeli koncentrációjának egyik alapvető formáját. Először bemutatjuk a KKV-hálózatok helyét az együttműködések között, röviden kitérve a vállalati hálózatok kialakulásának okaira, majd áttekintjük a legjellemzőbb szerveződési formákat. Ezt követően ismertetjük az innovatív hálózatok jellemző tulajdonságait. Végezetül a hálózatok támogatására térünk ki, bemutatva a meghatározó jelentőségű dán hálózati tapasztalatokat.

2.4.1. A vállalati hálózatok kialakulása és alaptípusai

A KKV-k, mint kisebb szervezetek, a regionális hálózat bemutatott komponenseiből főleg a személyek közötti, illetve a szervezetek közötti hálózatokat tudják felhasználni, mivel a szervezeteken belüli hálózataik nem jelentősek. A lokális gazdaságfejlesztésre, köztük a KKV-k fejlesztésére a vállalkozások, transzfer intézmények és kormányzatok regionális hálózatai képesek leginkább befolyást gyakorolni. Az is nyilvánvaló, hogy a KKV-k szervezetek közötti kapcsolatainak többsége szintén informális, azaz kiemelt jelentősége a személyek közötti hálózatoknak van.

A vállalatok közti hálózatok, tartós együttműködések kialakulásának számos oka adható meg, melyek közül nyilván alapvető a **profit maximalizálása**, mint minden egyéb indíték mozgatórugója. Azonban kiemelhetők egyéb szempontok is:

- Általánosan elfogadott vélemény, hogy a hálózati együttműködések oka a **költségmegtakarítás**, amely bizonyos kapacitások közös felhasználásán (megosztásán) alapul, ezáltal hatékonyabb kapacitáskihasználtságot biztosítva. Nemcsak eszközök, hanem szolgáltatások (jogi, könyvelési, adó, marketing, informatikai stb.) közös igénylése is felmerül.
- Szintén meghatározó tényező a **biztonság keresése**, mivel a globális versenyben az önálló vállalatok egyre nagyobb veszélyeknek vannak kitéve, és a hálózatokkal együtt megjelenő rugalmasság képes ezt részben kivédeni.
- Végezetül meg kell említeni az **erőforrás korlátok kitágításának** lehetőségét, mivel a költségmegosztások következtében jelentős méretgazdaságossági növekedés érhető el.

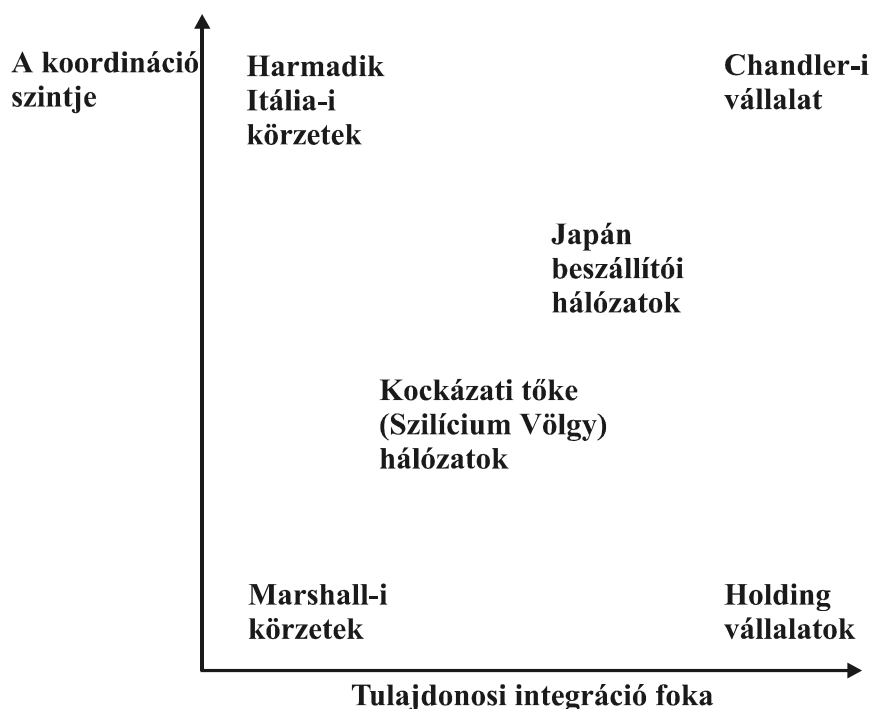
A fenti általános szempontokon túl a vállalati hálózati együttműködéseknek sokkal konkrétabb okait is megadhatók, melyek általában a tagok piaci erejének és profittermelő képességének növekedésében gyökereznek:

- Szinergikus és méretgazdaságossági hatások a termelésben, a marketingben és a K+F-ben.
- A többféle termék termelésében is felhasználható kapacitások jobb kihasználtsága (választék-gazdaságosság), illetve a termékdifferenciálás.
- A kiegészítő kompetenciák fejlesztése és a közös fejlesztésekből gondolatokból származó előnyök kihasználása.

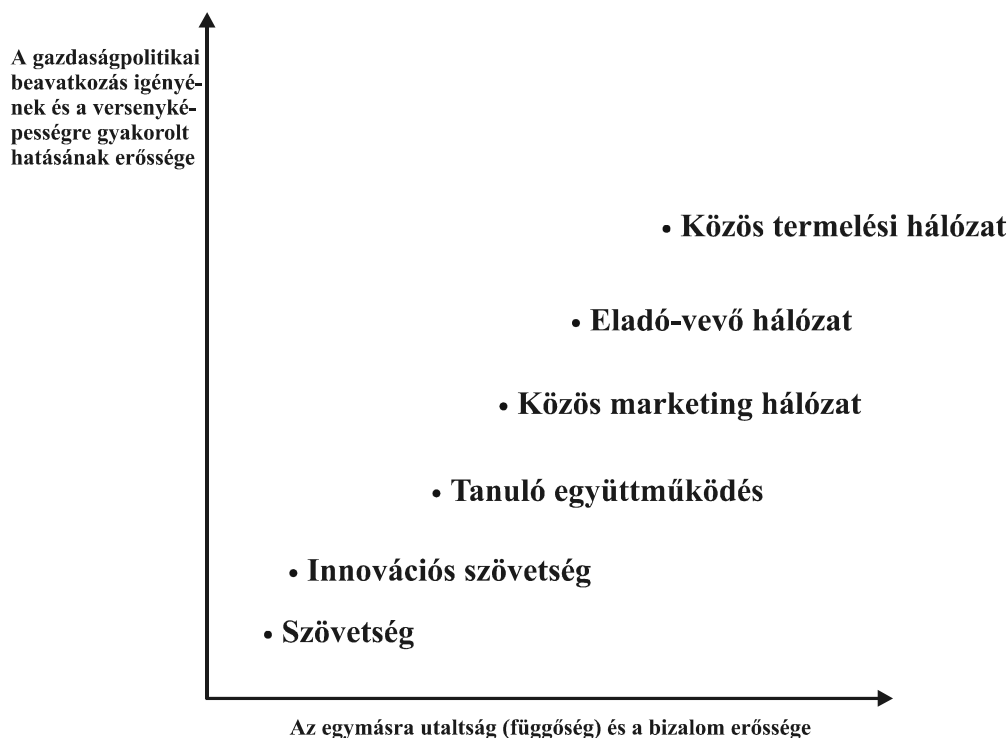
- Gyorsabb reagálás képessége a külső gazdasági sokkokra.
- Ellenőrzési forma az innovációs előnyök felett.

A gazdasági életben a vállalati hálózatok széles köre kialakult, a kooperáció a legkülönbézetűbb területeken megjelent. A vállalati együttműködéseknek lényeges az **együttműködés erőssége**, azaz a koordináció szintje, illetve a tulajdonosi integráció (2.9. ábra). A vállalati hálózatoknak a gyakorlatban nagyon sokféle formája működik, kezdve a Marshall-i iparági körzetektől, ahol egymástól elszigetelt, egymással semmilyen kapcsolatban nem levő cégek tömörülnek egyazon térségben (városban). Az olasz iparági körzeteknél szintén gyenge a tulajdonosi kapcsolat, viszont nagyon erőteljes az együttműködés, amire már kitértünk az előző fejezetben. A Chandler-i vállalat típusáig, amely az egész termelési láncot kiépítő, egy tulajdonossal jellemezhető vállalat, megkülönböztetjük a kockázati tőke hálózatokat, amelyeket a kereszttulajdonlások fognak át, valamint a japán beszállítói hálózatokat.

2.9. ábra A vállalati együttműködések erőssége szerinti alaptípusok



2.10. ábra A vállalati hálózati együttműködések szintjei



A vállalkozások közötti együttműködési formákat tipizálhatjuk a **kölcsönös bizalom és függés** erőssége, valamint a **vállalati versenyképességre gyakorolt hatás** alapján is (2.10. ábra). Az egészen laza informális kapcsolatoktól, mint a különböző szakmai és innovációs szövetségek, egészen a termelési hálózatokig széles köre van az együttműködéseknek. Az alábbi fontos **hálózati típusok** különíthetők el.

- A vállalatok közötti „**szakmai szervezet**” **jellegű együttműködés** a legegyszerűbb forma, ekkor alapvetően informálisak a kapcsolatok, alkalmasszerűek és eseti jellegűek a közös tevékenységek. Következésképp a vállalatok versenyképességére gyakorolt hatás is meglehetősen alacsony.
- A vállalatok közötti „**innovációs szövetség**” (**eseti jellegű stratégiai szövetség**) már valamivel mélyebb együttműködést, új tudás közös megszerzését jelent, de csak esetleges közös kutatásra (kutatási megbízásra) vonatkozik, míg tartós együttműködésre, avagy a termékfejlesztésre már nem.
- A „**tanuló együttműködések**” már az új technológia közös fejlesztésére és bevezetésére irányulnak, a résztvevők hosszabb időn keresztül együttesen próbálnak új ismereteket szerezni, és ezzel növelni versenyképességüket.

- Az kooperáció fejlettségének következő szintje a „**közös marketing hálózat**”, amikor a tagok közösen lépnek fel ismertségük növelése céljából, tartósan együtt finanszíroznak bizonyos piaci akciókat.
- Az „**eladó-vevő hálózatok**” (beszállítói hálózatok) esetén már a cégek tevékenysége egymásra épül, realizálva ezzel mind a méretgazdaságosságból, mind pedig a rugalmasságból eredő előnyöket.
- A „**közös termelési hálózatok**” tagjai már együttes termelést is végeznek, ez a kooperáció fejlettségének legmagasabb szintje.

A fenti tipizálások is rámutatnak arra, hogy a valós üzleti élet nagyon sokféle együttműködést alakított ki, amelyek részben az ágazat jellegétől, részben a tranzakció formájától, részben az együttműködés társadalmi-kulturális háttérétől függ. Azokat az együttműködések nevezhetjük hálózatnak, amelyek tartósak, többször ismétlődnek és nem fejeződnek be egy adott tranzakcióval, hanem a lényegük a kapcsolati tőke kialakulása a vállalkozások és szakértők között.

2.4.2. A KKV-hálózatok főbb típusai

A vállalkozói hálózatoknál több alaptípus megfigyelhető, amelyek az alá-fölérendeltség, a rugalmas reagálás, illetve az innovációs kapcsolatok szerint vizsgálhatók. A vállalati hierarchia szerint megkülönböztetünk vertikális, horizontális, dinamikus és hibrid hálózatokat, míg az innovációk szerint piacorientált és teljes innovációs hálózatot.

A **vertikális hálózatok** egy (vagy néhány) nagyvállalatból (mint integrátorból), és a köré szerveződött KKV-k hálózatából állnak. Ebben az esetben a legjellemzőbb megjelenési forma az ún. **beszállítói hálózatok**, melyekben a termékáramlásra helyeződik a fő hangsúly. A vertikális hálózatokban működő KKV-k a tagságból eredő következő előnyöket realizálhatják:

- Lehetőségeket biztosít a nemzetközi piacokhoz való (áttételesen az integrátoron keresztül történő) kapcsolódásra.
- A KKV-k kezdettől fogva rendelkeznek olyan partnerekkel, akik ösztönzik a fejlődésüket, információt és „mérce” nyújtanak.
- Benchmarking jellegű tanulási folyamatok is jelentkezhetnek, amikor több KKV végez hasonló beszállítói tevékenységet.
- Multiplikatív hatások is megfigyelhetők.
- A beszállító vállalkozások sikeressége motiválja a térség további KKV-it is a fejlődésre, a beszállítóvá válásra.
- A pénzügyi közvetítők is szívesebben finanszíroznak nagyvállalatokkal kapcsolatban álló KKV-ket.

A **lokális gazdaságfejlesztés** szempontjából a beszállítói minta és a finanszírozási előny bír kiemelkedő jelentőséggel. A jól működő beszállítói hálózatok, a **sikeres minta** további KKV-kat is fejlődésre ösztönözhet, mivel általában a beszállí-

tói lét eléréséhez is komoly minősítési eljárásokon kell átesni. Következésképpen a régióban jelenlévő vállalkozások egyre nagyobb hányada fog taggá válni, és így egyre fejlettebb technológiát alkalmaznak, miközben esélyt kapnak a további növekedésre és a nemzetközi piacokhoz történő kapcsolódásra.

Másrészt az empirikus vizsgálatok is alátámasztották a **finanszírozási előny** fontosságát, mivel a pénzügyi szektor szívesebben finanszíroz már beszállítónak vált KKV-kat, pontosan azért, mert ezek a vállalatok már fel tudtak mutatni mérhető érdemi teljesítményt, illetve középtávon az integrátor vállalat részéről egy állandó és jelentős méretű kereslettel rendelkeznek. Ezek a KKV-k biztos piacuk miatt számottevően kevésbé vannak kitéve az általános piaci kockázatoknak, így a hitelek visszafizetése is biztosítottabb.

A KKV-k hálózati együttműködésének egy másik gyakori megjelenési formája a **horizontális hálózat**. Ebben az esetben nincs integrátor vállalat, hanem a KKV-k közvetlenül együttműködnek valamilyen jól meghatározott közös cél érdekében. A horizontális KKV hálózatok legfontosabb jellemzői:

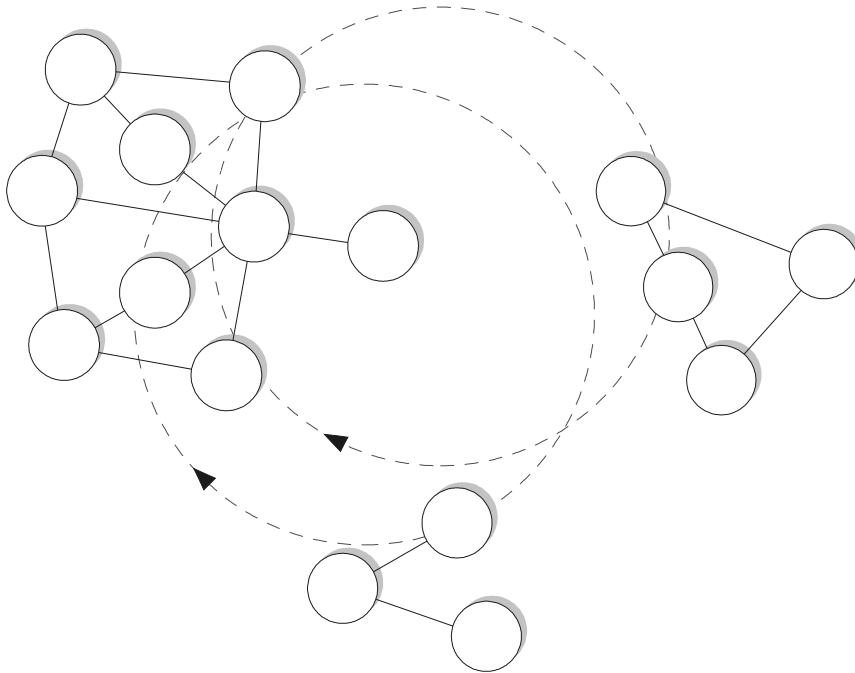
- Az együttműködések nagyjából azonos erejű partnerek között állnak fenn.
- A kooperáció céljai változatosak lehetnek, klasszikus megjelenési formái: együttműködés a marketing, a termékfejlesztés, a beszerzések területén.
- Általánosságban is megállapítható, hogy a méretgazdaságosságból eredő hátrányok leküzdése hálózatok kiemelt célja.
- Növekvő innovációs és tanulási kapacitás jellemző (együttesen jobban képesek megszerezni, szűrni és alkalmazni az információkat).

A **koordinátor szervezet (bróker)** kiemelkedően fontos a horizontális hálózati együttműködések esetén. A koordinátor mellérendelt viszonyban helyezkedik el a vállalkozások mellett, feladata a tevékenységek összehangolása és a hálózat összetartása a divergens folyamatok ellenére. A rendkívül különböző és szerteágazó vállalati érdekek következtében nehezen képzelhető el a felek tartós együttműködése ilyen koordináló szervezet nélkül, lásd erről a dán hálózatokat, avagy az olasz iparági körzeteket (utóbbi esetben az ismert RSC láthat el koordinátori feladatokat).

A nemzetközi tapasztalatok alapján megállapítható, hogy a jól működő horizontális vállalati hálózatok a méretgazdaságosságból származó hátrányokat hivatottak ellensúlyozni. A hálózat akár mind vevői (beszerzési hálózatok), mind pedig eladói (új piacok megszerzésére irányuló marketingkampány) oldalon **egységes egészként** tud fellépni a kereskedelmi partnerekkel szemben, kompenzálva az esetleges versenyhátrányokat. Végezetül meg kell említeni a hálózaton belül fellelhető **közös tudás** fogalmát, amely akár egy kollektív tanulási folyamat előzménye is lehet.

A KKV-hálózatok esetén általában még két elhatárolható típust érdemes megemlíteni. Egyrészt a dinamikus, időben változó összetételű hálózatokat (amelyeket gyakran nevez a hazai szakirodalom „virtuális” vállalatoknak), másrészt az ún. hibrid formát, melyben kisebb és nagyobb vállalatok egyaránt megfigyelhetők.

2.11. ábra A dinamikus hálózatok felépítése



A **dinamikus, időben változó együttműködési formának** pontosan a flexibilitás az egyik legnagyobb erőssége, a hálózat szerveződésének is a rugalmas alkalmazkodóképesség a mozgatórugója (2.11. ábra). Ha a vállalkozások együttesét a külső környezetből kihívás éri, akkor az adott pillanatban erre legalkalmasabb néhány résztvevő képez egy olyan **alkalmi hálózatot**, amely meg tud felelni ennek a kihívásnak. A rendszer dinamizmusa abból ered, hogy a következő környezeti kihívásra már a hálózatok más tagjai fognak alkalmi jelleggel kooperálni. A dinamikus típus főleg a horizontális KKV-hálózatokra jellemző. A fenntartható helyi gazdasági (endogén) fejlődés egyik alapeleme ennek a hálózati együttműködésnek a támogatása különböző intézmények által.

Természetesen az üzleti életben nemcsak a vertikális és horizontális típusok, hanem a **hibrid** (vegyes) formák is megfigyelhetők. Ezen hálózatoknak pontosan az a lényege, hogy több „integrátor jellegű” vállalat (vertikális együttműködések alkotva), és több egymás mellé rendelt (horizontális hálózatot alkotó) kisvállalat szerves kooperációjából épül fel. Meg kell jegyeznünk, hogy az ilyen párhuzamos jellegű hálózatosodást az UNIDO is kiemelten támogatja a fejlődő országokban, javasolva a KKV-knak - ha lehetőségük nyílik rá - legyenek mind horizontális, mind pedig vertikális hálózatoknak is a tagjai.

2.4.3. Vállalati innovációs hálózatok

A gazdaság fejlődésének és a dinamikus változásoknak egyenes következménye az innovatív tevékenységek előtérbe kerülése. A fejlődés következtében kialakuló, speciális jellemzőkkel bíró együttműködések - amelyek már önálló csoportot alkotnak a hálózatokon belül - **innovációs hálózatoknak** nevezzük.

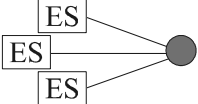
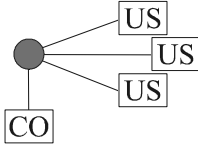
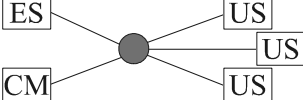
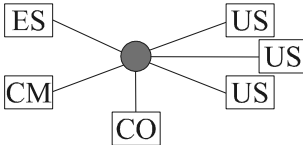
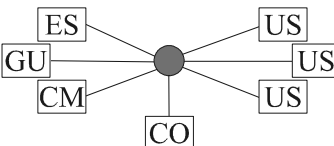
Az innovációs hálózatokkal foglalkozó egyik vizsgálat során a következő piaci szereplőket és hálózati kapcsolatokat vették figyelembe: a hálózat integrátora (vezércége), eszközök (gépi berendezések) szállítása, részegységek (alkatrészek, anyagok) szállítása, kormányzati laboratóriumok és egyetemek, (vég)felhasználók és versenytársak. Ebben a hálózati típusban **integrátornak** minősíthető az a vállalat, aki az egész értéklánc-rendszert koordinálja, a végterméket előállítja és a felhasználóhoz (fogyasztóhoz) eljuttatja. A vállalati kapcsolatok jellege alapján az innovációs hálózatok öt típusát különböztették meg a **globálisan versengő integrátorral** történő együttműködésre tekintettel (2.12. ábra).

Az együttműködés jellegéből kiinduló tipizálás szerint a vizsgált vállalatok 12,9 %-a nem kapcsolódik hálózatokhoz, míg 14,4 %-uk csak eszközöket szállít, ahol az egyirányú kapcsolat és eseti jelleg miatt várhatóan nem alakul ki tartós hálózati kooperáció. Viszont a hálózatok 72,8 %-ában szorosabb együttműködés, tartós kapcsolatok épültek ki (a 2.12. ábra alsó négy típusa). A fenti tipizálás alapján az innovációs hálózatok két típusát különböztethetjük meg: a piacorientált hálózatot és a teljes innovációs hálózatot.

A **piacorientált hálózatok** lényege, hogy viszonylag jól felismerhető és elfogadhatóan prognosztizálható piaci igényeket elégítenek ki (általában szabványosított termékeket előállítva költségelonyókat hasznosítanak). Emiatt technológiai szükségleteiknek leginkább innovációk adaptálásával (know-how, liszensz vásárlása), esetleg vállalaton belüli műszaki fejlesztésekkel, nem pedig új alap kutatások végzésével próbálnak megfelelni. Ezekben a hálózatokban vállalatok vesznek részt, akik inkább a velük kapcsolatban álló versenytársaktól, üzleti partnerektől tanulnak és nem működnek együtt kutató és fejlesztő cégekkel, intézetekkel. A piacorientált hálózatok az innováció életciklusát tekintve a felfutás (növekedés), vagy az érettség fázisában vannak, az innováció diffúziója elsősorban az értéklánc-rendszer mentén történik.

A **teljes innovációs hálózatok** lényege, hogy az integrátorral együttműködnek egyetemek, kutatóintézetek, minősítő intézmények (laboratóriumok) is, amelyek alap kutatásokat és fejlesztéseket is végeznek, valamint részt vesznek innovációk kidolgozásában. Egy iparágon belül a technológia általában hasonló, így ugyanazon innovációt a hálózat tagjainak széles köre képes hasznosítani. Ezek az innovációs hálózatok az életciklus elején, a kockázattal járó kifejlesztés és bevezetés fázisában is tevékenykednek. Az a felismerés is döntő, hogy a nagyobb horderejű innovációk kifejlesztése nem zérus összegű játék, azaz másokkal együttműködve minden résztvevő előnyösebb helyzetbe kerülhet, gyorsabban és olcsóbban juthat innovációhoz, mintha egyedül próbálkozna.

2.12. ábra Az innovációs hálózatok típusai

A hálózatok típusa		%
Gyenge vagy hiányzó hálózati kapcsolatok		12,9
Eszközök szállító (ES) hálózatok		14,4
Piacorientált hálózatok: felhasználók (US) és versenytársak (CO)		16,0
Piacorientált hálózatok: eszköz és részegység (CM) szállítók és felhasználók		15,8
Piacorientált hálózatok: eszköz és részegység szállítók, felhasználók és versenytársak		21,9
Teljes innovációs hálózat: eszköz és részegység szállítók, felhasználók, versenytársak, kormányzati laboratóriumok és egyetemek (GU)		19,1

Jelmagyarázat: a hálózatot integráló vállalat jele: ●

A teljes innovációs hálózatok elsősorban az innovációra épülő csúcstechnológiai, avagy technológiaigényes szektorokban figyelhetők meg. A teljes innovációs hálózatoknál az innovációk kifejlesztése általában lokális tudásbázisra támaszkodik, a kísérletek szinte mindennapos kapcsolatokat igényelnek, egyeztetéseket a kutatók, fejlesztők és vállalati szakemberek (alkalmazók) között. A rejtett tudáson és az intenzív személyes (face-to-face) kapcsolatokon alapuló **innovatív tevékenységeknél a földrajzi koncentráció szükségszerű**, mivel ezen lokális tudásbázisból eredő pozitív externhatások szinte csak a munkaerő-vonzáskörzetben figyelhetők meg.

A piacorientált hálózatoknál a földrajzi koncentráció és a „közelség” nem kiemelt fontosságú, mivel nincs szükség mindennapi bizalmas együttműködésre, hiszen az információáramlás a számítógépes hálózatokon, telefonokon keresztül, avagy esetenkénti üzleti találkozókön is lebonyolítható. A piacorientált hálózatoknál az sem szükséges, hogy az integrátor vállalat országában működjenek a beszállítók

(pl. az eszközöket és részegységeket szállítók esetében), amelyek a költségektől függően más országokban is letelepedhetnek.

2.4.4. A hálózatfejlesztés néhány nemzetközi tapasztalata

A szervezett hálózati együttműködések között úttörő jellegű és kiemelkedő jelentőségű volt a **dán vállalati hálózatok kialakulásának elősegítése**, amely programot napjainkban mintaértékűnek tartanak. Szintén példaértékű az ún. olasz iparági körzetek szerveződése, amelyek a horizontális hálózatra nyújtanak szemléletes példát. Mind a dán, mind az olasz mintát a nemzetközi szervezetek előszeretettel ajánlják a fejlődő országok számára.

Dániában az ötéves **államilag finanszírozott program** 1989-ben indult a Dán Ipari és Kereskedelmi Minisztérium vezetésével, három lényeges szempontot alapul véve. (Az állami finanszírozást azért kell feltétlenül kiemelni, mert még hazánkban sem tisztázott, hogy ki finanszírozza a hálózatok szervezésének költségeit.) Egyrészt kiemelkedő fontosságot tulajdonítottak a minél szélesebb körben történő népszerűsítésnek, másrészt az oktatási és képzési programoknak, harmadrészt pedig a nyilvánosan pályázható támogatásoknak. A kiemelkedő eredményességű dániai tapasztalatok:

- A hálózatokkal kapcsolatos új ismeretek egy része kérdésként merült fel, azaz minden egyes résztvevőnek (a vállalkozásoknak, a fejlesztő szervezeteknek/brókereknek, a kormányzati oldalon) az eredményesség érdekében **együttműködve, egy közös tanulási folyamat során** kellett új ismereteket elsajátítani.
- Az egyik fő problémát jelentette, hogy az **együttműködés (a bizalom)** nem volt része a vállalkozói kultúrának az ország iparában, ami nálunk is a hálózatszervezésnek az egyik legnagyobb problémája.
- Kezdetben jelentős nehézségei voltak a különösebb tapasztalatokkal nem rendelkező brókereknek (függetlenségi aggodalmak, bizalmatlanság), hogyan is kell hálózatot szervezni és menedzselni, amelyeket mindezek ellenére sikeres megoldottak.
- Megállapítást nyert, hogy a sikeresség főként a **meggyőzésnek** köszönhető, amikor sikerül felismertetni a vállalkozókkal az együttműködésben rejlő előnyöket.

A **hálózatszervezés eredményességét** a vállalkozások részvétele támasztja alá a legjobban, a dán eredményesség megítélésére szolgálnak az alábbi megjegyzések:

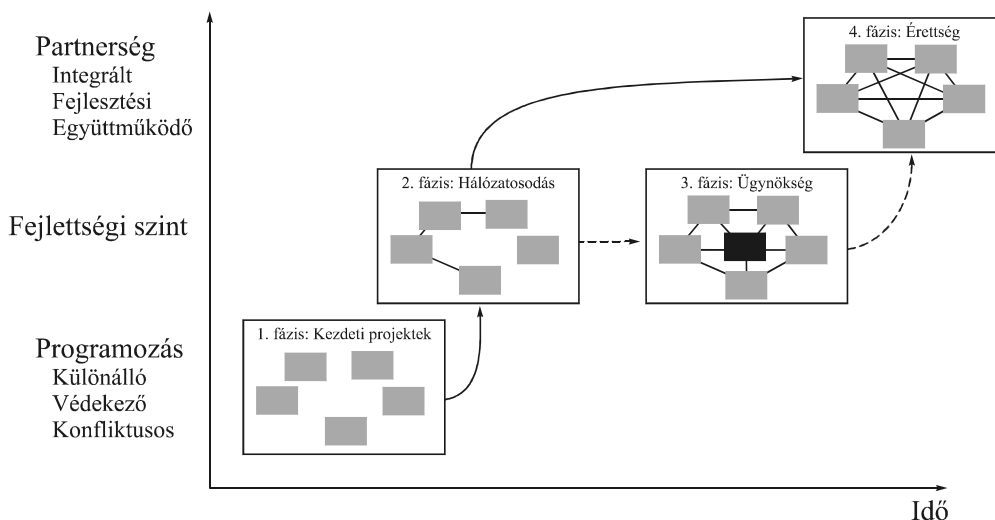
- A célcsoportban szereplő 10-12 ezer cégből 5 ezer lett tagja (40-50 %) valamely formálódó hálózatnak.
- A program elméleti és gyakorlati szinten egyaránt beemelte a hálózatosodást a dán vállalkozói kultúrába.

- Egy időközi jelentés szerint a résztvevők 75%-a állította, hogy a hálózatosodás növelte a vállalati versenyképességet, és a megkérdezettek 90%-a folytatja a hálózati működést a támogatási időszakot követően is.
- Végezetül megjegyezzük, hogy a „dán hálózatfejlesztési know-how” és tapasztalatai számos további országban is alkalmazhatók voltak, természetesen az adott országoknak megfelelő módosítások figyelembe vételével (pl. Anglia, Norvégia).

A **kormányzati hálózatszervezési programok** nemzetközi tapasztalatai alapján az alábbi lényeges szempontokat emeljük ki, amelyeket a hazai gazdaságfejlesztés esetén is célszerű figyelembe venni:

- Az összes sikeres program eredményesen ösztönözte az **új típusú viselkedési minták** felvételét, törekedett az együttműködési koncepciók elfogadtatására. A vállalatok vezetőivel sikerült megértetni a kooperációk szükségességét, illetve a későbbiekben várható gazdasági eredményességét.
- Általában megállapítható, hogy az **alulról szerveződő hálózatok számottevően sikeresebbek**, ezért a hálózatfejlesztésnek először a potenciális együttműködések feltérképezésére kell szorítkoznia és a spontán módon elindult fejlődés támogatására. (A központilag erőltetett, a hálózati együttműködésre alkalmatlan vállalkozásokat is bevonó fejlesztés már rövid távon is sikertelen.)
- A hálózati programok sikerességének egyik kulcseleme a **bróker**, vagy a **bróker szerepet betöltő ügynökség** (2.13. ábra). A legsikeresebb brókerek függetlenek, nem bér jellegű juttatásokban részesülnek, hanem a mérhető eredmények függvényében megjelenő sikerdíjakkal honorálják a teljesítményüket. A brókerek különösen fontos feladata a hálózatok fejlődésének felgyorsítása, főleg a **kapcsolati háló** (regionális hálózatok) erősítésénél képesek kiemelkedő eredményeket elérni. (Az empirikus vizsgálatok szerint önállóan is működőképes hálózatok átlagosan fele annyi idő alatt jönnek létre a bróker segítségével.)
- Bár gyakran megfigyelhetők sikeres hálózatok, amelyek spontán módon, önerőből, állami segítségnyújtás és bróker részvétele nélkül fejlődtek, a kezdeti nehézségeken külső (kormányzati) támogatásokkal könnyebben átjuthatnak a vállalkozások.
- Általában szükséges az állami szerepvállalás a **finanszírozás** területén is. A hálózatszervezés költségeit kezdetben a kormánynak kell vállalnia, mert a KKV-k lehetőségei igen behatároltak ezen a területen, továbbá nem ismerik fel minden esetben a hálózatosodás szükségességét, ezért nem is hajlandók a költségeket vállalni.
- Mivel általában sajnálatos módon meglehetősen alacsony az együttműködési hajlam a vállalkozók körében, ezért kiemelkedő fontosságú a **képzés** és a teljes körű **információszolgáltatás**. A sikeres programoknál gyakran hangsúlyozzák a meggyőzés eszköztárának fontosságát.

2.13. ábra Hálózatok kialakulásának lépései



2.5. Regionális klaszter: a KKV-k sikeres inkubációs eszköze

A klaszterek megjelenése a globalizáció két összetartozó folyamatának következménye. A 80-as évektől a legfejlettebb országok vállalati és iparági esettanulmányai egyértelműen rámutattak, hogy a cégek sikeressége és versenyképessége egyre inkább **lokális üzleti környezetük minőségétől** függ. A másik alapvető változás, hogy a vállalatok nem egyedül, nem egymástól elszigetelten vesznek részt a piaci versenyben, hanem a **globális verseny igazi alapegységei a nagyon összetett kapcsolatrendszerben levő vállalatcsoportok, stratégiai szövetségek, üzleti hálózatok** stb. A két összetartozó folyamat, a lokalitás felerősödése és a vállalatok szerteágazó együttműködése vezetett el ahhoz, hogy egy adott termékpiacon versenyző, ugyanazon iparághoz/üzletághoz tartozó cégek és velük szorosan együttműködő üzleti partnereik esetében a **lokális előnyöket kihasználó vállalati csoportosulások**, az ún. klaszterek jelentősége felértékelődött.

A fejlett országokban a spontán módon létrejövő újszerű vállalati együttműködések sokféle formája figyelhető meg. A nagyvállalatok stratégiai szövetségeket kötnek, avagy fuzionálnak, míg a kisebb vállalatok üzleti hálózatok sokaságát alakítják ki. Szinte mindegyik esetben a **helyi intézményekkel (és helyi kormányzatokkal) nagyon szoros együttműködés** alakul ki, ugyanis a vállalatok felismerték, hogy kiadásokat takaríthatnak meg, ha pl. az állami finanszírozású helyi oktatási intézményekben megfelelő profilú és színvonalú a szakképzés, akkor a vállalatok ké-

szen kapják a munkaerőt, nem kell költséges és időigényes tanfolyamokon kiképezni.

A klaszteresedés, amint arra rámutattunk, az EU tagországaiban a KKV inkubáció egyik alapvető kritériuma. Először áttekintjük a klaszter eltérő értelmezéseit, a klaszterből eredő vállalati előnyöket, amelyek miatt a KKV-k számára nagyon előnyös ez a szerveződési forma. Majd összevetjük a klaszterek és vállalati hálózatok jellemzőit.

2.5.1. *Klaszter, mint gyűjtőfogalom*

A globális verseny kihívásaira a nemzetközi felmérések szerint **nagyon sokféle** - a térbeli koncentrációra alapozódó - **sikeres vállalati válasz** született, amelyek jelentős része a speciális regionális, helyi környezetből adódó versenyelőnyökre támaszkodik. Mindenütt megfigyelhető a nagyon erőteljes **regionális specializáció**, mivel a nagyméretű globális piac miatt a méretgazdaságosság előtérbe került, amihez mindegyik térségben koncentrálni kell a szűkös erőforrásokat (versenyképes menedzsment, felkészült munkaerő, K+F kapacitások stb.), így egy-egy régióban csak néhány iparág, üzletág lehet nemzetközileg sikeres. Másik jellemző a KKV-k körében erőteljesen fellépő igény a **helyi együttműködésre**, mivel egyrészt másrészt nem tudnak kilépni a globális piacra (a magas belépési korlátok, a jelentős tranzakciós költségek, a speciális külkereskedelmi ismeretek stb. miatt), másrészt nem tudnak versengeni a helyi piacokon megjelenő globális cégekkel sem.

A sokféleség miatt a **klaszter egy olyan gyűjtőfogalom** (térbeli csomósodás, csoportosulás, fürtösödés stb.), amelynek különböző formái figyelhetők meg a gyakorlatban. A klaszterek tipizálásánál gyakran előforduló alapesetek részben átfedik egymást, éppen amiatt, mivel a valós gazdasági folyamatok sok országban hasonló földrajzi koncentrációt idéztek elő, viszont a kulturális háttér és attitűdök, valamint a gazdasági szabályozás eltérései miatt a vállalatok és intézmények együttműködésének változatos formái alakultak ki:

1. **Vertikális termelési lánc:** ugyanazon iparágban/üzletágban egy vagy több nagyvállalat beszállítói hálózata, amely input-output analízis segítségével feltérképezhető.
2. **Kapcsolódó szektorok aggregációja:** általában globális nagyvállalatok, avagy kiemelkedő szektorok, amelyek jelentős exportot bonyolítanak le. Egy-egy nemzetgazdaság stratégiai húzóágazatai, amelyek sok esetben nem vizsgálhatók a hagyományos statisztikai tevékenységek osztályozásával (így a NACE, az ISIC, avagy TEÁOR nem megfelelő kimutatásukra). Pl. egy egészségügyi klaszterben a gyógyszergyártók mellett orvosi berendezések gyártói, egészségügyi szalonok, konferenciaközpontok stb. is szerepelnek.

3. **Regionális klaszter:** a kapcsolódó szektorok földrajzi koncentrációja egy adott régió belül, amelyek hasznosítják a lokális technológiai externáliák számtalan variánsát a tudás megosztásától és a tudás túlcserélésétől (spillover) a kezdő cégek (start-up) magas arányáig.
4. **Iparági körzet:** a termelési folyamat egy-egy lépésére specializálódott KKV-k lokális koncentrációja. Egy helyileg beágyazódott (embedded), a helyi társadalom magatartásmintáin, a bizalmon és informális kapcsolaton alapuló rugalmas helyi specializáció, melynek eredményeként a cégek együttesen exportképes termékeket állítanak elő.
5. **Lokális hálózat:** speciális kapcsolatrendszer a gazdasági szereplők között, amely nemcsak üzleti és hierarchikus, hanem gyakran a kölcsönös függőségen, bizalmon és együttműködési készségen alapszik (hasonlít a KKV-k iparági körzetéhez). A hálózatra jellemző, hogy tagjainak köre pontosan megadható, egymással szerződéses kapcsolatban állnak.
6. **Innovációs milió:** high-tech iparágak helyi koncentrációja, amely a gazdasági és intézményi szereplők egymás közötti szinergikus hatásain alapszik; a tudás diffúziójának és a tanulásnak, a teljesítmények összehasonlításának és a legjobb gyakorlat elterjedésének (benchmarking), valamint az innovációnak alapvető szerepe van, és a rejtett tudás kiemelt fontossága miatt a földrajzi koncentráció elsőrendű szemponttá vált.

A nemzetközi vizsgálatokból egyértelműen kiderül, hogy a **globális verseny szükségyszerűen hozza magával** a földrajzi koncentrációt, az ebből eredő versenyelőnyöket kihasználó klasztereket. Bizonyos ágazatok térbeli koncentrációja nem újkeletű megfigyelés, említettük többek között Alfred Marshall által már egy évszázaddal (1890-ben) korábban ismertetett iparági körzeteket.

A klaszterek döntően az agglomerációs előnyök egyik fajtáját, a lokalizációs előnyöket hasznosítják: az olyan földrajzilag koncentráció előnyöket, amelyek forrásai a vállalaton kívül találhatóak, de az adott iparágon belül (az iparágon belüli más vállalatok, iparági intézmények stb. egymásra hatásából) keletkeznek. A **lokalizációs előnyök** lehetővé teszik:

- a tranzakciós és szállítási költségek csökkentését,
- a gyorsabb és pontosabb információáramlást,
- a gördülékenyebb inpuhelyettesítést,
- az iparági technológiai és szervezési tapasztalatok (learning-by-doing) megismerését,
- az iparági tudás állandó cseréjét,
- a kockázatok szétterítését,
- közös kutatások és fejlesztések elindítását,
- a helyi társadalom támogatását (képzési intézmények, infrastruktúra fejlesztése stb.),

- a gyorsabb piaci alkalmazkodást,
- az iparág piacára történő belépést (alacsonyabb belépési korlátok).

A fentieket összegezve: a tartós vállalati/iparági versenyelőnyök forrásai a globális folyamatok következtében napjainkra alapvetően megváltoztak. Mind a vállalati stratégiák kidolgozásakor, mind az innovációs folyamatoknál felismerték, hogy a **lokális üzleti környezetből erednek a tartós versenyelőnyök**. Emiatt felerősödtek az együttműködések a helyi vállalatok és intézmények között is, főleg a KKV-k érzékelték a klaszteresedés előnyeit. A központi és helyi kormányzatok a helyi gazdaságfejlesztés céltudatos támogatása során az olyan kezdeményezéseket ösztönzik, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalatok lokális versenyelőnyei felerősödjenek.

2.5.2. A klaszterek közös jellemzői

A valóságban nagyon sokféle módon jöttek létre és maradtak fenn a sikeres helyi együttműködések, mivel az adott országban a gazdaságon kívüli tényezők, a kulturális háttér és a társadalmi jellemzők, az informális kapcsolatok és szubjektív szempontok is fontosak. Ennek ellenére megadható a különböző klaszter-felfogások „közös része”:

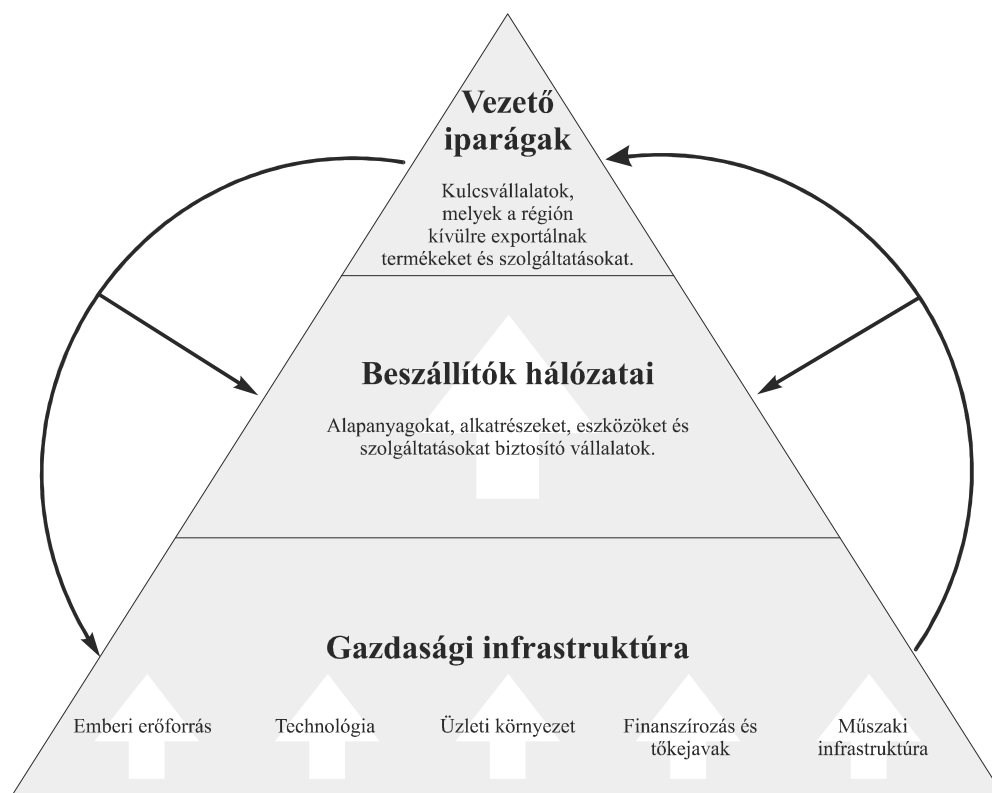
- mindig megfigyelhető a **vállalatok közötti tartós együttműködés** (hálózat, ellátási lánc), de lehet, hogy csak a klaszterhez tartozó cégek egy kisebb körében vannak hálózati kapcsolatok,
- a vállalatok készek az **erőforrások és kompetenciák** különböző kombinációinak kialakítására és megosztására,
- a vállalatok intenzív kapcsolatokat hoztak létre a **helyi intézményekkel** (oktatási, képzési, kutatási stb.),
- az együttműködő vállalatok és intézmények **földrajzilag koncentrálnak**.

A klasztereknek **alapvetően három általános előnyét** lehet kiemelni: egyrészt megerősödik a vállalatok versenyképessége (tartós versenyelőnyeik), másrészt a munkamegosztás (specializáció) miatt javul a termelékenységük, harmadrészt helyi identitásuk révén kötődnek a helyi gazdasághoz és társadalomhoz, azaz partnerek a helyi gondok (foglalkoztatási, intézményfejlesztési stb.) megoldásában, a regionális és helyi gazdaságfejlesztésben is.

A kifejezés viszonylagos újszerűsége miatt napjainkban is folynak a viták a klaszter fogalmáról és értelmezésének határainról (Olaszországban iparági körzetnek, Franciaországban lokális termelési rendszernek nevezik, míg az angolszász országokban a „cluster” kifejezés terjedt el). Viszont **mindegyik fejlett országban megfigyelhető a klaszteredés**, pl. az USA-ban a 90-es évek közepén egy felmérés szerint 380 vezető klasztert találtak, amelyek a munkaerő 57 %-át foglalkoztatták és az USA exportjának 78 %-át állították elő. A felmérések szerint Olaszországban a feldolgozóipari foglalkoztatottak 42,5 %-a klaszterekben dolgozik, Norvégiában pedig

22 %-uk. A klaszterek az Egyesült Királyság különböző régióiban az összes foglalkoztatottak 15-40 %-át alkalmazzák, Hollandiában ugyanakkor a nemzeti össztermék kb. 30 %-a képződik a klaszterekben. Az is jellemző, hogy a klaszterszerűen működő cégek jövedelmezősége 2-4 %-kal javul és a KKV-k túlélési aránya jóval magasabb, mint az elkülönülten erőlködő cégek esetében.

2.14. ábra A klaszterek általános felépítése



A klaszter hamar bekerült a gazdaságpolitika eszköztárába is, többek között az OECD által szervezett jelentős konferenciák (pl. 2000 júniusában Bolognában, avagy 2001 és 2002 januárjában Párizsban) fő célja a **KKV-k lokális klasztereinek** fejlesztése. Egy átfogó vizsgálat eredményeként 2002 nyarán jelent meg 19 európai ország 34 regionális klaszterének jellemzőiről és a klaszteralapú gazdaságpolitikák értékeléséről szóló összegző tanulmány. Nemcsak a fejlett, hanem a fejlődő országokban is több program szolgálja a klaszterek fejlesztését, többek között az ENSZ UNIDO által koordinált kezdeményezések.

A klaszterekre általánosan jellemző, hogy az adott iparág kulcsvállalataira épülnek, amelyek régió kívülrre exportálnak (tradeable szektorbeliek): ezek a kulcs-

vállalatok a nagy globális piac miatt növekedésre, termelésük gyors bővítésére képesek (2.14. ábra). A kulcs(mag)vállalatok támaszkodnak helyi üzleti partnereikre, köztük a KKV-k hálózataira, az egész iparág pedig a helyi gazdasági infrastruktúrára, amely alapvetően determinálja a vállalati versenyelőnyöket.

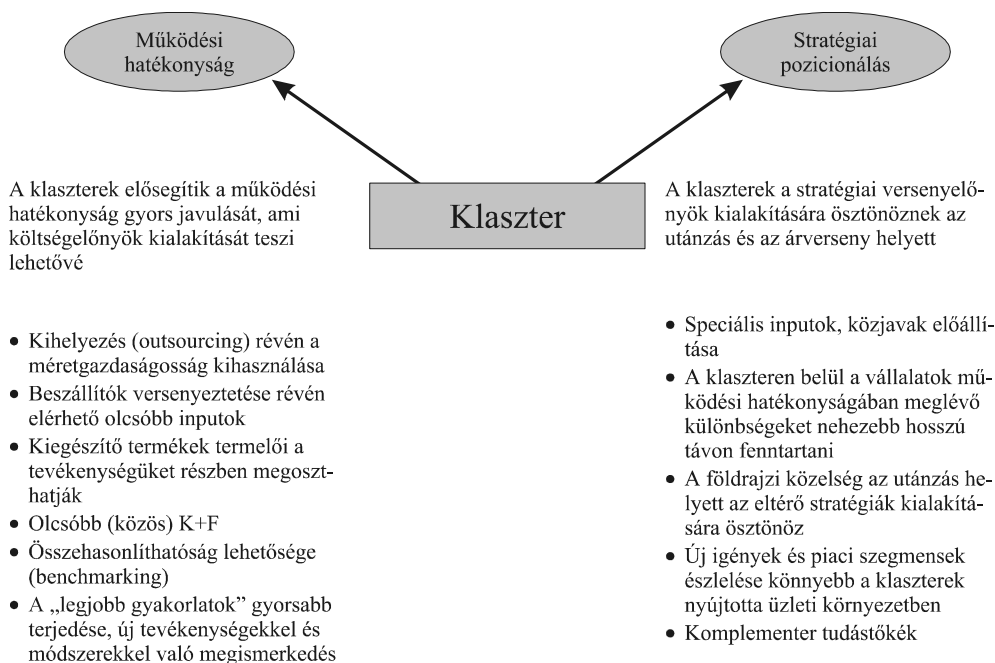
A klaszter lényegében egy **lokális húzóágazat**, a régió olyan domináns iparága/üzletága, amelyik export- és versenyképes. A vezető iparág állhat néhány globális vállalatból, pl. az autóiparban, de lehet többszáz KKV csoportosulása is, mint pl. az olasz divatipar. Viszont alapvető, hogy a klaszter a helyi gazdaság tartós szektora, nem települ át másik országba vagy térségbe, hanem „beágyazódott” a helyi társadalomba, azaz gazdaságon kívüli helyi társadalmi-szociális tényezők is hatnak rá. A beágyazódás miatt az is lényeges, hogy a klasztert alkotó fontosabb cégek hazai bázisa a térségben van, azaz ott élnek a lényeges döntések előkészítői és meghozói, ott születnek a döntések (stratégiai, pénzügyi, marketing stb.), ott készülnek a vezértermékek és ott folyik a fejlesztés.

A klaszterek létrejöttének megértéséhez alapvetőnek tartjuk, hogy a klaszterek lényege a vállalatok azon felismerése, hogy csak a **lokális háttérre, lokális üzleti partnereikre** támaszkodva tudnak talpon maradni a nagyon erős globális versenyben. Továbbá nemcsak talpon maradhatnak, hanem javíthatják jövedelmezőségüket is, valamint alkalmazkodóképességüket a piaci változásokhoz. A vállalati versenyelőnyöknek általában két típusát szokás vizsgálni: a **költségelőnyöket** és a **termékdifferenciálásból** (és stratégiai pozicionálásból) adódó előnyöket. Ez a két típusú előny megfigyelhető a klaszterek vállalatainál is (2.15. ábra).

A térbeli közelség miatt egy-egy újabb, hatékonyabb, olcsóbb eljárás gyorsan elterjed a klaszter vállalatai között, főleg a vezető szakértők közötti informális kapcsolatokon keresztül: a „trükkök ellesése”, a tapasztalatok „meghallása”, a szakemberek munkahely cseréje következtében. Ezáltal sokkal jobbak az esélyek a költségelőnyök (költségsökkentések) elérésére és a termelés bővítésére, mintha egy cég közelében nincs klaszter (ha nem sűrűsödnek az iparági vállalatok, hanem a cég elszigetelten működik).

A globális versenyben a tartós versenyelőnyök főleg **termékdifferenciálásból** erednek (mivel a magas munkabéru fejlett országoknak kicsi az esélye, hogy a költségeket tekintve versenyben tudnak maradni a jóval olcsóbb fejlődő országokkal), az utánzás és az árverseny (az olcsóság) a fejlett országoknak kedvezőtlen, így a klaszterhez tartozó vállalatok rákényszerülnek termékdifferenciáláson alapuló stratégiai versenyelőnyök kialakítására. A termékdifferenciáláshoz legfontosabb a gyors és pontos információ, amire a vállalatok a versenytársak közelsége miatt szert tudnak tenni, így a piaci igények változását viszonylag gyorsan és jó hatásfokkal (kis kockázattal) észlelik, mivel a különböző vállalatoknál levő információk, elemzések, következtetések összeadódnak. Az is lényeges, hogy a beszállítók, főleg a felkészült KKV-k és háttérintézmények helyi jelenléte lehetővé teszi a kis sorozatban eladható, rugalmas gyártást feltételező termékek/szolgáltatások előállítását, amelyek kevésbé árérzékenyek.

2.15. ábra A lokális klaszterek által nyújtott vállalati előnyök



2.5.3. A klaszterek tipizálása

A klaszterek sokfélék, ezért vizsgálatukhoz tipizálásra van szükség. Napjainkban folynak még a viták, de nagyjából kialakult egy konszenzus, megkülönböztetve két alaptípust: az iparági klasztert és a regionális (területi) klasztert.

Az **iparági klaszter** egy értéknövelő termelési (ellátási) láncban egymáshoz erősen és kölcsönösen kapcsolódó vállalatok hálózataként adható meg, amely kiegészül specializált szolgáltatókkal és egyéb intézményekkel. Lényegében **egy adott iparág értéklánc-rendszereinek összességéről** van szó egy országon belül, amelyekhez egyéb intézmények is kapcsolódnak. Az iparági klasztereknél nem kritérium a lokalitás, inkább a nemzetgazdaságon belüli fontosságot (súlyt) tartják lényegesnek, azaz egy ország stratégiai húzóágazatait sorolják ide. Ez a szemlélet főleg kisebb országokban (Hollandia, Finnország stb.) terjedt el, és elsősorban az innovációhoz kötődő iparágakban használják, ahol sok esetben a térbeliség másodlagos, mivel fontosabb a közös nyelven, kultúrán, személyes ismeretségen alapuló együttműködés a néhány kiemelkedő intézmény (egyetem, fejlesztőintézet) viszonylag kis számú szakértője között.

Regionális klaszter alatt egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttmű-

ködő infrastrukturális (háttér)intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, szakmai egyesületek, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációját értjük. Lényegében **iparági és földrajzi koncentráció** együttesen. Ez a szemlélet egyrészt a nagy kiterjedésű országokban (pl. USA, Kanada), másrészt a KKV-k fejlesztését előtérbe állító országokban terjedt el. A regionális klaszterek fejlesztése bottom-up stratégiákkal (alulról-felfelé), decentralizált módon lehet csak sikeres, ahol a regionális és helyi kormányzatok koordináló szerepe is nagyon fontos.

2.1. táblázat A klaszterek típusai

Iparági klaszter	Regionális klaszter
Megaklaszter	Makroklaszter
Mezoklaszter	Regionális klaszter
Mikroklaszter	Lokális klaszter

Mindkét alapesetnél 3-3 típust különböztetünk meg (2.1. táblázat). Iparági klaszter esetében az **ágazati koncentráció** a fontos (azaz egy iparág mekkora súlyt képvisel egy ország gazdasági szerkezetében), míg regionális klaszter esetében a **térbeli kiterjedés** (a térségi bázis) nagysága a lényeges megkülönböztető kritérium.

Az **iparági klasztereket** tipizálhatjuk az aggregáció szintje, egy adott nemzetgazdaság szakosodása szerint, azaz melyik iparág és milyen mértékben domináns egy gazdaságban. Ez a tipizálás három szintet különít el a klaszterek gazdasági jelentősége és komplexitása szerint:

- **Megaklaszter**, amely lényegében olyan iparági csoport, amelyhez tartozó szervezetek és üzleti partnereik a gazdasági tevékenységek széles köréhez kapcsolódnak és az egész nemzetgazdaság fejlődését meghatározzák (pl. Finnországban a telekommunikáció, Görögországban a turizmus, Svájcban a pénzügyi iparág stb.).
- **Mezoklaszter**, amely egy adott iparág versengő vállalataiból és értéklánc-rendszereiből, valamint a kapcsolódó iparági intézményekből áll (pl. kerámiaipar, bútortipar, tejipar stb.).
- **Mikroklaszter**, amely legtöbbször az iparághoz tartozó egy-két vállalat értéklánc-rendszerét, beszállítói, alvállalkozói, kereskedelmi hálózatát jelenti.

A **regionális klaszterek** megkülönböztetésénél a térségi bázis kiterjedése a lényeges megkülönböztető ismérv, mivel mindig a valós gazdasági kapcsolatok által kirajzolódó vonzáskörzeteket kell tekinteni, és nem pl. a közigazgatási területi egységeket. A regionális klaszterek három típusa a térségi bázis kiterjedtsége szerint:

- **Makroklaszter**, amelynek térségi bázisa az egész ország, így az iparág versenyző vállalatai, beszállítói vagy partnerszervezeteik megtalálhatók szinte mindegyik régióban.

- **Regionális klaszter**, amikor az iparág versengő vállalatai és kapcsolódó intézményei földrajzilag koncentrálnak, térségi bázisuk egy régió, vagy egy nagyváros és vonzáskörzete.
- **Lokális klaszter**, amely leginkább egy településen, vagy egy munkaerő-vonzáskörzetben (ingázási övezetben) működik, elsősorban kis- és középvállalkozások (KKV-k) helyi hálózataiból áll.

A klasztereknek a térségi bázis kiterjedtségének nagysága szerinti tipizálása úgy-ahogy **illeszkedik a közigazgatás területi szintjeihez**, így a klaszterek fejlesztésénél a különböző szintű kormányzatok: a központi, a regionális, a települési kormányzatok és intézményeik feladatai körvonalazhatók. A magánszektorban, a vállalatok szakmai szervezeteinek, pl. a klaszter-bizottságoknak is célszerű a közigazgatás területi szintjeihez igazodniuk. A régiók által koordinált gazdaságfejlesztés érdekében a regionális klaszterek megerősödését tudja támogatni, míg makroklaszterek esetében csak lobbizhat az országos szerveknél, lokális klasztereknél pedig segítheti a helyi önkormányzatokat a beszállítói hálózatok és üzleti környezetük fejlesztésében.

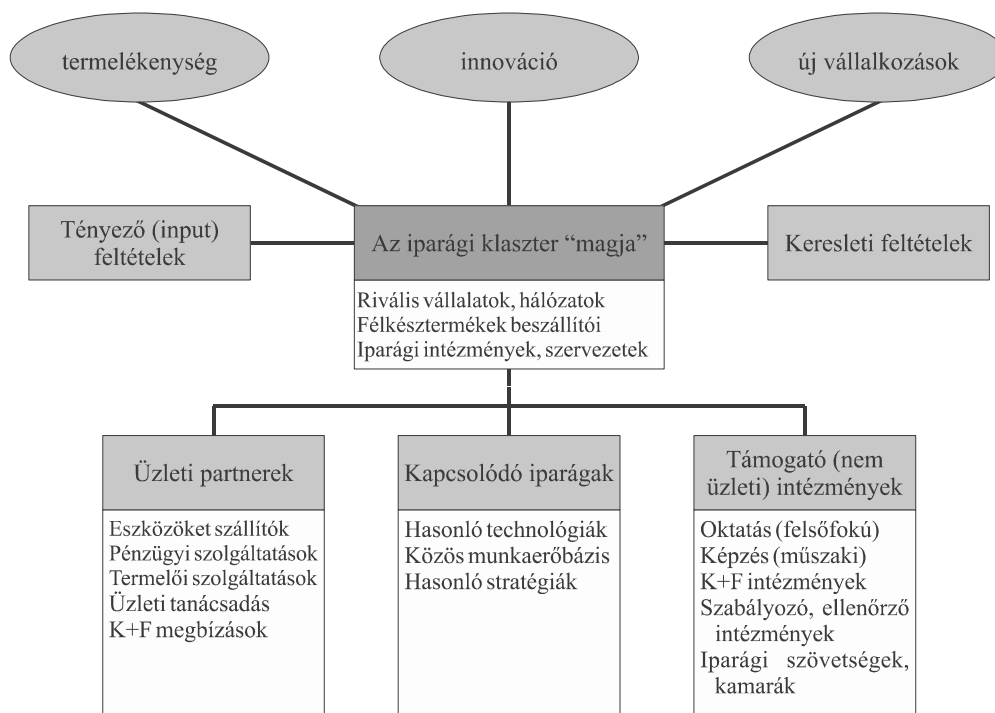
2.5.4. A klaszter általános modellje

A **regionális klaszter** az említett rombuszmodellben rendszerezett lehetőségek bizonyos optimalizálásaként is felfogható. A földrajzilag koncentrálnak tényező (input) feltételek az iparág mindegyik vállalata számára előnyösek, a helyben levő igényes vásárlók (keresleti feltételek), a rendszeres kapcsolatok gyors piaci információkat nyújtanak és jelzik a várható trendeket. A támogató és kapcsolódó iparágak speciális inputokat (az értéklánc-rendszerben) szállítanak, információkat nyújtanak és pozitív technológiai externáliákat hoznak létre, a helyi rivalizálás pedig nemcsak állandó innovációs és alkalmazkodási kényszert jelent, hanem sikeres mintákat és felhasználható tapasztalatokat is szolgáltat. A vállalatok akkor sikeresek, ha szoros kapcsolatban vannak a beszállítókkal, a háttérintézményekkel, a vásárlókkal és a versenytársakkal minden lépéséről gyorsan informálódnak.

A rombusz-modellt kiegészítve felvázolhatjuk a **klaszterek általános elméleti modelljét** (2.16. ábra). A **klaszter „magját”**, lelkét az iparág versengő vállalatai (mint a korábbi modellben: kulcsvállalatok, amelyek globálisan versengenek), illetve hálózataik alkotják, mivel az **intenzív belföldi verseny alapvető** a rombuszmodell által rendszerezett lehetőségek kiaknázásában. A **helyi KKV-hálózatok** is meghatározók, mivel az iparág vezető vállalatainak tartós versenyelőnyei származhatnak abból, ha hosszú távon és szorosan, szinte naponta együttműködnek értéklánc-rendszerük „megelőző” elemeivel, a speciális félkésztermékek (alkatrészek) és alapvető inputok beszállítóival, a kihelyezett (outsourcing) tevékenységeket végzőkkel. Lényegesen az iparág versenyelőnyeinek kialakításában és fenntartásában a különböző **iparági szervezetek és intézményeik** (szakmai, kamarai, kereskedelmi stb. szervezetek) is, amelyek fontos szerepet játszanak a verseny és kooperáció egyensú-

lyának kialakításában, a személyes kapcsolatok kiépítésében és fenntartásában, valamint az iparág érdekképviseletében (lobbyszás helyben és országosan).

2.16. ábra Az iparági klaszter általános modellje



A klaszter kialakulásához és működéséhez a „magon” kívül három tényező-csoport megléte szükséges, amelyek elősegítik az iparág mindegyik vállalata versenyképességének javulását:

1. Az iparág igényeit kielégítő **üzleti partnerek**, kiszolgáló iparágak jelenléte a hazai bázisban, az eszközök beszállítóitól a kutatási megbízásokat teljesítő cégekig. Ezen üzleti partnerekkel nem napi gyakoriságú, hanem inkább esetinek tekinthető, kevésbé stabil kapcsolatok épülnek ki.
2. A hasonló technológiát és hasonló képzettségű munkaerőt alkalmazó **kapcsolódó iparágak** jelenléte, amelyek tudása és tapasztalatai a klaszter vállalatai számára hasznosíthatók, és mivel nem versenytársak (különböző termékpiacon működnek), ezért hajlandók a tudáscserében együttműködni. Jelentős előnyök származhatnak az egymást kiegészítő (komplementer) termékek előállításának és forgalmazásának összehangolásából.
3. **Támogató és szolgáltató** (nem üzleti, főleg non-profit) **intézmények** jelenléte, amelyek az iparág számára képzik a speciális tudású munkaerőt,

minőségellenőrzést, a szabványok hitelesítését végzik stb. Lényeges továbbá, hogy alapkutatásokat (egyetem, kutatóintézetek) folytatnak, információkat gyűjtenek stb., azaz olyan közös szolgáltatást nyújtanak, amit az iparág vállalatai egyenként csak jóval nagyobb ráfordítással tudnának létrehozni.

A klaszter mindegyik hozzá kötődő cég számára alapvető előnyöket hoz létre, amelyek közül három kiemelkedik (2.17. ábra):

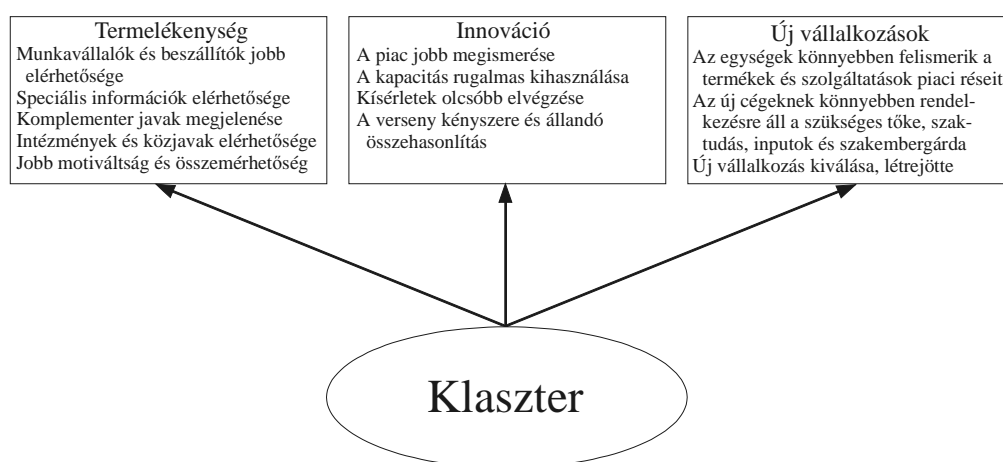
1. **A termelékenység növekedése**, másképp a vállalatok versenyképességének javulása. Mivel a klaszter lehetővé teszi a munkavállalók és beszállítók jobb elérhetőségét, a specializált inputok felhasználását és felkészült, iparági tapasztalatokkal bíró, motivált munkaerő alkalmazását, így megkönnyíti a tudás és információk gyors és olcsó elérését, az intézmények és közjavak hatékony felhasználását. Lényegesen javulhat a termelékenység a méretgazdaságosság kihasználását lehetővé tevő nagy helyi piac esetén is, illetve a kiegészítő (komplementer) termékek megjelenésével.
2. **Az innovációs kapacitás növelése**, ugyanis a klaszterekben a piac jobb megismerése, a kísérletek olcsóbb (közös) elvégzése, a technológiai ismeret elterjedése gyors és hatékony, a helyi versengés a cégeket állandó innovációra kényszeríti. Ezáltal javul a termelékenység is, illetve a vállalatok bármilyen váratlan külső változáshoz gyorsan tudnak alkalmazkodni.
3. **Új vállalkozások megjelenése**, mivel a vállalatok jobban érzékelik a piaci réseket, a speciális inputtényezők (technológia, szaktudás) helyben adottak és a piacra való belépési korlátok alacsonyak (főleg a klaszter támogató és kapcsolódó iparágában), ezért több cég idetelepül, avagy az alkalmazottak új cégeket létrehozva gyorsan vállalkozóvá válhatnak. Ezek a rugalmas, kisebb vállalkozások egymással versengve pedig további speciális inputokat, szolgáltatásokat nyújtanak és egy öngerjesztő fejlődési folyamatot indíthatnak el.

A klaszter fenti általános modellje egyesíti a vállalati hálózatokból kiinduló iparági és a regionális klaszterfelfogás főbb elemeit. A klaszter nemcsak a hozzá kapcsolódó vállalkozások számára előnyös, hanem a **régióknak is kedvező**, mivel javul a régió versenyképessége (termelékenysége) és így nőnek a jövedelmek, új és versenyképes vállalkozások jelennek meg és ezáltal is javul a foglalkoztatottság. Az innovációs kapacitás hatékonysága miatt pedig a vállalatok alkalmazkodó készsége is erősödik. Egy régióban egy domináns klaszter egyoldalú gazdasági szerkezetet hozhat létre, de éppen az innovációs kapacitás és az új vállalkozások segíthetnek abban, hogy a régió egy adott iparág bármilyen nehézsége esetén gyorsan tudjon szerkezetet váltani.

A fenti két megközelítést általánosítva a **klaszter általános fogalma**: egy adott iparághoz tartozó független vállalatok és hálózataik, valamint a hozzájuk kap-

csolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relatíve nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani. Az iparág független vállalatai és értéklánc-rendszerük tudásbázisának és a kapcsolódó intézményeknek a **térbeli koncentrációja** esetén alakul ki a **regionális klaszter**. A klaszter „köttönyaga” az erős és kiterjedt beszállítói és felhasználói (vásárlói) kapcsolatrendszer, a hasonló technológia, a közös kereskedelmi csatornák vagy a közös munkaerőbázis, amely lehetővé teszi a szinergikus hatásokat.

2.17. ábra A klaszterből eredő vállalati és regionális előnyök



2.5.5. Vállalati hálózatok és klaszterek

Mint említettük, az iparági klaszter általában vállalati hálózatokból áll, avagy azokból nő ki. Napjaink közgazdasági szakirodalmában a hálózatnak kiemelt szerepe van, amint arról szó volt, viszont meglehetősen nagy zavar uralkodik a **hálózat és klaszter** kifejezések használatában, sok esetben szinonímaként jelennek meg. Megállapítható, hogy gyakran neveznek hálózatokat klasztereknek, illetve sűrűn támogatnak hálózati kezdeményezéseket klaszter-fejlesztési célokat kitűzve.

Napjainkra kezd kialakulni a meghatározó szakirodalomban egy olyan általános vélemény, amely a kétféle szerveződést elkülöníti egymástól. A **hálózatok és klaszterek megkülönböztetése** hét szempont alapján is elvégezhető (2.2. táblázat):

- A hálózatok egyik **előnye**, hogy lehetővé teszik az együttműködő vállalatok számára, hogy alacsony költséggel férjenek hozzá meglévő speciális szolgáltatásokhoz. Ezzel szemben a klaszterek a régióba vonzzák az igényelt speciá-

lis szolgáltatásokat, mivel a kritikus tömeget meghaladó vállalkozás igényli őket.

- A hálózatok mindig zártak, pontosan megadható **tagsággal** rendelkeznek, akik egymással **szerződéses kapcsolatban** állnak. A klasztereknél nem adható meg a tagság, pontosan azt sem tudjuk, hogy mely szervezetek tartoznak oda, egymással nagyobb részük nincs is szerződéses üzleti kapcsolatban, részben ezért a helyi gazdaság résztvevői között fennálló bizalom, illetve „kölcsonőség” alkotta **társadalmi értékek** a lényegesek. Továbbá a klaszternél megjelennek a „potyautasok” (free rider), akik a szinergikus hatások és agglomerációs előnyök révén szintén részesülnek a klaszterből származó előnyökből anélkül, hogy valamit is tennének értük.
- A hálózatok megkönnyítik egy cég számára, hogy elfoglalja a helyét egy termelési rendszerben, és viszonylag stabil **pozíciója** legyen. A klaszterek viszont keresletet támasztanak több cég számára, akik hasonló kapacitásokkal rendelkeznek, így állandóan változnak a pozíciók.
- A hálózatban elsődleges a **kooperáció**, nem szokott megjelenni a rivalizálás (mivel általában domináns integrátor cégek is vannak). Viszont a klaszterben a **kooperáció mellett a rivalizálás** is állandóan jelen van.
- A vállalati hálózatokat csak **vállalatok** alkotják, míg a klaszterben a vállalatokon kívül általában **egyéb intézmények** (egyetemek, kutatóintézetek) és **szakmai szervezetek** (kamarák, vállalkozásfejlesztési ügynökségek, technológiatranszfer-szervezetek stb.) is megjelennek.

2.2. táblázat A vállalati hálózatok és klaszterek eltérő jellemzői

	Hálózatok	Klaszterek
Versenyelőny	Meglevő olcsó speciális inputok (szolgáltatások)	Igényelt speciális inputok előállítóinak odavonzása
Tagság	Meghatározott (zárt) tagság	Nyitott szerveződés
Együttműködés alapja	Szerződéses kapcsolatok	Társadalmi értékek
Pozíció	Viszonylag stabil	Rugalmasan változik
Kapcsolat jellege	Együttműködésen alapul	Együttműködésen és rivalizáláson alapul
Kohézió	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
Résztvevők	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

A valós gazdasági életben természetesen előfordulhatnak olyan kooperációk, amelyek mindkét jellemzőből felmutatnak bizonyos jegeket. Sőt lényeges azt is kiemelnünk, hogy a vállalatok közti **hálózati együttműködések gyakran a klaszteresedés előzményeinek** tekinthetők. A megfigyelések szerint sokszor egy működő KKV-hálózat bázisán jönnek létre nagyon sikeres klaszterek, sőt még a

szakirodalmi felosztás szerint is külön csoportot képeznek a hálózatra-épülő klaszterek. A hálózatok fejlesztésére nagyon sikeres nemzetközi példák vannak (dán, olasz stb.), így a klaszter fejlesztések első lépései során gyakran a meglévő hálózatokat támogatják és később kerülnek előtérbe az összetettebb támogatási formák.

2.6. A klaszterek fejlesztéséről

Napjainkra, főleg a fejlett országok közel egy évtizedes gyakorlata alapján, kialakultak a klaszterek fejlesztésének széles körben alkalmazott eszközei. Magyarországon még nincsenek értékelhető tapasztalatok ezen a területen, ezért röviden áttekintjük azokat a megközelítéseket, gondolatokat és szempontokat, amelyek a magyar KKV klaszterek szervezésénél felhasználhatók.

Először a klaszterek, mint dinamikus szerveződések főbb kategóriáit elemezzük, majd röviden ismertetjük a klaszter-alapú gazdaságfejlesztés alapvető szempontjait. Végül a kevésbé fejlett régiók klaszter szervezési stratégiájára szóló javaslatot mutatjuk be.

2.6.1. A klaszterek, mint dinamikus szerveződések

Fejlett országokban a klaszterek a globális verseny hatására spontán módon, szerves fejlődéssel jöttek létre, lényegében egy **dinamikus folyamat** során állandóan változnak (nemcsak létrejöhetnek, hanem hanyatlásra is hajlamosak és meg is szűnhetnek). Ezért is szokás kiemelni, hogy a klaszter nem statikus, hanem állandóan **változik és átalakul, alkalmazkodik** az aktuális globális kihívásokhoz. Lényegében egy spontán „körfolyamat” figyelhető meg: a specializáció kialakulásával a tudás túlcsoportul, ezáltal javul a termékek versenyképessége, ami a keresletet is élénkíti, új szereplők lépnek a piacra, aminek következtében javul a méretgazdaságosság és a klaszter elérve a kritikus tömeget terjeszkedni kezd, ami a specializáció újabb formáit hozza létre („megszüntette-megőrizve”) stb. A klaszterek megerősödése nem törvényszerű, több esetben megfigyelhető visszaesésük is, főleg, ha az adott iparág termékei iránti kereslet világszerte csökken (pl. a hagyományos írógépek iránti kereslet a 80-as években visszaesett a számítógépek elterjedésével, illetve a hidegháborút követően több hadiipari cég ment tönkre nemcsak a volt szocialista országokban, de az USA-ban is).

A klaszterek **életciklussal** bírnak, az egyes szakaszokban eltérőek a vállalati együttműködés jellemzői és a kormányzati beavatkozások, támogatások lehetőségei is. Az életciklus főleg a klaszter vezértermékeinek, alapvető technológiájának életciklusától függ, illetve a piaci verseny változásától (pl. a munkaigényes tömegárúk: textil-, cipő- stb. gyártásának nagy része megszűnt a fejlett országokban és átkerült a fejlődőkbe). A klaszterek életciklusában megkülönböztetünk négy szakaszt, amelyek egyúttal az egyes klaszterek típusait is megadják.

- **embrionális (induló)** szakaszt,
- **növekvő (fejlődő)** szakaszt,
- **érett (fejlett)** szakaszt és
- **hanyagló** szakaszt, amelynek során a régióban már egy új klaszter formálódik.

Más tipizálások is használatosak, amelyek eltérő aspektusból, fejlettségük, illetve szerveződési stratégiájuk szerint jellemzik a klasztereket. **Fejlettségük** alapján történő csoportosításuk némileg hasonló az életciklus szakaszainál megfigyeltekhez:

- **látens** klaszter,
- **potenciális** klaszter,
- **fejlődő** klaszter,
- **fejlett (erős)** klaszter.

A klaszterek **szerveződési stratégiáját** tekintve három eltérő típust lehet kiemelni:

- **globalizáció-befolyásolt** klaszterek,
- **erőforrás-alapú** klaszterek,
- **politika-vezérelt** klaszterek.

Az Európai Unióban kétféle klaszter-felfogás figyelhető meg. Az egyik a regionális gazdasági fejlődés és az ehhez kapcsolódó szerkezetváltás eszközeként tartja a klasztereket, így lényegében olyan **kiterjesztett regionális húzóágazatként** fogja fel, amelyik az ágazat gazdasági szervezetein kívül a kapcsolódó szakmai egyesületeket és intézményeket (oktatási, tanácsadó, fejlesztő ügynökségek stb.) és egyéb kormányzati részlegeket is magában foglalja. A másik felfogás az **innovativitást, a tudásbázist** helyezi előtérbe (főleg a lisszaboni EU-csúcs után), ezen megközelítés szerint a klaszter a növekvő piaci részesedésű (és növekvő skáláhozadéku), a kutatás-fejlesztés eredményein alapuló tevékenységek szükségszerű térbeli tömörülése, „csomósodása”. Az első felfogás a tradicionális tevékenységeknek felel meg, így a feldolgozóiparnak, míg a második inkább a tágan értelmezett „tudásgazdasághoz” kapcsolódik.

A 90-es években a fejlett országok többségében elindult a klaszterek spontán fejlődési folyamatának tudatos felgyorsítása, a klaszterek létrehozásának és fejlődésének támogatása, amely fejlesztéspolitikákban nagyon elkülönül a **kormányzat**, valamint a **magánszféra szerepe**, mivel különbözőek a lehetőségeik is. A klaszterek tudatos támogatása nemcsak a fejlett, hanem a fejlődő országokban is megfigyelhető: az UNIDO és az OECD sok klaszter programot indított, az OECD a LEED program keretében tavaly kezdte el a kelet-közép-európai országokban a klaszter vizsgálatokat.

2.6.2. A klaszter-alapú gazdaságfejlesztés

A globális verseny folyamatai és tényezői, a nemzetközi megállapodások egyre kevésbé teszik lehetővé a kormányzatok számára, hogy korlátozó, protekcionista intézkedésekkel megvédjék hazai vállalataikat, avagy egyes iparágak exportját saját belátásuk szerint támogassák. Részben ezért merült fel az igény a gazdaságpolitikusok részéről: hogyan, milyen eszközökkel tudják a hazai vállalatok esélyeit növelni a globális versenyben, ha már közvetlenül nem avatkozhatnak be a gazdasági folyamatokba. Ezek a közvetett eszközök pedig lényegében a **klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemléletben** fejeződnek ki, amely megpróbálja a globális kihívásra adott sikeres kormányzati válaszokat összegezni.

A piaci verseny jellege, az alkalmazott vállalati stratégiák, a gazdaságpolitikai alapállás szerint megkülönböztethetünk **hagyományos ágazati** és **klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemléletet** (2.3. táblázat). A kettő alapvetően annyiban különbözik egymástól, hogy a hagyományos ágazati megközelítés elkülönült, egymással versengő piaci szereplőket feltételez, míg a klaszter-alapú szemlélet ugyanazon térségben működő vállalkozások együttes érdekéből, a kooperáció elsődlegességéből és a verseny bizonyos önkéntes korlátozásából indul ki. Az Európai Unióban is a regionális politika a „bottom-up” regionális gazdaságfejlesztést (azaz endogén gazdasági fejlődés élénkítését) támogatja, amely stratégia lényegében a klaszterek fejlesztésének feleltethető meg.

A globális folyamatokon túl az EU tagországaiban a **közös versenypolitika** egyre nehezebbé teszi az egyes vállalatok és iparágak közvetlen támogatását, kikényszeríti a közvetett támogatásokat: az infrastruktúra, a háttérintézmények (pl. oktatási, fejlesztési, tanácsadó, információs szolgáltatások), az üzleti környezet stb. fejlesztését. A kormányzatok közvetlen piaci beavatkozási lehetőségei minimalizálódnak, lényegében a hálózatok és klaszterek kerülnek előtérbe, így főleg a klaszter-alapú gazdaságpolitika eszközeit lehet alkalmazni nemcsak az EU-ban, hanem nemcsak Magyarországon is.

A **klaszter-alapú szemlélet** a posztfordista ciklust modellezi, a nagyvállalatokra is az egyre „laposabb”, rugalmasabb hierarchia jellemző, törekszenek a hálózatok nyújtotta lehetőségek kihasználására, erőteljes az outsourcing, a vertikális dezintegráció, létrejön a helyi KKV-kal való sokoldalú és tartós együttműködés. Az infrastruktúra és az intézmények fejlesztésére szolgáló **költségvetési források nagy részét decentralizálják** és helyi testületek döntenek felhasználásukról, megfogalmazva fejlesztési igényeiket és azok megvalósítására anyagi forrásokat is szereznek (a decentralizált alapokból és vállalati forrásokból). A régió belüli együttműködés erős, kialakulnak az innovációs miliőt javító helyi intézmények, az agglomerációs előnyöket, a szinergikus hatásokat a helyi vállalkozások széles köre élvezi. Ekkor a klaszteresedés spontán módon elindul, az intézményi fejlesztések a helyi iparágak érdekeinek megfelelően alakulnak, ezáltal a vállalatok termelékenysége (versenyképessége) is rohamosan javul. Az ágazati- vagy iparpolitikák lényegében térségi, re-

gionális politikaként jelennek meg, amelyet decentralizált intézményrendszer tud csak eredményesen támogatni.

2.3. táblázat A hagyományos ágazati és a klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemlélet

Ágazati szemlélet	Klaszter-alapú szemlélet
Egyszerű hálózati, beszállítói pozíciók.	Stratégiai csoportok gyakran kiegészítő és eltérő hálózati pozíciókban.
Fókuszban a végterméket előállító iparág.	Felhasználókra, támogatókra, szállítókra, szolgáltatást nyújtókra és specializált intézményekre is irányul.
Fókuszban a direkt és indirekt versenyzők.	Egymással kapcsolatban álló iparágak halmaza, amelyek megosztják a közös technológiát, szakképzettséget, információt, inputokat, vásárlókat.
Vonakodás a riválisokkal történő együttműködésre.	A legtöbb résztvevő nem direkt versenytárs, de hozzájárul a közös szükségletekhez és korlátozásokhoz.
A kormányzattal történő párbeszéd gyakran vezet támogatásokra, protekcionista döntésekre és a verseny korlátozására.	Közös érdekelttség a széles körű együttműködésben, amely javítja a termelékenységet és emeli a verseny átláthatóságát.
A létező termékek diverzifikálásának keresése.	Fórum a konstruktívabb és hatékonyabb üzleti-kormányzati párbeszédhez. Szinergia és új kombinációk keresése.

Az Európában, illetve máshol is lezajlott vizsgálatok alapján megadhatók a **klaszter-fejlesztési politikák alapelvei**, amelyeket mind a vállalatoknak és szervezeteknek, mind a kormányzatoknak célszerű figyelembe venni:

1. A gazdaságfejlesztési politika fókusza megváltozott, nem az egyedi céget, nem is jól lehatárolt csoportjait (zárt hálózataikat), hanem a **vállalkozások helyi/regionális rendszereit támogatja** és megpróbálja javítani a vállalatok „hozzáadott érték növelő környezetét”.
2. A klaszter-politika kevésbé a nagy (a globális) cégek, hanem inkább a **KKV-k helyi agglomerációi** iránt érdeklődik és a régión belüli endogén növekedési folyamatokra koncentrál, nem kizárólag a külső befektetések odavonzására.

3. A „győzteseket támogatják”, azaz a **sikeres helyi iparágakat/üzletágakat**, mégpedig a helyi kormányzatok és az iparág vezető szervezetei által generált „bottom-up” folyamatok erősítésével.
4. A **társadalmi folyamatok ösztönzése** áll az előtérben, pl. a bizalmon alapuló kölcsönösen előnyös együttműködéseké a tudás elterjesztésében a helyi szereplők között, nem pedig a pénzügyi támogatások (amelyek sokszor csak rövid távon hatékonyak).
5. A klaszteresedés rámutat a **közszereplők** fontosságára, akik az együttműködést elő tudják segíteni, kiemelkedő a **fejlesztő ügynökségek (brókerrek)** szerepe a cégek közötti kapcsolatok, illetve a cégek és a tudást generáló-közvetítő intézmények között.

2.6.3. A klaszterek típusai fejlesztésük szerint

A gyakorlatban többféle háttérből nőttek ki és eltérő módon működnek a klaszterek, ezért fejlesztésükre és támogatásukra is igen eltérő módszerek és eszközök alkalmazhatók. Az Európai Unióban történt empirikus vizsgálatok alapján **négyféle alaptípust** különíthetünk el, amelyek más-más feltételekből indulnak ki, eltérő célokat fogalmazznak meg és támogatásukra is különböző eszközök felhasználása célszerű (2.4. táblázat):

- **Iparági klaszter** (regionális klaszter): amely a Porter-féle rombuszmodellből indul ki, fő célja az iparágak közötti szinergia ösztönzése az innovációs rendszerek és az értéklánc-rendszerek megerősítésével.
- **Intézményre-épülő klaszter**: a klaszter tagjai által létrehozott szolgáltató központ, vagy szakmai szervezet áll a középpontban, amely elősegíti a vállalkozók közötti együttműködést a méretgazdaságosság (economies of scale) és a változatosság gazdaságosság (economies of scope) erősítését szem előtt tartva, példa rá az olasz RSC (Regional Service Center).
- **Hálózatra épülő klaszter**: általában zártkörű, hosszabb távú kapcsolatokat ápoló együttműködés, amelyekben a résztvevők köre a kapcsolódó és támogató iparágakban működő, egymást kiegészítő tevékenységeket folytató vállalkozásokból áll, főleg KKV-k alkotják.
- **Tudás-orientált klaszter**: egy nyitott, az információk és tapasztalatok (tudás) cseréjét lehetővé tevő együttműködés, a középpontjában gyakran egy mentor vállalkozás áll, amely közvetít a különböző iparágakban tevékenykedő vállalkozások és a támogató (kiszolgáló) szektorok között, általában KKV-k csoportjai „tanulnak egymástól”.

Megjegyezzük, hogy másféle tipizálások is készültek, de napjainkra a fenti négy típus (kisebb módosításokkal) általánosan elfogadottnak tekinthető. Az is fontos, hogy szinte mindegyikben a KKV-k szerepelnek a középpontban. Az **intéz-**

mény-orientálthoz az olasz iparági körzetek állnak közel, a hálózatra épülő klaszterek pedig egy-egy nagyvállalat beszállítói, bedolgozói hálózatából tevődnek össze.

2.4. táblázat Az alapvető klaszter típusok szerveződésük jellege szerint

	Iparági klaszter	Intézményre- épülő	Hálózatra-épülő	Tudás-orientált
Szinapszis (kapcsolódási pontok)	Klaszter-specifikus feltételrendszer („rombusz”)	Klaszter-alapú szolgáltató központ vagy társulás (gyakran a tagok által alapított)	Üzleti hálózatok (zártkörű együttműködések)	Információcserét elősegítő hálózatok (nyitott tanuló környezet)
Háttér (elméleti, gyakorlati)	Regionális specializáció; innovációs rendszer	Intézményi közgazdaságtan; cégre szabott üzleti támogatás	Együttműködési attitűd; tartós kapcsolatok kiépülése az üzleti partnerekkel	Folyamatos tanulás; cégek közötti tapasztalatcseré elősegítése
Klaszter mint cél	Iparágak közötti klaszteresedés elősegítése; értéklánc-rendszerek támogatása és klaszter-alapú „innovációs rendszerek”	„Szerves” fókusz: a méret- és változatosság gazdaságosság javulását előidéző klaszter-alapú támogatások	A létrejövő üzleti klaszter megerősítése: egymást kiegészítő kapacitások	„Ösztönzött klaszter” fókusz-csoportok (spon-tán szerveződések); a „mentor” cégek körül kifejlődött kezdeményezések (pl. ellátási lánc mentén)
Klaszter mint módszer az üzleti támogatásokra	Integrált politikák; klaszter-alapú technológia politikák	„Testreszabott” szolgáltatások és „gazdasági intelligencia”; a szolgáltató központ segíti a politikák integrációját	Klaszter-specifikus tudás igénybevétele; a „testreszabott” szolgáltatások többféle szintje	A kapcsolódó cégek és kiszolgáló szektor csoportjai közötti közvetítés
Domináns irányulás Példák	Országos/regionális Porter-féle klaszterek	Regionális/vállalati Olasz RSC (Olasz Iskola)	Vállalati KKV klaszterek (Kaliforniai Iskola)	Vállalati KKV-k csoportjai (Skandináv Iskola)

2.6.4. A klaszterek fejlesztésének néhány általános szempontja

Alapelv, hogy nem lehet erőltetni a klaszterek létrejöttét. A klaszterek kialakulásához az első lépéseket mindig a vállalkozásoknak kell megtenniük, miután felismerték az együttműködés előnyeit és készek a kapcsolatok kiépítésére. Piaccgazdaságban a **klaszterek kialakulása előtt** csak az üzleti érdekek felismertetését, azaz előadások, tanfolyamok, szakmai rendezvények szervezését stb., valamint bizottságok létrehozását lehet ösztönözni, amelyek elősegíthetik, hogy a vállalkozások készek legyenek az együttműködésre. Amikor az együttműködések kialakultak, a vállalati hálózatok létrejöttek (azaz kiformalódtak az embrionális klaszterek), csak ezt követően lehet „kívülről”, kormányzati intézmények avagy fejlesztési ügynökségek (brókerek) segítségével támogatni és felgyorsítani a klaszterek megerősödését. Az európai klasztervizsgálatok alapján készült egy „parancsolat”, mit ajánlott (mit célszerű) és mit nem ajánlott (nem célszerű) tenni a klaszterek fejlesztése során (2.5. táblázat).

A klaszterek kormányzati fejlesztésénél szétválaszthatjuk a **központi és a regionális/helyi feladatokat**, amely munkamegosztást az innovációs infrastruktúra segítségével szemléltetjük. Az innovációs infrastruktúra fejlesztése két jól elkülöníthető részre bontható: közös és speciális fejlesztésekre. A **közös**, szinte mindegyik iparág fejlődéséhez szükséges infrastruktúra: közép- és felsőfokú oktatás, közlekedési hálózat, környezetvédelem stb. A **speciális fejlesztések** már a klaszterek egyedi igényeinek felelnek meg: speciális kutatóintézetek, speciális egyetemi szakok, szakképzések, egyedi műszerezettségű laboratóriumok stb.

2.5. táblázat A klaszterek fejlesztésének ajánlott és nem ajánlott szempontjai

Ajánlott (célszerű)	Nem ajánlott (nem célszerű)
- ösztönözni a klaszterek fejlődését	- klasztert mesterségesen létrehozni
- a klasztert demonstrációs modellként felhasználni	- a klasztert mint végcélt hirdetni
- buzdítani a cégeket új együttműködések kialakítására	- egyes klaszterek vagy cégek túlélése mellett elköteleződni
- törekedni a klaszter bővítésére	- létrehozni egyetlen klasztert hosszú távra
- elkészíteni a régió iparágai globális piacának felmérését	- fókuszátlan támogatást nyújtani
- támogatni a nagyvállalatokat és fejlesztő ügynökségeket a klaszterek élénkítésére	- innovációt ösztönözni, amikor a cél a modernizáció
	- a fejlesztési ügynökségeket egymással versenyeztetni

A **közös innovációs infrastruktúra** fejlesztése felülről-lefelé történő tervezéssel és irányítással történik, főleg központi források felhasználását és kormányzati (ágazati minisztériumi) megvalósítását igényli, a területi kiegyenlítődé irányába mutat. A klaszter-specifikus fejlesztések alulról-felfelé szerveződhetnek (a rombuszmodell alapján), mivel csak helyi szinten mérhetők fel a versenyelőnyökhöz szükség-

ges feltételek, főleg decentralizált és helyi (önkormányzati, vállalati) forrásokat igényelnek és régióként, városonként eltérő módon megvalósuló befektetéseket, amelyek ezáltal a területi verseny kiegyensúlyozása irányába hatnak. A kétféle, eltérő módon megfogalmazott és végrehajtott fejlesztések akkor hatékonyak, ha a közös és a klaszter-specifikus fejlesztések közötti kapcsolatok erősek.

Az elvek mellett megadhatók azok a **közvetlen célok, támogatási formák és eszközök** is, amelyek szintén jellemzőnek mondhatók a fejlett európai országok klaszter-politikája alapján. Ezek szerint az EU-ban a **klaszterek fejlesztésére általánosan jellemző:**

1. a regionális gazdaságfejlesztés és szerkezetváltás támogatásának eszközei,
2. az üzleti együttműködés és a hálózatosodás javításának elősegítői,
3. technológiai transzferként a cégekhez technológiai információk közvetítői,
4. megfigyelhető a közszféra és az intézmények, ügynökségek brókerként való működése a vállalati hálózatok segítésében és támogatási projektek kidolgozásában,
5. jelentős az innovációs kapacitás, a tudásmenedzsment javítása a cégek és környezetük közötti interaktív tanulási folyamatok során,
6. kiemelt fontosságú speciális tényezőkre, főleg a tartós versenyelőnyöket nyújtó speciális tudás létrehozására koncentrálnak,
7. az iparág helyi cégei, regionális intézményei kritikus tömegének meghaladása a cél.

Az európai vizsgálat azt a konklúziót vonta le, hogy a **klaszter-támogatási politika fő céljai a gyakorlatban:**

1. a cégek közötti együttműködés és az üzleti hálózatok élénkítése,
2. a cégek igényeihez igazodó technológiai transzfer-szervezetek megerősítése,
3. a fentiek alapján lényegében regionális innovációs rendszerek kialakítása.

A klaszterek fejlesztésére vonatkozó legfontosabb ismereteket és nemzetközi tapasztalatokat összegezve azt mondhatjuk:

- mindegyik fejlett országban a globalizáció, illetve az EU-ban a közös versenypolitika hatására kidolgozták a klaszter-alapú gazdaságpolitikát,
- iparáganként, és időnként országonként is eltérő a klaszterek felépítése, illetve országonként különbözőek lehetnek a támogatási eszközök is,
- a kormányzat tudatosan támogatja a klaszterek, mint stratégiai húzóágazatok megerősödését, mégpedig a klaszterek valós érdekeire figyelve (amit a klaszterek szakmai szervezetei fogalmaznak meg),

- a magánszektor szervezetei, a vállalatok szakértőiből álló különböző bizottságok és tanácsok egyeztetik elképzeléseiket és tisztázzák az összes vállalat számára fontos közös akciókat,
- a klaszterek élénkítésénél a hálózatszervezés bevált módszerei állnak előtérben, főleg az embrionális és a fejlődő klasztereknél.

2.6.5. A klaszterek kialakításának stratégiai lépései az elmaradott régiókban

Az EU elmaradott régióiban kialakítandó klaszterekre és az ottani klaszterfejlesztési politikákra 2002 tavaszán megjelent egy javaslat, egy „kézikönyv”, amely a fejlesztési kezdeményezéseket hét lépésre bontotta. Ez a hét programcsomag mint egy „menü” funkcionál, a klaszterek tevékenységétől, jellegétől stb. függően más-más akciók válhatnak fontossá. Viszont megadja a klaszter-fejlesztési stratégia „ideáltípusát”, amit itthon is érdemes mérlegelni. Minden egyes lépés alprogramokból áll.

A fejlesztési stratégiában nyilván **nem szerepelnek** azok az elvárások, amelyek mindenhol „maguktól értetődnek”, amit mindegyik cég elvár:

- megbízható alapfokú oktatás,
- jó közlekedési és szállítási infrastruktúra,
- ésszerű árú közszolgáltatások,
- biztonságos környezet,
- a lakhatás széles körű lehetőségei,
- kulturális és pihenési lehetőségek stb.

A regionális klaszter stratégiájának kialakítása és végrehajtása egy folyamat, amiben a közismert teendők és kezdeményezések rendszerezve megtalálhatók. Mivel Magyarország is elmaradott régiókból áll, ezért a felsorolt lépések és akciók jelentős részére szükség van:

1. **A regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása:** Akkor hatékonyak a fejlesztési elképzelések, ha a szereplők tisztában vannak azzal, hogyan működik egy régió gazdasága, milyen korlátai vannak és lehetőségei adódhatnak egy regionális/helyi kormányzatnak. Célszerű megismerni a fejlettebb régiókban a helyi lobby hogyan működik, mit és hogyan sikerül elintézni.

1.1. **A klaszterek azonosítása és bevétele a köztudatba**

1.2. **A tartós kapcsolatok feltérképezése és modellezése**

1.3. **A klaszter analízise:** Összevetése más régiók hasonló klasztereivel, SWOT-analízis elvégzése.

2. **Az elkötelezettség megerősítése:** Hiába van sok KKV egy régióban, ha gyenge a kollektív hangjuk, akkor nem tudnak egységesen fellépni érdekeik védelmében. Szükség van a hatékony fellépéshez a kollektív identitásra, a közös képviselőre.

letre, amit a régió klaszter tanácsa tud „felépíteni”. Fontos, hogy a klaszter tanács el tudja magát fogadtatni (kormányzattal, többi vállalkozóval, közvéleménnyel), mint a klaszter fejlesztési programoknak a központi szereplője. Időnként a klaszter tanács öncélúvá válik, néhányan visszaélnék a kapcsolataikkal, megpróbálják korlátozni, hogy mindegyik vállalkozó hozzáférjen az információkhoz, erőforrásokhoz.

2.1. **A klaszter tanács elismertetése, ahol nincs, ott létrehozása**

2.2. **A kommunikációs csatornák kialakítása és formalizálása**

2.3. **A cégek közötti együttműködés (hálózatosodás) elősegítése:** A hálózatosodás jóval több, mint egy üzleti hálózat működése, mivel ez egy társadalmi jelenség, amely lehetővé teszi a személyes kapcsolatok kialakításával az új elképzelések, kezdeményezések, információk, a legjobb gyakorlat stb. elterjedését, sok esetben importját.

3. **Szolgáltatások megszervezése és nyújtása:** Olyan közös szolgáltatások megszervezése, amelyek méretgazdaságosságuk folytán közösen jóval olcsóbbak, mintha külön-külön szerveznék meg a vállalkozók. Ilyenek: képzés, oktatás, pénzügyi tanácsadás, marketing stb. (az MVA-nak sok hasonló KKV akciója van). Lényeges annak felismerése, hogy a megoldás-orientáltságról át kellene térni a probléma-orientáltságra, az elkülönülő (független) érdekekről az egymásra utalt (egymástól függő) érdekekre.

3.1. **A klaszter tagjai által igényelt szolgáltatásokról információk gyűjtése és rendszerezése**

3.2. **Egy-lépéses (egy-ablakos) információs és szakértői központ kialakítása:** Lényeges, hogy olyan szakértők legyenek, akik értik a KKV-k problémáit és szót tudnak érteni a vállalkozókkal, azaz várhatóan idősebb, esetleg nyugdíjas, nagy gyakorlattal rendelkező ügyintézők kellenek és nem az egyetemről kikerült fiatalok.

3.3. **A különböző fejlesztési ügynökségek közötti team létrehozása:** Általában többféle szervezet működik a régióban (MVA, ITDH, kamarák stb.), célszerű ezt a meglévő intézményrendszert is bevonni a klaszterek olyan ügyeibe, amiben ők is partnerek lehetnek.

3.4. **A regionális (esetleg megyei) önkormányzat klaszterrészlegének létrehozása:** A központi és helyi kormányzatok általában akkor „megértők”, ha vannak szakértő részlegeik, egyébként nem tudják értékelni és nyomon követni az eseményeket, azaz nem fogadókészek a lobbyra. Ezért mind központi, mind helyi kormányzati szinten kellenek olyan részlegek és ügyintézők, akik felelősek a klaszterért (és ők képviselik a kormányzat vezetőjét a klaszter tanácsban).

3.5. **Külső kapcsolatok kiépítése:** Amelyik klaszter csak a belső kapcsolatokra koncentrál, az elvágja magát az új tudás, új technológia, új anyagok, új versenytársak stb. megismerésétől, azaz szükséges a személyes kapcsolattartás országosan és külföldön (az Internet ezt nem

tudja kiváltani). A külső kapcsolatok kiépítése tanulmányutakkal, vásárokkal konferenciákkal stb., illetve más módokon is megoldható.

4. Specializált tudású munkaerőbázis létrehozása: A munkaerőképző intézmények (pl. regionális intézmények) olcsóbbak, a munkaerőpiacról jobban informáltak, pedagógiailag jobban felkészültek, ezért a klaszternek velük kell együttműködni, mert előnyösebb mintha a vállalatok önállóan szerveznének tanfolyamokat. A klaszterhez tartozó vállalatok együttesen már be tudják iskolázni a kritikus tömegű munkavállalót. Az is előnyös, hogy a költségvetés különböző csatornákon keresztül támogatja a tanfolyamokat, képzéseket.

- 4.1. **Szakképesítés nyújtása a foglalkoztatottaknak**
- 4.2. **A klaszter, mint kollektív tanulás (tapasztalatcsere)**
- 4.3. **Klaszter által létrehozott szakképző központ**
- 4.4. **Együttműködés a szakképző intézmények és a klaszter között**
- 4.5. **Regionális szakképző társulások létrehozása, a különböző szintek egymásra épülése**
- 4.6. **Régiók közötti oktatási szövetségek kialakítása**

5. A vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése: Mindegyik klaszter fejlődésének motorja a vállalkozókészség és az új, a versenyképességet javító kezdeményezések átvétele, bevezetése. A vállalkozókészség lassan változik, mivel függ az oktatási rendszertől, a kulturális normáktól, valamint a támogatási politikától.

- 5.1. **Befektetés az innovációkba és a start-up cégekbe:** Az országos K+F politikában meg kell jelentetni a klaszter igényeit, azaz a költségvetés, ne pedig a vállalatok finanszírozzák meg a szükséges fejlesztéseket, teszteleseket, új műszerek kipróbálását stb. Hasonlóan célszerű igénybe venni az EU K+F keretprogramját, együttműködve elismert hazai egyetemi tanszékekkel.
- 5.2. **Inkubátorok létrehozása a klaszter által**
- 5.3. **Vállalkozói hálózatok létrehozása:** Főleg a kezdő, fiatal vállalkozóknak hasznos, ha a klaszter elősegíti belépésüket egy jól működő hálózatba, mivel tapasztalatokat, kapcsolatokat szerezhetnek.
- 5.4. **Innovációs hálózatok létrehozása**
- 5.5. **Klaszter-alapú technológiai központ létrehozása:** Országos szinten kellene megszervezni a klaszter vezető vállalatainak együtt (az szakirányú egyetemi tanszékekkel együtt): tesztelesek, minőségi szabványok kidolgozása, műszaki tanácsadás, műszaki tréningek és tanfolyamok stb. Az országos lobby nem elhanyagolható részét alkotja a közvélemény, a politikusok és a „háttér” szakértők informálása, meggyőzése.

6. A régió marketingje és „védjegye”: Ha a régió marketingjében, imidzsében bennefoglaltatik a helyi klaszter, akkor a helyi politika elköteleződik, lojálisabbá vá-

lik, a kapcsolatok könnyebben ápolhatók és talán a munkaerő pótlása is egyszerűbb (mivel a szakma biztos megélhetést nyújt).

- 6.1. **Külső befektetők odavonzása:** Nem a klaszter tevékenységi területére, hanem a kapcsolódó és támogató iparágakba kell befektetőket vonzani, ami javíthatja a klaszter versenyképességét.
- 6.2. **A régióbeli klaszterek PR-jának támogatása**
- 6.3. **Klaszter-alapú exporthálózatok támogatása**
- 6.4. **Regionális embléma (védjegy) elfogadtatása**

7. Az erőforrások és befektetések allokálása

- 7.1. **Többszereplős projektek (konzorciumok) ösztönzése**
- 7.2. **Több cég együttes befektetése adott K+F programba**
- 7.3. **A kritikus inputok, szűk keresztmetszetek feloldása**

A fentiekben áttekintettük a klaszterek kialakulásának, típusainak és modellezésének alapvető jellemzőit, a legfontosabb nemzetközi tapasztalatokat. Külön kitérünk a rombusz-modellre és a belőle eredő általános szempontokra. Klaszterek fejlett országokban **spontán módon** is kialakulnak, sőt úgy is működhetnek, hogy a vállalatok között nincs is üzleti kapcsolat, hanem csak a pozitív externhatásokat és a szinergiát hasznosítják (pl. a Szilícium-völgyben nincs deklarált klaszter bizottság). A fejlődő országokban viszont a kormányzatok támogatják a klaszterek, mint olyan szerveződések fejlődését, amelyek a vállalatok versenyelőnyeiket megerősítik.

A klaszterek létrehozását és megerősödését célzó programozásnál, mint említettük, a hagyományok, a kulturális sajátosságok (pl. eltérő a japán és az olasz mentalitás), a gazdasági szabályok stb. döntőek. Ennek ellenére néhány általános szempont is alapul vehető, amelyek a klaszterek fejlesztésénél fontosak lehetnek:

- az **időbeliség:** egy alulról szerveződő, spontán klaszter kialakulásához 6-8 év kell,
- a vállalkozók közötti **együttműködési készség:** a különböző cégek tulajdonosai és menedzserei közötti bizalmi kapcsolat,
- a vállalkozói szervezetek, **önszerveződések aktív szerepe:** a vállalkozók szövetségei, szakmai szervezetei, kamarái, klubjai stb. nagyon fontosak, főleg a KKV-k klaszteresedése múlhat rajtuk,
- a modern **üzleti, piaci ismeretek széles körű elterjedtsége:** azaz a kölcsönös előnyök felismeréséhez és az innovációk adaptálásához szükséges felkészültség, alkalmazkodó készség.

Klaszterek csak **klaszter-alapú gazdaságpolitika** esetén tudnak megerősödni, amikor a döntéshozatal decentralizált. A klaszter-alapú gazdaságfejlesztési stratégia lényege, hogy klaszter-specifikus fejlesztéseket kell támogatni, amelyek a régió klasztereinek versenyelőnyeiket megerősítik. Mivel a régiók között verseny van, az üzleti előnyöket könnyű lemásolni, ezért csak a helyben élők között jöhet létre az a

„bizalmi küszöb”, amely szükséges a vállalati versenyelőnyöket nyújtó **specifikus egyedi fejlesztések** kidolgozására. A fentiekből az is következik, hogy régióként eltérő támogatási formákat alkalmazhatnak. Az a felismerés is erősödik, hogy a klaszter lényege egy „helyi társadalmi hálózat” (local social network), azaz egyének és csoportjaik közötti együttműködés, ezért az egyik legfontosabb feladat a prominens egyének közötti párbeszéd, az együttműködési készség (partnership) kialakítása.

3. A kis- és középvállalkozások innovációs tevékenysége

3.1. Elméleti megalapozás és a szükséges fogalmak

3.1.1. Az innovációs fogalomkör

Az **innováció** meghatározására a szakirodalomban számos kísérlet született, így arra nem vállalkozhatunk, hogy mindet ismertetjük. Azonban egy innovációs folyamatokkal foglalkozó tananyag nem kerülheti meg az innováció fogalmi meghatározását, így a technológiatörténet fontosabb definícióit az alábbiakban mutatjuk be.

A legrégebb meghatározás **Schumpeter**től (1939) származik, aki az innovációs folyamatot annak lehetséges eredményeivel határozza meg, mely szerint az innováció az, amely új termékhez vagy eljárásokhoz vezet, új nyersanyagok alkalmazását igényli, új piacokat jelent vagy új szervezeti formát eredményez.

A következő említésre méltó elmélet a **Freeman**-féle innovációs elmélet (1988), amely az innovációt négy kategóriára osztja:

1. fokozatos, vagy módosító innovációk; ezek olyan kisebb változtatások, amelyek a teljesítményjavítást vagy a költségcsökkentés célozzák, illetve egy alkatrészt vagy komponenst egy másikkal váltanak ki a technológiai folyamatban;
2. radikális innovációk, amelyek egyrészt új technológiára alapozott új termékhez (pl. CD lejátszó), illetve meglévő technológiára alapozott új termékhez (pl. sétálómagnó) vezetnek;
3. eljárásváltozások, melyek egyes technológiák megreformálását jelentik (pl. az elektrolízis használata a flotáció helyett a fémek ércekből való kinyerésére);
4. paradigmaváltások, amelyek technikai forradalmakat, azaz alapvetően új technológiák egész sorának megjelenését jelentik.

A ma általánosan elfogadott innováció fogalom az ún. **Frascati** kézikönyvből (1996) származik. Ennek értelmében az innováció egy ötlet átalakulása

- a piacon bevezetett új vagy korszerűsített terméké,
- az iparban vagy a kereskedelemben felhasznált új vagy továbbfejlesztett műveletté,

- valamely szolgáltatás újfajta megközelítésévé.

Látható, hogy ez a meghatározás nélkülöz minden a társadalmi szférákra vagy a szervezeti változásokra történő kiterjesztést, s a definíciót szigorúan a termék/technológia/szolgáltatás fogalomkörben tartja.

3.1.2. A technológia fogalomkör

A **technológia** fogalmának meghatározása ugyancsak nem egyszerű. A népszerű sci-fi regényíró, Stanislaw **Lem** (1972) szerint a technológia „**a társadalom által kitűzött célok megvalósításának a tudomány állása által meghatározott módjai**”-t jelenti.

Molina (1999) mutatott rá, hogy a technológia valójában nem is egységes fogalom: célszerű inkább

- anyagtechnológiáról, azaz az anyag megmunkálását előtérbe helyező folyamatokról,
- strukturáló technológiáról, azaz a szerkezet megváltoztatására irányuló eljárásokról, és
- információtechnológiáról, azaz az információk előállításának, gyűjtésének, rendszerezésének, tárolásának módozatairól

beszélni. Bár utóbbi megfogalmazás kissé felületes, hiszen ezek a technológiák nem az információkkal, hanem a puszta adatokkal dolgoznak, így inkább adattechnológiákról kellene beszélnünk információtechnológiák helyett. Az adatok összessége ugyanis még nem információ, utóbbi a befogadó előzetes ismereteitől és a kontextustól függ, azaz ugyanabból az adatmennyiségből különböző emberek eltérő információkat származtathatnak.

Végül, de nem utolsósorban ismerkedjünk meg a **technológia menedzsment** fogalmával. A technológia menedzsment összekapcsolja a műszaki- és természettudományokat és a menedzsment tudományt annak érdekében, hogy új technológiai képességeket tervezzen, fejlesszen és terjesszen el.

3.1.3. Innovációs elméletek

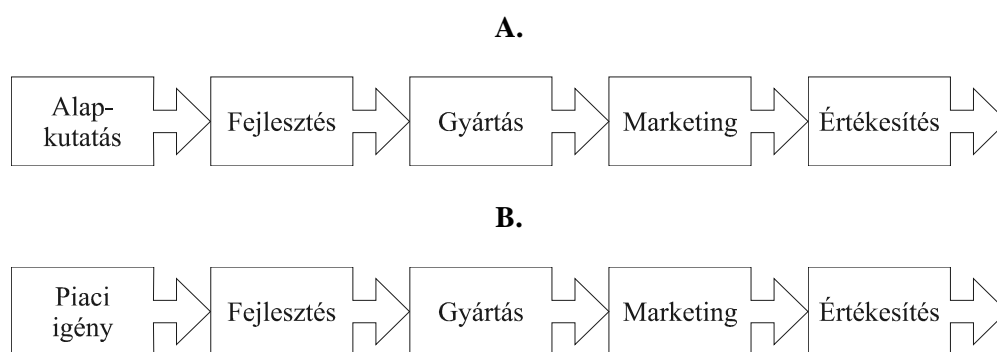
Az innovációs folyamatok legegyszerűbb modelljei a lineáris modellek. A tudósokat régóta foglalkoztatja, hogy a műszaki fejlődés kényszerítő ereje („nyomása”), vagy az új termékek, illetve eljárások iránt megnyilvánuló kereslet indukáló hatása („húzóereje”) ösztönzi-e az innovációs folyamatokat. Ez a kétféle elképzelés jelenik meg a két lineáris modellben is (3.1. ábra).

Az ábra A. része mutatja a Schumpeter nevéhez fűződő (technology push) modellt, amely az új tudományos eredményeket tekinti az innovációs folyamatok kiinduló pontjának. A technológiai fejlődés ösztönzi a folyamatos kutatásokat, melyek az ismertetett lépéseken keresztül vezetnek az új termékekhez. Ezt a modellt

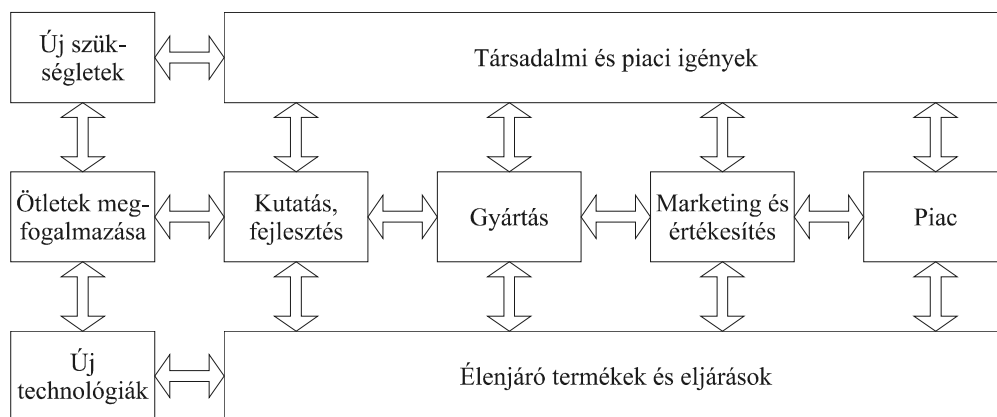
szükségletteremtő innovációs modellnek is nevezik, hiszen a fejlesztés elébe megy a szükségleteknek, s az új termékek felmutatásával teremt fogyasztói igényeket.

A B. ábrarészen láthatjuk a Schmookler-féle (demand pull) innovációs modellt, amely az újdonságok iránti igényt tekinti alapvetőnek az innovációs folyamatok szempontjából. A modell értelmében a fejlesztések valós piaci igények, meglévő szükségletek alapján indulnak el. Emiatt ezt a modellt **szükségletkövető** innovációs modellnek is nevezik.

3.1. ábra A lineáris innovációs modellek



3.2. ábra A Rothwell-féle visszacsatolós modell



A lineáris innovációs modelleknek azonban számos hiányossága van. A szükségletteremtő modell például nem tisztázza, hogy a gazdasági tényezők (pl. a reáljövedelmek változása) milyen hatással vannak a technológiai változás folyamatára. A szükségletkövető modell ugyanakkor nem veszi figyelembe, hogy esetenként a piaci

igények és az innovációs képességek nincsenek összhangban, s nem képes bemutatni az alternatív fejlesztési irányok közötti választás okát sem. A lineáris modellek közös hibája, hogy az innovációt mindkettő egy befejezett folyamatnak tekinti, pedig a termékek ritkán őrzik meg az első piacképes fejlesztésben elnyert állapotukat.

A lineáris modellek hiányosságait próbálta kiküszöbölni a Rothwell-féle **viszacsatolós modell** (3.2. ábra). Ez a modell egyrészt összekapcsolja a szükségletteremtő és a szükségletkövető modelleket, másrészt olyan visszacsatolásokat is tartalmaz, melyek a lineáris modellek alapvető hibáit kiküszöbölik (érzékelteni például, hogy a piaci igények a folyamat minden lépésére hatással lehetnek, s így az innovációs folyamat végső eredményét nem lehet a kiinduláskor pontosan megjósolni).

3.2. Az innováció nemzeti, regionális és individuális szintje

3.2.1. A nemzeti innovációs rendszer (NIR)

Az innovációs tevékenységek jellegét és lehetőségeit jelentősen befolyásolja az adott ország nemzeti innovációs rendszere. Az OECD meghatározása szerint „a nemzeti innovációs rendszert egy ország mindazon piaci és nem-piaci intézményei alkotják, amelyek az innováció és a technológiai diffúzió irányát és sebességét befolyásolják”. Az Innovációkutató Központ vezetője, Inzelt Annamária szerint a NIR szűkebb és tágabb értelemben is meghatározható attól függően, hogy az innovációs folyamatot a lineáris vagy a visszacsatolós modell szerint értelmezzük. Az előbbi esetnek felel meg a NIR szűkebb értelmű definíciója, azaz „a NIR azokat a szervezeteket és intézményeket foglalja magába, amelyek a kutatásban és az új tudományos eredmények kiaknázásában részt vesznek. Ilyenek a K+F részlegek, K+F kutatóintézetek, a műszaki intézetek, az egyetemek, a technológiai transzfertszervezetek.” Tágabb értelemben a NIR-ek „magukban foglalják a gazdasági struktúra és az intézmények mindazon részét, amelyek érintik a tanulást, a tudás elsajátítási folyamatát, továbbá a kutatást és a kutatási eredmények hasznosítását. Így beleértendő a termelési, az oktatási, a marketing- és a pénzügyi rendszer is”.

A NIR jellege, összetevőinek minősége meghatározó a vállalkozások szempontjából, hiszen a technológia hasznosításának lehetőségeit a vállalkozás abszorpciós képességén túl a technológia áramlását elősegítő csatornák formái és azok hatékonysága határozzák meg. Az alábbiakban részletesebben szólunk a magyar nemzeti innovációs rendszer azon intézményeiről, amelyek az innovatív vállalkozásokat alapvetően segíthetik a technológiai versenyben.

3.2.1.1. Az Oktatási Minisztérium Kutatás-Fejlesztési Helyettes Államtitkársága (OMKFHÁ)

A korábbi OMFB utódjának feladata a kormány nemzetközi és hazai kutatás-fejlesztési szakmai, illetve politikai tevékenységének összehangolása. Ez a szervezet dolgozza ki az országos tudomány- és technológiapolitikát, valamint az országos és regionális innovációs politika különböző dokumentumait és egy technológiai előretekintő programot (TEP) is működtet.

Az innovációpolitika megvalósulása érdekében az OMKFHÁ két támogatási programot is működtet: egyrészt a **Nemzeti Kutatás Fejlesztési Programot**, amely pályázati rendszerben nagy volumenű, interdiszciplináris projekteket támogat, amelyek konzorciumaiban a vállalkozásoknak is van lehetőségük részt venni. A másik fontos támogatási program a Központi Műszaki Fejlesztési Alaprogram (KMüFA), amely az alkalmazott K+F területekre koncentrálnak és számos pályázati rendszert működtet. Ezen pályázatok keretében az innovatív kis- és középvállalkozások akár több tízmilliós kutatás-fejlesztési támogatáshoz juthatnak.
(www.om.hu)

3.2.1.2. Magyar Szabadalmi Hivatal (MSZH)

A Magyar Szabadalmi Hivatal a szellemi tulajdon védelmének - kormányrendeletben meghatározott - önálló feladat- és hatáskörrel rendelkező országos szerve. Feladata a szellemi tulajdon minden formájával kapcsolatos állami dokumentációs és információs tevékenységek végzése, a szellemi tulajdon terén folyó nemzetközi együttműködés szakmai feladatainak ellátása, a szellemi tulajdonnal kapcsolatos jogalkotásban való részvétel, valamint ellátja az iparjogvédelmi hatósági feladatokat is. Az MSZH széles körű tájékoztatási tevékenységet folytat az iparjogvédelmi eljárások terén, illetve szabadalmi adatbázisokat (pl. PIPACS) és egyéb információforrásokat (pl. Szabadalmi Közlöny) is működtet.
(www.hpo.hu)

3.2.1.3. Országos Műszaki információs Központ és Könyvtár (BME OMIKK)

A műszaki információszolgáltatás legnagyobb hazai intézménye – önállóságának megőrzésével – 2001. júliusától a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem keretein belül működik. Az intézmény nyilvános szakkönyvtári szolgáltatásokat nyújt a hozzá fordulóknak. A klasszikus könyvtári szolgáltatásokon túl vállalják külföldi szakirodalom (folyóiratcikkek másolatainak) beszerzését, irodalomkutatást, témafigyelést, adatbázisok építését, szakfordítást, tolmácsszolgáltatást, pályázati tanácsadást. Az intézmény rendszeres kiadványa az Eu Info Hírlevél, amely az Unióval kapcsolatos K+F információk időszakos összefoglalója.
(www.omikk.bme.hu)

3.2.1.4. Magyar Innovációs Szövetség (MISZ)

Az innovatív vállalkozások legnagyobb magyar szakmai érdekképviseleti szervezete. Részt vesz az innovációt, illetve a kutatás-fejlesztést érintő jogalkotásban, együttműködik az érintett minisztériumokkal, kamarákkal, egyéb szakmai szervezetekkel. Rendszeresen megjelenő Hírlevele a magyar innováció legnagyobb írásos fóruma. Saját innovációs ügynökségén keresztül a MISZ számos szolgáltatással áll az érdeklődők rendelkezésére.

(www.misz.hu)

3.2.1.5. Innovációs szolgáltatók

A széles körű innovációs szolgáltatásokat nyújtó szervezetek közül elsőként a MISZ közreműködésével létrejött **INNOSTART Nemzeti Üzleti és Innovációs Központ Alapítványt** (www.innostart.hu) kell megemlítenünk. Az INNOSTART az Európai Unióban már régóta létező Üzleti és Innovációs Központok (BIC) mintájára, a hálózat tagjaként jött létre. A szervezet küldetése, hogy felkutassa az ígéretes innovatív projekteket, tanácsadással támogassa megvalósulásukat és piaci hasznosulásukat, illetve inkubációs programja keretében ezen vállalkozásoknak kedvező infrastruktúrát és alkotó környezetet teremtsen. Innovációs parkjának üzemeltetése mellett az Alapítvány partnerkeresésben, pályázatok készítésében és technológiák, illetve befektetők közvetítésében is segítséget nyújt.

Ugyancsak élénk technológiaközvetítést folytat a **Puskás Tivadar Alapítvány – Nemzetközi technológiai Intézet (NETI) Magyar Technológia Transzfer Központ (MTTK)** (www.neti.hu). A komplexum folyamatosan gyűjti és dolgozza fel az Európai Unió technológiatranszfer tevékenységével kapcsolatos információkat. Tevékenységének keretében tájékoztatást nyújt az Unió K+F keretprogramokról, európai pályázati lehetőségekről (CORDIS adatbázis-szolgáltatás), K+F eredményeket és kapacitást közvetít (pl. HUNTECH adatbázis-szolgáltatás), illetve az európai technológiabrokerek szervezetének adatbázisában helyez el keres/kínál ajánlatokat.

A magyar kutató-fejlesztő társadalom aktivitásának megőrzéséhez és a technológia transzfer hatékonyságának növeléséhez járul hozzá a **Tudományos és Technológiai (TÉT) Alapítvány** (www.tetalap.hu) is. Az Alapítvány az EU és a NATO kutatás-fejlesztési információinak terjesztése mellett rendszeresen szervez konferenciákat a tudománypolitika/tudományirányítás terén. Emellett az alapítvány látja el a kétoldalú kormányközi tudományos és technológiai egyezmények keretében jóváhagyott projektek adminisztratív ügyintézését.

Végül, de nem utolsó sorban szólnunk kell az **Európai Unió Magyarországi Innovációközvetítő Központjáról (EU MIK/IRC Hungary)**. A központ az európai IRC hálózat magyar tagjaként együttműködik az azonos tevékenységet folytató külföldi szervezetekkel. Tevékenysége keretében a Központ technológiai auditokat vállal, külföldi technologiaajánlatokat és igényeket közvetít magyar cégeknek, segít

megfelelő partnereket találni technológiai együttműködésekhez, partnertalálkozókat szervez valamint közreműködik a technológia transzfer folyamat lebonyolításában.

3.2.2. A regionális innováció

Bármilyen hatékony is legyen egy nemzet innovációs rendszere és nemzeti szintű intézményei, a megfelelő innovatív környezet kialakítása és az újonnan alakult technológia-orientált vállalkozások beágyazódás a helyi (regionális) tényezőktől és elkötelezettségtől függ. A regionális innováció ösztönzése alapvetően háromféle módon történhet:

1. **A régió innovációs képességének növelésével**, mely egyrészt a vállalkozások innovációs tevékenységének ösztönzését, másrészt új, technológia-orientált vállalkozások alapítását jelenti;
2. **Az innováció regionális feltételeinek javításával**, mely a helyben elérhető innovációs szolgáltatások és a kapcsolódó infrastruktúra (K+F intézmények, információs és tanácsadó szolgáltatások, kockázati tőke) kínálatával érhető el;
3. **A vállalkozások innovációra való ösztönzésével**, amely alatt elsősorban a kis- és középvállalkozások intenzívebb innovációs tevékenységére való ösztönzését értjük.

Ennek megfelelően kell kialakítani az innováció regionális intézményrendszerét, azaz helyben kell létrehozni azt a területileg illetékes szervezeti rendszert, amely alkalmas regionális szinten ösztönözni az innováció-alapú gazdasági fejlesztést. Az ilyen intézményrendszer csúcán a **regionális innovációs ügynökség** áll, melynek feladatait az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- Kutatás-fejlesztési koncepciók és programok összeállítása, a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó szakemberek bevonásával, a regionális adottságok minél szélesebb hasznosítása mellett;
- Kutatás-fejlesztési információs rendszer kiépítése és a K+F információk közvetítése régióon belül és kívül, valamint a K+F tevékenységek gazdasági hatásainak elemzése;
- Kutatás-fejlesztési tanácsadó rendszer (szabadalmi, márkavédelmi, adózási, befektetési stb. tanácsadás) kiépítése, valamint innovációs menedzsment és minőségbiztosítási képzés szervezése és a tananyag beépítése a régió felsőoktatási kínálatába;
- Decentralizált pénzügyi támogatás (regionális innovációs alap) létrehozása és közalapítványi formában való működtetése;
- A K+F eredmények hasznosításában való aktív részvétel (technológiaközvetítés, üzleti angyalok bevonásának segítése), valamint a regionális K+F ered-

mények összegyűjtése és megismertetése a gazdasági szereplőkkel (informális találkozók, kiállítások, marketing kiadványok)

Annak ellenére, hogy a regionális innovációs intézményrendszer kiépítésére számos jól működő modellt lehet találni a világon, nálunk ez a tevékenység nagyon lassan halad, s valódi innovációs intézmények helyett egyfelől a regionális fejlesztés decentralizált intézményrendszere (regionális fejlesztési ügynökségek, illetve – társaságok), másfelől pedig önszerveződő innovációs központok próbálják magukra vállalni a szükséges feladatokat, kevés sikerrel.

Az innováció-orientált regionális gazdaságfejlesztés alapdokumentuma, a **Regionális Innovációs Stratégia (RIS)**. Annak ellenére, hogy a jól működő regionális innovációs intézményrendszer hazánkban mindenütt hiányzik, ilyen stratégia készítését már több helyen (regionális és megyei szinten) is elkezdték.

A RIS gyakorlatilag egy olyan dokumentum, amely lehetőséget ad a régió döntéshozóinak arra, hogy innováció-orientált gazdaságfejlesztési akcióprogramokat fogalmazzanak meg. A stratégia elkészítéséhez először elemezni kell a régiót érintő iparági trendeket, a meglévő gazdasági szerkezetet és humán erőforrás készletet, valamint fel kell mérni a régióban lévő vállalkozások innovációs szükségleteit. Ezen tények ismeretében kerülhet sor a technológiai keresleti oldal igényeinek és kapacitásának összegzésére, illetve a regionális gazdaság lehetőségeivel való szembeállítására. Ezt követően értékelni kell a régióban és a régió kívül működő támogató infrastruktúra hatékonyságát, majd mindezek ismeretében megfogalmazhatók azok a reális stratégiai célok, melyek a RIS gerincét alkotják.

A stratégia legfontosabb célja, hogy a belőle származtatott intézkedések a vállalkozások minél szélesebb rétegeinek innovációs potenciálját növeljék. Ehhez azonban – a sok eltérő érdek megléte miatt – egy széles konszenzusra van szükség. Emiatt - a regionális specialitások figyelembe vétele mellett - egy Regionális Innovációs Stratégiának nem lehet célja

- egyes vállalkozások innovációs stratégiájának meghatározása,
- egyes iparágakban működő vállalkozások preferálása
- egyedi technológiák kiemelése és előnyben részesítése,

hiszen ez esetben a stratégia önmaga határozná meg a helyi gazdaságfejlesztés nyerteseit és veszteseit. Ehelyett inkább az olyan szolgáltatások kiépítésére kell fektetni a hangsúlyt, amelyek a vállalkozás profiljától, illetve a cég formájától és méretétől függetlenül minél szélesebb körben elérhetőek.

3.2.3. *Az innováció individuális szintje: a vállalkozások innovációs stratégiai*

Napjainkban a vállalkozások versenyzői között az egyéb tényezők mellett egyre jelentősebb szerephez jut a technológiai fejlődés és az ehhez társuló tudás. A rendelkezésre álló tudásmennyiség folyamatos bővülését a tudományos kutatás és műszaki fejlesztés eredményei biztosítják. A vállalkozások belföldi és nemzetközi piacokon

	Élenjárók (front runners)	Korai követők (quick followers)	Késői követők (latecomers)
Stratégia	Élre törő (Get-Ahead)	Lépéstartó (Keep-Up)	Felzárkózó (Catch-Up)
Képességek	<ul style="list-style-type: none"> - meglévő technológiák újszerű kombinálása - a tudáshatárok kiterjesztése 	<ul style="list-style-type: none"> - technológia-módosítások - minőségjavítás - költségcsökkentés - kis léptékű változtatások 	<ul style="list-style-type: none"> - problémamegoldó innovációk - termelékenység növelése - technológia másolás - technológia adaptáció
Jellemző tudásráfordítás	Tudományos kutatás, technológia kidolgozás és a laboratóriumi modellek léptéknövelése. A K+F és a piacosítás cégen belüli összekapcsolása	Mérnöki tervezés, kivitelezés, piacra dobás: a tervezés és a gyártás cégen belüli összehangolása	Mérnöki és menedzsment adottságok: visszajelzések a gyártási folyamatokból ill. a termékvizsgálatokból
Technológiai célkitűzések	Házon belüli kutatás, technológiafejlesztés. K+F hálózatok kialakítása	Technológiai fejlesztés, K+F hálózatok.	Technológia transzfer, technológia elterjesztés, demonstrációs projektek, oktatás, képzés
Hasznosítható partnerkapcsolatok	Hosszabb távú K+F együttműködési projektek kutatóintézetekkel, felhasználókkal és beszállítókkal	Egyetemek mérnöki fakultásai, tanácsadó cégek, technológia intézetek, felhasználók	Betanolási programok, termelékenységi központok, ügyfelek, berendezések szállítói és közvetítói

3.1. táblázat A vállalkozások innovációs stratégiái és azok főbb jellemzői

való megjelenéséhez és fennmaradásához hosszú távon szükséges a folyamatos technológiai felzárkózás, amely egyrészt a saját fejlesztéseken, ill. adaptációkon, másrészt pedig a technológia átadás/átvétel/megosztás, azaz a technológiatranszfer útján lehetséges.

A technológia, mint tárgyasult tudás létrehozásával, ill. elterjesztésével kapcsolatos viselkedésük alapján a vállalkozások alapvetően három típusba sorolhatók: i) az élenjárók, ii) a korai követők és iii) a késői követők közé. Az egyes típusok stratégiáinak alapvető jegyeit a vállalkozási képességek, a felhalmozott tudás és a kapcsolatrendszer alapján kategorizálhatjuk (3.1. táblázat).

A stílusjegyek áttekintése után megállapíthatjuk, hogy a hazai vállalkozások jelentős része a kései követők csoportjába tartozik. Empirikus felmérések adatai azt tanúsítják, hogy még az ipari parkokba települt vállalkozásoknak is mindössze 10%-a alkalmaz K+F munkatársat, s több, mint négyötödük egyáltalán nem költ kutatás-fejlesztésre. Emiatt a hazai vállalkozások legtöbbször technológiapolitikai célkitűzése a technológia transzfer folyamatokban, ill. a kapcsolódó képzési programokban való aktív részvétel lehet.

3.3. A vállalkozások kutatás-fejlesztési tevékenysége

3.3.1. Kutatás-fejlesztési alapfogalmak

A vállalkozások kutatás-fejlesztési tevékenységének ismertetését a K+F alapfogalmak meghatározásával és jellemzőik bemutatásával kezdjük. A 3.2. táblázatban az alapvető kategóriákat és ezek jellemző tulajdonságait foglaltuk össze.

Alapkutatásnak azokat a tevékenységeket nevezzük, melyek döntően az ismeretek bővítését célozzák. Az ilyen kutatásoknak eredendő kereskedelmi célja nincs, megtérülési ideje hosszú, hiszen előfordulhat, hogy csak évtizedek után – továbbfejlesztve - használják fel az alapkutatási eredményeket jövedelemtermelő folyamatokban. Ennél fogva bizonytalansága nagy, az ilyen kutatások finanszírozása nem is az anyagi haszon reményében, hanem az emberi tudás gyarapítása okán történik. A fentiek okán alapkutatásokat profitorientált szervezetek (így a vállalkozások) nem, vagy csak nagyon speciális esetekben finanszíroznak.

Az **alkalmazott kutatások** már határozott kereskedelmi céllal indulnak. Bár a folyamat ebben a fázisban még messze van a piacképes termék vagy technológia létrehozásától, az ilyen kutatás azonban már piacorientált, azaz vélt vagy valós fogyasztói igényeken alapul, s célja olyan eszközök vagy eljárások létrehozása, melyek piacképes termékekben közvetlenül felhasználhatók.

A **fejlesztés** a K+F folyamatok közül legkisebb kockázattal jár. Célja olyan működő berendezés vagy technológia kísérleti fejlesztése, prototípusának, illetve nullsorozatának legyártása, amely alkalmas lehet a közvetlen piaci értékesítésre. A

piacképességhez való közelség okán az ilyen fejlesztések megtérülési ideje rövid, s – mivel a kísérleti stádiumban a fejlesztés már alapos piacfelmérésen alapul – bizonytalansága is a legkisebb.

3.2. táblázat A kutatás-fejlesztés kategorizálása

Típus	Kereskedelmi cél	Megtérülés ideje	Bizonytalanság foka
Alapkutatás	nincs	hosszú távú	nagy
Alkalmazott kutatás	határozott	középtávú	közepes
Fejlesztés	határozott	rövid távú	kicsi

3.3.2. A vállalkozások K+F attitűdjei

Méretük és kutatás-fejlesztési aktivitásuk alapján a különböző vállalkozások eltérő K+F attitűddel rendelkeznek. A K+F költségvetés, a saját kutatási részleg kiépítése és fenntartása, a piaci pozíció, a kapcsolatrendszer, az innovativitás mind olyan tényezők, amelyek a vállalkozás kutatás-fejlesztéshez való viszonyát befolyásolják. A különböző attitűdök szerint a vállalkozásokat négy fő csoportra oszthatjuk (3.3. ábra).

1. A kis mérete ellenére intenzív kutatás-fejlesztési aktivitással bíró vállalkozások a **technológia-orientált** (kutatásvezérelt) piaci szereplők. Az ilyen, gyakran egy kutatóintézeti vagy egyetemi technológia birtokában alakított kisvállalkozások (spin-off cégek) szellemi potenciáljukat, tudományos kapcsolatrendszerüket és méretükből adódó rugalmasságukat kihasználva nagyon gyorsan képesek fejlődni. A technológiai szektor jelentős hányadát a világon mindenütt ilyen vállalkozások alkotják.
2. Az intenzív kutatás-fejlesztéssel rendelkező, de nagy méretű vállalatok a **kutatásintegráló** kategóriába tartoznak. Rugalmas piaci alkalmazkodásra méretüknél fogva nem képesek, azonban a területükön felmerülő szinte bármely kutatás-fejlesztési tevékenységet méretgazdaságosan el tudnak végezni, és a szükséges nagy értékű berendezések beszerzése sem okoz nekik gondot.
3. A nagyobb méretű, de gyenge K+F kapacitással vagy képességekkel rendelkező vállalatok alkotják a **kutatáskihelyezők** csoportját. Az ilyen vállalkozások nem látják célszerűnek a saját K+F tevékenység fejlesztését, így a házon belül megoldható apróbb fejlesztések kivételével minden kutatás-fejlesztési feladatot a megfelelő tudással bíró specializált szervezetekre bíznak (outsourcing).
4. A gyenge kutatás-fejlesztési aktivitással rendelkező kisebb vállalkozások tartoznak az **erőforrás-kontrollált** csoportba. Az ilyen cégeknél a K+F

tevékenységet döntően az ilyen célra rendelkezésre álló erőforrások szűkössége szabja meg, s mivel ezek a vállalkozások az innovációt nem tekintik stratégiai feladatnak, így kutatási tevékenységük kis volumenű vagy esetleges.

3.3. ábra A vállalkozás K+F attitűdjei

		Vállalkozás mérete	
		Kicsi	Nagy
K+F aktivitás	Erős	Kutatásvezérelt (technológia-orientált)	Kutatásintegráló
	Gyenge	Erőforrás-kontrollált	Kutatás-kihelyező

3.3.3. A K+F, mint problémamegoldó folyamat

A kutatás-fejlesztési folyamatok valamilyen kitűzött probléma, vagy probléma-sorozat megoldására irányulnak, ezért egyrészt a probléma megfogalmazásához, másrészt az elérendő célok kitűzéséhez, harmadrészt pedig a megoldáshoz vezető út felvázolásához a rendelkezésünkre álló információkat használjuk fel. Már a probléma megfogalmazása, azaz a feladat meghatározása is bizonyos szintű informáltságot feltételez. **„Minden idők legzseniálisabb feltalálója, Leonardo da Vinci sem tudta feltalálni a villanylámpát, egyszerűen azért, mert ezt a feladatot nem tudta maga elé tűzni”.**

A K+F tevékenység, mint problémamegoldó folyamat lehetséges megközelítéseire több modellt is kidolgoztak. Ezek közül most csak egyet, az ún. **hétyszeres kutatás** modelljét mutatjuk be, azzal a céllal, hogy érzékeltessük a kutatás-fejlesztés folyamat egyes lépéseinek tartalmát és funkcióját.

A hipotézis szerint a K+F munka hét, egymást követő lépésben valósítható meg. A módszer a logikai és az intuitív elemeket felváltva építi be a folyamatba, így biztosítja az objektív és a szubjektív tényezők jelenlétét. A hétyszeres kutatás modellje az alábbi lépésekből áll:

1. **A kutatás megindítása**, melynek során megfogalmazzuk a kutatási célt, feltérképezzük a társadalmi és az individuális igényeket, valamint rendszerezünk az igények kielégítésének eszközeit (a technológia jelenlegi teljesítőképességét).
2. **A probléma felismerése**, amelynek során elvégezzük az igény kielégítésének történeti, strukturális és funkcionális vizsgálatát, és a fedettség (igények-eszközök találkozása), a fedetlenség (igény vagy eszköz hiánya) és a diszharmonia (ki nem elégített igény) hármasa alapján feltárjuk a kutatás-fejlesztési feladatot.
3. **Az innovációs feladat eredeti megfogalmazása**, melynek során az általános probléma megfogalmazásból kiindulva rögzítjük a feladat megvalósításával kapcsolatos követelményeket és a megvalósítás lehetőségeit. Itt fogalmazzuk meg a kívánt megoldással szemben támasztott követelményeket is.
4. **Megoldások keresése logikai módszerek segítségével**, melynek során a jól definiált feladatot részfeladatokra bontjuk, megkeressük a részfeladatok megoldási módszereit és azok lehetséges variánsait is felvázoljuk, majd meghatározzuk a módszerek szisztematikus kombinálási lehetőségeit.
5. **Megoldások keresése intuitív módszerekkel**, melynek keretében egyrészt az egyéni kutató intuíciók alapján, másrészt kölcsönös intuícióra alapozva választunk a módszerek közül.
6. **Alternatív ötletek értékelése**, melynek során a logikai és intuitív módszerek kombinálásával született alternatív ötleteket az általunk elhatározott módszer szerint rangsoroljuk, és így jutunk el az
7. **Innovációs ötletek konkretizálásához**.

3.3.4. Termékfejlesztési orientációk

Az új termékek/eljárások/szolgáltatások alapvető orientációt az alábbi két tényező figyelembe vételével csoportosíthatjuk:

- A termék érettsége, ami a teljesen új termék előállításától a régóta piacon lévő (érett) termék csekély módosításig skálázható

- A fejlesztés összehangolása a fogyasztói igényekkel, ami a nem felhasználó-orientált fejlesztésektől (technology push) a fogyasztó direkt módon megfogalmazott igényeire alapozó fejlesztésekig (demand pull) tart

Aszerint, hogy a két tényező milyen módon játszik szerepet a fejlesztési folyamatban, öt markáns termékfejlesztési koncepció fogalmazható meg:

1. **Felhasználó-vezérelt fejlesztés** (user-driven enhancement): Célja egy ismert fogyasztói igényre vonatkozó tökéletesebb válasz megadása a termék ismert paramétereinek változtatásával (pl. processzorok sebességének növelése). Az ilyen termékek marketingjében döntő szerepe van a versenytáruk hasonló termékeivel való összemérésnek (benchmarking, ld. később), ami nagyon világos fejlesztési igényeket definiál.
2. **Fejlesztő-vezérelt fejlesztés** (developer-driven enhancement): A fejlesztő birtokában lévő technológia teljesítőképességi tartalékaira építve olyan változtatásokat hajtanak végre a terméken, amit a felhasználó vagy nem tud megfogalmazni, vagy nem is tud előre elképzelni pl. (MMS technológia - fotózásra alkalmas mobiltelefon). A technológiai verseny kikényszeríti a néha látszólag értelmetlen vagy nehezen indokolható fejlesztéseket, ám ezek elérhetősége a fogyasztók fantáziáját is hamar mozgósítja, s így új piacok alakulnak ki.
3. **Lappangó igényekre orientált fejlesztés** (user-context development): A termékfejlesztők tudatosan keresik azokat a felhasználói környezeteket, ahol lappangó felhasználói igények bújhatnak meg. Az ilyen igények kielégítése azonban nem egyszerű, hiszen először a fejlesztőnek magának kellene tudni megfogalmazni, hogy mit is akar a fogyasztó, hiszen konkrét reakciókat majd csak az első termékesztek során kaphat. A termék- vagy szolgáltatásfejlesztés során az ilyen lappangó igények nem kis hányadáról derül ki, hogy nem tükröznek fizetőképes keresletet (pl. kalandtúrák).
4. **Technológia-vezérelt fejlesztés** (technology-driven development): Az ilyen termékfejlesztéseket a technológia által nyújtott vagy kikényszerített változtatási lehetőségek irányítják. Gyakran előfordul, hogy máshol bevált technológiákat egy új területen alkalmaznak (pl. teflon a háztartásban). Az ilyen technológiák nem kis hányada került a hétköznapi felhasználásba az újtechnológiából, vagy a hadiiparból.
5. **Technológia- és piac-orientált fejlesztés** (technology/market co-evolution): Szerencsés esetben a technológiai lehetőségek és a piaci igények térben és időben találkoznak, s ez nagyon hatékony fejlesztést tesz lehetővé. A technológiai fejlődés során számos olyan technológia, műszaki megoldás született, amely az adott pillanatban sikertelennek bizonyult, mert nem volt összhangban az akkor felismerhető igényekkel. A sikertelen termékek és a fel nem ismert igények szembesítéséből, a technológiai lehe-

tőségek figyelembe vételével születhetnek a térben és időben optimális fejlesztések (pl. mobiltelefon).

3.4. A technológiamenedzsment eszközrendszere

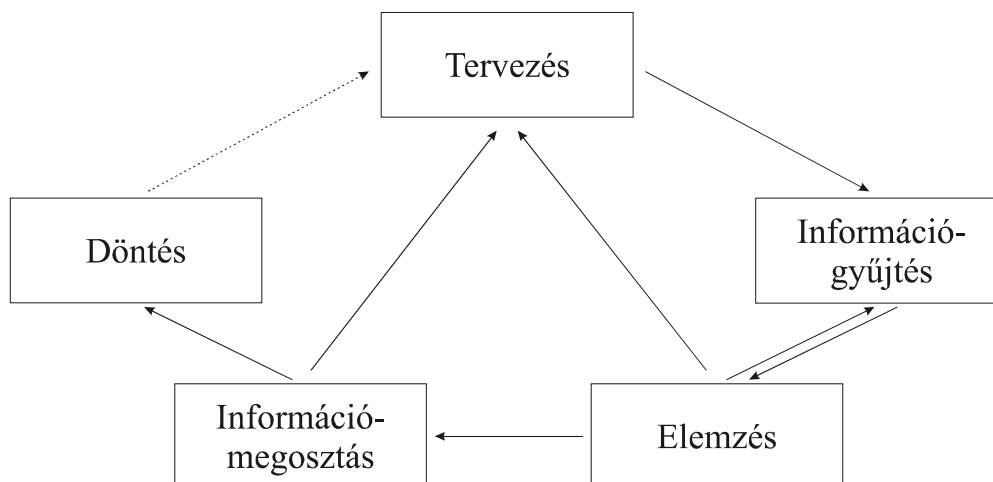
A modern technológia menedzsment széles eszköztárral rendelkezik, melyek közül most csak a négy (talán) legelterjedtebb módszert ismertetjük. Az egyes eljárások módszertanukat tekintve ugyan nem teljesen egységesek a világon, azonban mindegyiknél megragadhatók azok a jellemzők, amelyek függetlenek attól, hogy a világ melyik táján használják őket.

3.4.1. Üzleti hírszerzés (*business intelligence*)

Az üzleti hírszerzés (információszerzés) nem pusztán az információk megszerzését jelenti. Sajnos a magyar terminológia nem igazán tudja visszaadni az eredeti angol szó (*intelligence*) többlet-tartalmát, azt az összetett folyamatot, amelynek az információk begyűjtése csak a kezdő lépése. Az üzleti hírszerzés – folyamatát tekintve - lényegében nem különbözik az egyéb polgári vagy katonai hírszerzési eljárásoktól. Minden hírszerzés egy gyakorlatilag soha véget nem érő körfolyamat (3.4. ábra), hiszen minden elemzett információ újabb megválaszolandó kérdéseket, megoldandó problémákat vet fel. A hétköznapi üzleti hírszerzés (s itt nem az ipari kémkedésről beszélünk) azonban nem használ illegális tevékenységeket, célja az üzleti lehetőségek és fenyegetések előrejelzése, a piaci pozíció minél pontosabb meghatározása, s a jövőkép kialakításának támogatása. Ennél fogva bizonyos szintű üzleti hírszerzésre minden versenyző vállalatnak szüksége van.

Az információszerzési körfolyamat alapvető elemei egymásra épülnek, de ugyanakkor folyamatos visszacsatolásra, illetve kontrollra is szükség van a rendszer hatékony működtetéséhez. A folyamat ugyanakkor számos külső és belső hatás által befolyásolt, s gyakorlatilag egyedül az elemzési pont az, amelyet ezek alól mentesíteni tudunk. A **tervezést** alapvetően meghatározzák az anyagi lehetőségek, a rendelkezésre álló humán erőforrás, valamint az idő, ami alatt az információkat be kell gyűjteni. Maga az **információgyűjtési** folyamat alapvetően meghatározott a létező belső adatbázis (információs hálózat) által. Ugyancsak döntően befolyásolják a gyűjtési lépés eredményességét az elérhető információforrások és a hírszerzők előzetes ismeretei. A begyűjtött információk **elemzése** során derül ki, hogy milyen pótlólagos információkra lehet szükség, így ez közvetlen visszacsatolást jelent az információgyűjtéshez, de akár magához a tervezéshez is. Az elemzett **információk megosztása** (tájékoztatás) a legfontosabb szűrő, hiszen az információszerzés felelőse a felhalmozott és elemzett adatmennyiség alapján itt állítja össze a válaszokat az eredetileg felmerült kérdésekre. A **döntéshozó** reakciójának következményeként pedig megfogalmazódhatnak az újabb kérdések, s a folyamat kezdődik előről.

3.4. ábra Az információszerzési ciklus



Az innovatív vállalkozások speciális információgyűjtési folyamatát **technológiafigyelésként** (technology watch) ismeri a szakirodalom. Ennek keretében a cégek tudományos, technikai és technológia információkat, valamint standardokat gyűjtnek a meglévő és a potenciális versenytársak, illetve a K+F szervezetek tevékenységének követéséhez. Ehhez a munkához egyrészt a mindenki számára hozzáférhető információforrásokot használják fel, melyek a könyvek, folyóiratok, tudományos konferenciák nyomtatott anyagai, Interneten vagy CD-n elérhető adatbázisok, reklámanyagok, szabadalmi információk. Az Internet elterjedésével egyre szélesebb körben válnak napi szinten elérhetővé azok a technológiai adatbázisok, illetve információszolgáltatók (pl. Dialog/Datastar – www.dialog.com, Questel/Orbit – www.questel.orbit.com, EPO – www.esp@cenet.com) melyek nagyban megkönnyítik az információk begyűjtését.

Információszerzésre a fentiekén túl jól használhatók az informális források is. Ezek közé tartoznak a vállalkozás ügyfelei, beszállítói, a különböző kiállítások, vásárok és konferenciák, vagy az egyes szakmai klubok rendezvényei.

3.4.2. Technológiai benchmarking

A frappáns magyarázás hiányában eredeti formájában használt „benchmarking” kifejezés valójában nem más, mint elemző összehasonlítás. Számunkra érdekes formája a technológiai benchmarking gyakorlatilag egy összehasonlító technológiai teljesítőképesség-mérés. Segítségével megtudhatjuk, hogy:

- vannak-e az általunk használt vagy használni tervezett technológiának alternatívái?
- mik az alternatív technológiák előnyei, kockázatai és költségei?

- hogyan lehetne mások hibáiból tanulni, illetve hasznos gyakorlati fogásait nálunk is alkalmazni?

Hangsúlyozni kell, hogy a benchmarking eredménye nem másolás, hiszen a folyamat kizárólag a jó gyakorlat átvételére és annak helyes alkalmazására irányul.

A benchmarkingnek négy alaptípusa ismeretes:

1. **„Competitive (legjobb versenytárshoz történő) benchmarking”**: legszélesebb körben ismert módszer, amely a vállalat műszaki teljesítőképességét értékeli a legjobb versenytárs(aké)hoz viszonyítva az összes fellelhető technológia figyelembe vételével.
2. **„Internal (vállalaton belüli) benchmarking”**: adott vállalaton belül különböző telephelyeket hasonlít össze, s így megpróbálja az egyes műveletek összevetésével a helyi környezet befolyásoló hatásait is felmérni.
3. **„Process (eljárásra irányuló) benchmarking”**: azonos folyamatokkal, de különböző üzleti környezetben működő eljárásokat hasonlít össze, mint pl. az étkeztetési lánc működése egy hotelben és egy repülőgépen.
4. **„Generic (adott technológiára irányuló) benchmarking”**: ugyanazon technológiát telepítő és adaptáló vállalkozások összehasonlítása az adott technológia megújításának/továbbfejlesztésének hatékonyságát illetően.

3.4.3. Technológia előrettekintés (technology foresight)

Bár a technológiai előrettekintés egy kollektív (nemzeti és regionális) szinten is elterjedten alkalmazott módszer, most mi csak az individuális (vállalati) szinten folytatott gyakorlattal és módszerekkel foglalkozunk.

A technológiai előrettekintésnek két alapvető típusa van. Egyrészt lehet a várható jövőbeni keresletből kiinduló, azaz **piacvezérelt**. Az ilyen előrettekintés a lehetséges társadalmi igényekből indul ki, ezért általában nem a műszaki szakemberek, hanem a társadalomtudósok (szociológusok, pszichológusok, közgazdászok) együttműködésében készül. Ennek során a szakemberek megpróbálják megjósolni, hogy a várható társadalmi folyamatok függvényében milyen igényekre lehet a későbbiekben számítani. A kutatás során a megvalósíthatósági korlátokat nem veszik figyelembe, azokat majd az igények kielégítésének tervezésekor a kutatóknak/fejlesztőknek kell tekintetbe venni.

Az előrejelzés másik fajtája a meglévő műszaki megoldások jövőbeni alkalmazhatóságára építő **technológiavezérelt** megközelítés. Ennél a módszernél a természettudományos és műszaki szakemberek megpróbálják megjósolni, hogy a birtokunkban lévő műszaki megoldások és azok kombinációi hogyan alakíthatók majd piacképes termékekké a jövőben. Az alapkoncepció lefektetése ennél a megközelítésnél ugyan a műszaki szakemberek feladata, de a hatékony előrejelzés érdekében a folyamatos munka igényli a társadalomtudósok (piackutatók, szociológusok) bevonását.

3.4.4. Technológiai audit

A technológiai audit (felülvizsgálat) a vállalkozás technológiai kapacitásának, műveleteinek és igényeinek értékelésére szolgál. Célja lehet bizonyos technológiai területek előtérbe helyezésére, technológiai transzfer folyamatok előkészítése, vagy akár egyes termékek megfelelő pozicionálása. Ennek megfelelően a technológiai audit során a vállalkozás egyes technológiai területei egymással méretőznek meg a vállalkozás versenyképességéhez való hozzájárulás szempontjából.

Ennek megfelelően a technológiai felülvizsgálat a korábban tárgyalt benchmarkingtól abban különbözik, hogy

- a vállalkozást önmagában, azaz nem másokkal való összehasonlításban vizsgálja,
- nem probléma-fókuszú, azaz nem az egyes technológiák teljesítőképességének, hanem a vállalkozás egésze versenyképességének vizsgálatát helyezi előtérbe,
- nemcsak a kimeneti oldalt (a technológiai produkciót) tekinti, hanem a teljes technológiai folyamat minden lépésének erősségeit és gyengeségeit is feltárja.

A technológiai auditot – objektivitásának megőrzésére és az esetleges belső technológiai érdekellentétek kiküszöbölésére – független külső szakértőkkel végzetik, akik az adatgyűjtés – analízis – szintézis – riport műveleti sorrend mentén végzik munkájukat, s készítik el a vállalat technológiai versenyképességéről szóló jelentésüket.

3.5.A technológia transzfer működése

Ebben a fejezetben először a technológia beszerzésének, illetve átadásának főbb indokairól, valamint akadályairól szólunk. Ezt követően pedig bemutatjuk a technológia átadásának főbb folyamatait.

3.5.1. A technológia transzfer kiváltó okai és gátló tényezői

Technológiatranszfer alatt a The British Council definíciója szerint „a technológia egy bizonyos helyről induló mozgását és egy másik helyen történő alkalmazását értjük. Ez egy kétirányú tevékenység, ami ugyanúgy érintheti a vezetési módszereket, mint a folyamatokat és az anyagokat.”

A vállalkozások számára a **technológia átvételét** indokolja, hogy általa a vállalkozások megtarthatják és növelhetik versenyképességüket, így megőrizhetik piaci pozícióikat, sőt új piaci szegmenseket is meghódíthatnak. Úgy részesülhetnek a technológiatranszfer által mások tevékenységeinek eredményéből, hogy nem kell viselniük a saját kutatással járó magas ráfordítást, ill. kockázatot, ugyanakkor hasznosítani tudják a „kész” kutatási eredményekben rejlő lehetőségeket.

A **technológia átadásával** profitot tudnak elérni azok az intézmények és vállalkozások is, akik korlátozott adottságaik vagy szűkös költségvetésük okán nem képesek kihasználni K+F eredményeiket, így a technológiatranszfer nélkül eredményeik kívül rekednének az innovációs folyamatokon.

A technológiatranszfer tehát, mint az innováció ösztönzés egyik eszköze lehetővé teszi a résztvevő felek számára a kölcsönösen előnyös munkamegosztást, és emellett jelentős hatást gyakorol az innovációs folyamatban megjelenő szervezetek körére azáltal, hogy a technológia átadásával bővül a profitszerző K+F-ben érdekelt felek köre, s egyben a létező tudás szélesebb körben való hasznosítására adódik lehetőség.

A technológia **beszerzésének indokai** a felmerülő, de belülről ki nem elégíthető technológiai igényekre vezethetők vissza, s az alábbiakban foglalhatók össze:

- **A saját K+F részleg hiánya:** Amennyiben a vállalkozásnak nincs saját kutatás-fejlesztési részlege, akkor a legegyszerűbb technológiai igény is csak beszerzés útján elégíthető ki. Mivel a speciálisan egy-egy technológia hasznosítására alakult spin-off cégek kivételével a kisebb vállalkozások anyagi és emberi erőforrás hiányában rendszerint nem képesek számottevő K+F kapacitást kiépíteni, így a technológia beszerzés a működés elengedhetetlen feltétele.
- **A belső és a külső tudás kombinálásának szükségessége:** A saját kutatási kapacitással rendelkező vállalkozásoknak is szükségük lehet technológia beszerzésre, hiszen a saját tudás és tapasztalat korlátozott volta nem teszi lehetővé, hogy minden kihívásnak megfeleljenek. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy egy nagy tapasztalatú és jelentős K+F hagyományokkal rendelkező vállalkozás is – költségkímélés okán – saját technológiáját egy külső, már meglévő, s így olcsóbb technológiával kombinálja.
- **A már kihasznált saját K+F kapacitás mellett felmerülő új piaci igények:** Előfordulhat, hogy egy intenzívebb K+F szakaszban, mikor a saját kapacitások teljesen kihasználtak, gyors piaci válaszra van szükség. Ilyenkor saját kutatás-fejlesztésre csak a már folyó projektek háttérbe szorításával lenne mód, ami viszont a hosszabb távú versenyképességet károsan befolyásolhatja, így inkább technológia beszerzésre kerül sor.

A technológia **beszerzésének akadályai** közül egy technológia-vásárlónak az alábbiakkal kell a leggyakrabban szembenézni:

- **Magas tranzakciós költségek:** Ez a kézenfekvő akadály egyrészt lehet a beszerzendő technológia magas ára, de ugyanúgy vonatkozhat az adaptáció vagy a felmerülő szellemi tulajdon-jogok rövidtávon ki nem termelhető költségeire, amelyek ugyancsak akadályozzák a technológia beszerzést.
- **A technológiát nyújtó félről beszerezhető információk elégtelensége:** A technológiai tranzakciók – különösen a nagy értékű technológiák esetén – bizalmi ügyletek. Ennek megfelelően a technológiai teljesítőképességén túl az

eladóról beszerezhető információk, annak megbízhatósága, transzparens piaci viselkedése, korábbi technológiai ügyletei jelentősen befolyásolhatják egy üzlet létrejöttét.

- **Az NIH („not invented here”, nem itt fedezték fel) probléma:** A kizárólag saját tudásra/technológiára támaszkodó, úgynevezett etnocentrikus K+F modellt követő vállalatok elutasítják a nem náluk kifejlesztett technológiák használatát, ami nyilvánvaló gátja a technológia áramlásának.
- **A szükséges technológia elérhetősége, a társadalom műszaki fejlettségének tükrében:** A gyorsan változó technológiai igényeknek köszönhetően az is előfordulhat, hogy a társadalom műszaki fejlettsége nem teszi lehetővé, hogy egy adott technológia az elvárt teljesítőképességgel elérhető legyen. Ez ritkán jelenti azt, hogy az alkalmazók a lehetőségektől teljesen elrugaszkodott technológiai igényeket támasztának, inkább csak annyit, hogy a technológia alapvetően kifejleszhető ugyan, de nem olyan gyors vagy pontos, mint ahogy azt a megrendelő elvárná, így nem szerzi be.

A technológia transzfer folyamatát eddig a technológia-vásárlók szemszögéből összegeztük, most azonban tekintsük át a technológiát szolgáltatók oldaláról is. A technológia **átadásának okai** között mindenképpen említendő:

- **A költségvetési megszorítások:** Sajnálatos, ha a pénz határozza meg egy technológia sorsát, de számos példa van rá, hogy megfelelő befektető hiányában a fejlesztő a fennmaradás érdekében kénytelen értékesíteni a technológiáját. Ez a vállalkozás szempontjából életveszélyes lehet, hiszen egy hosszabb távon is biztos jövedelmet jelentő értéket bocsát áruba, s a kapott ellenérték felélése után tönkremehet.
- **Az ipari szektor nyomása:** A kiterjedt piaci kapcsolatokkal és kereskedelmi tapasztalattal rendelkező vállalatok folyamatosan keresik a kapcsolatot az alkalmazott kutatóhelyekkel, illetve a kisebb, rugalmasabb, új technológiák fejlesztésére alkalmasabb, de a piacra lépés korlátait kiküszöbölni nehezen tudó vállalatokkal. A piacon lévők különféle üzleti konstrukciókat kidolgozva igyekeznek a legjobb pillanatban hozzájutni a technológiához, hogy azt életképes termékekben megjelenítve növeljék saját piaci részesedésüket, s ennek eléréséhez folyamatos „nyomás” alatt tartják a technológia fejlesztőket.
- **Az individuális hasznok:** Amennyiben a technológia felett rendelkezők szerződéseiknek köszönhetően jó alkupozícióban vannak, akkor a technológia átadását saját személyes hasznuk (a tranzakcióból származó jutalék vagy royalty) is befolyásolhatja. Ez akkor jelent problémát, ha a személyes érdekek a cég hosszabb távú érdekei elé kerülhetnek, s emiatt egy olyan technológia kerül értékesítésre, amelyet egyébként a piacok védelmében inkább a cégen belül tartottak volna.

Végezetül, a technológia átadás főbb akadályait foglaljuk össze az alábbiakban.

- **Az alap- és alkalmazott kutatás növekvő integrációja:** Ez a folyamat nem a technológia hasznosulását, pusztán az átadási folyamatokat gátolja, hiszen az integráció eredményeként a kutatás-fejlesztés lépései kevesebb kézbe összpontosulnak, s gyakran az egyes klasszikus kategóriák (alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés) nem, vagy csak nehezen választhatók el egymástól.
- **Az átadó és az átvevő között meglévő kulturális különbségek:** Számos nehézséget okozhat az eltérő szociokulturális környezet megléte is. Az eltérő tárgyalási és szerződési szokások (pontosság, formalitások iránti igény, személyes távolság-tartás, stb...) megnehezítik, sőt néha lehetetlenné teszik a különböző kultúrkörből való felek együttműködését. Míg a németek közismerten híresek alaposágukról, a svájciak pontosságukról, addig az olaszok például a formatervezést, a külső jegyeket helyezik előtérbe. A Közel-keleten roppant fontos a személyes közelség, a másik ember megérintése, ugyanakkor ezt a Távol-keleti emberek idegenkedve fogadják. Egy dél-európai üzleti tárgyaláson a felek gyakran vágnak egymás szavába, míg ez Japánban elképzelhetetlen.
- **A titkosság garantáltsága:** Ez a probléma a már korábban említett bizalmi kérdésre vezethető vissza. Annak ellenére, hogy a technológiai ügyletek jogilag alaposan szabályozottak, a szerződések maradéktalan betartása nehezen ellenőrizhető. Különösen igaz ez a megállapítás az egymástól nagyon távol lévő technológiai üzletfelek között, hiszen pl. egy európai technológia sorsa az USA-ban nehezen követhető, s a technológiát adó nem lehet meggyőződve arról, hogy csak az részesül a hasznokból, aki fizetett is érte.

3.5.2. A technológia transzfer folyamatai

A technológia átadásához köthető fontosabb problémák megismerése után tekintsük át a technológia transzfer alapvető folyamatait, melyek keretében a technológia, illetve a hozzá kapcsolódó tudás gazdát cserélhet.

3.5.2.1. Személyi mobilitáshoz köthető átadás

A személyek alkalmi vándorlása, mint pl. a külföldi tanulmányutak vagy a kutatói csereprogramok, illetve konferenciák nagyban hozzájárulnak a technológiai információk cseréjéhez. Ez azonban a legtöbbször kétirányú folyamat, és a gazdaságra alapvetően nem veszélyes, hiszen a saját tudása megosztásáért cserébe, a hazájába visszatérő tudós más tudósoktól kap technológiai információkat.

Egészen más a helyzet azon tudósok esetében, akik nem szándékoznak visszatérni az anyaországba. Az ilyen, a személyhez kötött tudás egyoldalú áramlását elő-

idéző folyamatok jelentették például az Egyesült Államok technológiai fejlődésének kulcslépéseit. A köznyelvben csak „**agyelszívás**”-nak (brain-drain) ismert folyamat lényege, hogy a tudás birtokosa a jobb munka- és/vagy életkörülmények miatt elhagyja azt az országot, ahol a tudást megszerezte, s máshol kamatoztatja képességeit. A probléma hazánkat is érzékenyen érinti, hiszen az elmúlt évtizedekben számos tudós vándorolt Nyugat-Európába vagy az USA-ba a jobb életkörülmények miatt.

Mára számos ország (köztük legújabban hazánk is) konkrét lépéseket tesz azért, hogy visszacsábítsa a külföldre vándorolt tudósokat („**agyvisszaszívás**”, brain-gain). Új munkahelyek kialakításával, hazatelepelési ösztöndíjakkal próbálják rávenni a tudásbirtokosait arra, hogy a fejlettebb technológia körülmények között megszerzett többlettudást újra az anyaországban kamatoztassák. Ebben a folyamatban a kelet-ázsiai országok járnak az élen, Dél-Korea például részletesen kidolgozott programot működtet az USA-ba vándorolt, vagy az egyetemi tanulmányok után ott állást vállalt tudósok hazatelepítésének segítésére.

3.5.2.2. Együttműködések

A technológiai együttműködések alapvető formája a **közös kutatás/ közös fejlesztés**. Ennek keretében az innovációs folyamat különböző szegmenseiben, adott feladat elvégzésére vállalkoznak a partnerek. Az ilyen típusú együttműködések során az egyes felek birtokában lévő eljárások és tudás óhatatlanul gazdát cserél, bár arra gondosan ügyelnek, hogy egyrészt ne osszanak meg a partnerrel több információt, mint ami a sikeres együttműködéshez nélkülözhetetlen, másrészt pedig biztosítják, hogy a tőlük származó információkat a partner csak a közös projektben használhassa és semmiképpen se adhassa tovább.

Ennek legegyszerűbb eszköze a titoktartási szerződés (confidentiality agreement, non-disclosure agreement), melyben a felek szabályozzák az egymás tudomására hozott technológiai információk kezelésének módját (hozzájutók köre, érvényesség ideje, szankciók). A közös kutatások eredményeiből a felek – ha nem is mindig egyenlő mértékben - de mindketten részesülnek.

Ugyancsak az együttműködések közé tartoznak az egyenlő technológiai partnerek között létrejövő **közös vállalkozások**. Az egyenlő technológiai partnerség azt jelenti, hogy – ellentétben a tőkebefektetéssel, ahol a tudás és a tőke más-más partnertől származik – a közös vállalkozásokba a partnerek mindegyike érdemi tudással/technológiával lép be.

3.5.2.3. Alvállalkozás (subcontracting)

Az alvállalkozásba adás során a megrendelő valójában az alvállalkozó speciális tudását, illetve képességét vásárolja meg. Az együttműködésekhez hasonlóan ez is egyfajta szoros partnerkapcsolat, azonban az együttműködés eredményeiből döntően a megrendelő részesedik, az alvállalkozó a kompenzáció fejében rendszerint nem tarthat igényt fejlesztésének eredményére.

Mivel azonban az ilyen kapcsolatokban nem egyszerűen egy termelési kapacitásnak, hanem az alvállalkozó szellemi kapacitásának kihasználásáról van szó, így ha az alvállalkozói teljesítménynek találmány az eredménye, akkor ennek feltalálói jogai az alvállalkozót illetik. Ennek megfelelően az ilyen technológiai kapcsolatokban előre gondosan rögzíteni kell a képződő szellemi tulajdon megosztását és a védelméhez kapcsolódó költségek viselését.

3.5.2.4. Technológia export/import

Ennek a folyamatnak az elnevezése kissé csalóka, hiszen nem országok, hanem vállalatok közötti technológiaáramlásról van szó. A technológia export/import valójában a „testet öltött”, azaz kézzelfogható eszközökben megvalósított technológia tulajdonosváltással járó vándorlása.

3.5.2.5. Technológia használat (licencia)

Az előzővel ellentétben ez a folyamat a „testet nem öltött technológia” tulajdonosváltással nem járó vándorlása, melynek során a vásárló a technológia használati jogát szerzi meg, esetleges időbeni, térbeni, illetve az alkalmazási területet valamint a továbbértékesíthetőséget érintő korlátozásokkal. Az ilyen tranzakciók kompenzálásának rendszerint kétféle eleme van: egyrészt a technológia használati jogának átadásakor a vásárló egy egyösszegű licencia díjat fizet, másrészt az eladó igényt tart az értékesített technológiája felhasználásából eredő későbbi hasznok rögzített százalékára (royalty) is.

3.6. A technológia transzfer intézményrendszere

A technológiai fejlődés valamint a gazdasági szerkezet átalakulása következtében az 1990-es évektől a tudás- és technológiatranszfer folyamatok meghatározó szerepet játszanak a világgazdaságban, és így az azt megvalósító intézmények a vállalkozásfejlesztés szempontjából is kiemelkedő jelentőségűvé váltak. Mivel a technológiai tudás elterjedését a hozzáférés valamint az átvevő hasznosítási képessége határozza meg, a technológiatranszferben résztvevő, azt közvetítő intézményeknek elsődleges feladata az információkhoz való hozzáférés biztosítása és a technológia sikeres alkalmazásának elősegítése, tehát a tudás eljuttatása a vállalkozásokhoz. Az innovációs rendszerek nemzetközi összehasonlítása alapján megfigyelhető, hogy a technológiatranszferrel foglalkozó szervezetek alábbi fő típusai különböztethetők meg:

- aktív hídképző intézmények,
- innovációs ügynökségek (passzív hídképző intézmények),
- egyetemi technológia transzfer irodák,
- tudományos és technológiai parkok, technológiai központok.

Az alábbiakban ezen intézménytípusok jellemző vonásait tekintjük át, s mondanivalónkat gyakorlati példákkal is illusztráljuk.

3.6.1. Aktív hídképző intézmények

A technológiatranszferrel foglalkozó intézmények közül az aktív hídképző intézmények azok, amelyek a technológia- és tudásközvetítést aktív kutatási tevékenységükön keresztül valósítják meg. Az ilyen intézmények az innovációs folyamatban az alapkutatási és a fejlesztési lépés között helyezkednek el. Tevékenységüket általában kormányzati támogatás segítségével végzik, amelynek célja, hogy az ilyen hídképző intézmények által nyújtott szolgáltatások minél olcsóbbá, minél könnyebben elérhetővé váljanak a felhasználók számára.

Az aktív hídképző intézmények egyik jellemző példája a Hollandiában működő **TNO**, az Alkalmazott Kutatások Szervezete, amelynek hídszerepe a kormányzat, a tudomány és a magánszféra közötti párbeszéd elősegítésében nyilvánul meg. A TNO 1932-ben törvény által jött létre, azonban autonóm intézményként helyezkedik el a holland technológiatranszfer intézményrendszerében. A szervezetnek jelenleg több mint 5000 alkalmazottja van, tevékenységi köre igen széles. Döntően természetesen alkalmazott kutatással és fejlesztéssel foglalkozik a környezetvédelemtől kezdve a feldolgozóiparig. Összesen 15 kutatóintézetet működtet, közöttük a Védelmi Minisztérium vezető laboratóriumát. A létrehozott tudást a partnervállalkozások segítségével értékesíti, átadja a kormányzati és gazdasági üzletfeleknek, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra. A TNO rendszeresen vesz részt az Európai Unió kutatási programjaiban, külföldi kutatóhelyekkel köt együttműködési megállapodásokat. A TNO bevételeinek kb. 40 %-a kormányzati finanszírozásból, 20 %-a minisztériumi megrendelésekből, 20 %-a pedig szerződéses kutatásokból ered. 2002-ben éves forgalma 479,5 millió EUR-t tett ki, ami jelzi, hogy napjainkban ez az intézmény Európa egyik legnagyobb technológiaszállítója.

Az aktív hídképző intézmény hazánkban sem ismeretlen fogalom, hiszen egy másik jól ismert hálózat, a németországi Fraunhofer Társaság mintájára 1992-ben nálunk is létrehozták a **Bay Zoltán Alkalmazott Kutatás-fejlesztési Alapítvány** intézethálózatát. Az egyes intézetek profilját (Budapest-anyagtechnológia, Miskolc-logisztika, Szeged-biotechnológia) a közeli egyetemi/akadémiai kutatóhelyeken folyó intenzív tudományos munka határozta meg, de a technológiamenedzsment ismeretek hiánya okán ezen intézmények hatékonyságban meg sem közelítik külföldi társaikat.

3.6.2. Innovációs ügynökségek (passzív hídképző intézmények)

Az innovációs ügynökségek tisztán információnyújtással, technológiaközvetítéssel foglalkoznak, saját kutatással nem vesznek részt a technológiaterjedési folyamatban. Mivel funkcióik nagyrészt azonosak az aktív hídképző intézményekkel és a különbség csak a saját kutatási tevékenység hiányában nyilvánul meg, az ügynöksé-

gek passzív hídképző intézményeknek is tekinthetők, melyek kapcsolatot teremtenek a technológiát keresők és a megfelelő tudással rendelkezők között.

Különböző nemzeti innovációs rendszereket vizsgálva a több országban is jelenlevő intézménytípusok a következők:

- innovációkövetítő központok,
- üzleti innovációs központok,
- nemzeti és regionális fejlesztési ügynökségek.

Az Európa nagy részén megtalálható **innovációkövetítő központok** (Innovation Relay Centre, IRC) egy nemzetközi hálózat tagjai, amelyet 1995-ben az Európai Bizottság hozott létre az európai innovációs eredmények elterjesztésének elősegítésére. Innováció támogató szervezetként a központok elsődleges célja az innovatív technológiák nemzetközi átadásának, illetve átvételének megkönnyítése az európai cégek és kutatóhelyek között. Az évek során az IRC-k váltak a KKV-k közötti technológiatranszfer fő európai hálózatává, a központok száma ma már 68. Az IRC-k fő célcsoportját a technológiaorientált kis- és középvállalkozások képezik, de nagyvállalatokat, kutatási intézeteket, egyetemeket, technológiai központokat és innovációs ügynökségeket is megpróbálnak tevékenységükbe integrálni.

Az IRC-k egymással egy Internet-alapú rendszeren keresztül állandó kapcsolatban vannak. Az egyes országok vállalatainak technologiaigényeit és -kínálatát felméri, majd nemzetközi adatbázist hoznak létre, melynek segítségével a szakértők megpróbálják az ajánlatoknak, ill. igényeknek megfelelő kapcsolatokat létrehozni a vállalkozások között.

A központok megjelenési formájukat tekintve igen változatosak: léteznek kis-vállalkozáshoz hasonló, két-három szakértővel dolgozó szervezetek, mások viszont nagyobb technológiai központok, kereskedelmi kamarák, esetleg egyetemek részlegként működnek. Az IRC-hálózat személyzete (kb. 1000 fő) gyakorlott specialistaiból áll, akik üzleti, ipari és kutatási háttérrel rendelkeznek.

A nemzetközi hálózat egyik tagja a **Skóciai Innovációkövetítő Központ**, mely fő céljait a következőképpen fogalmazta meg:

- közös munka a skót szervezetekkel a technológiatranszfer rendszerének kialakításában annak érdekében, hogy mind a skót, mind pedig a többi európai vállalkozás ki tudja elégíteni technológiai szükségleteit és
- a skót szervezetek ösztönzése az Európai Unió K+F finanszírozási programjában való részvétellel.

A skót IRC konferenciákat, szemináriumokat szervez ajánlatgyűjtési céllal, a cégeket folyamatosan ösztönzi versenyképes technológiai ajánlatok megtételére. Emellett finanszírozási lehetőségek, illetve együttműködő partnerek keresésében nyújt segítséget, elsősorban KKV-k számára, továbbá – amennyiben igény van rá – képviseli a cégeket az egyes technológiatranszfer-ügynökségek rendezvényein. Mindezekon túl segít a technológiatranszfer megállapodások létrehozásában, infor-

mációval szolgál a szellemi tulajdonjoggal, valamint az uniós innováció-finanszírozással kapcsolatos kérdésekben.

Magyarországon is működik ilyen innovációközvetítő központ, az **Európai Unió Magyarországi Innovációközvetítő Központja** (IRC Hungary), amely az INNOSTART Nemzeti Üzleti és Innovációs Központtal, valamint a NETI-vel (Nemzetközi Technológiai Intézettel) együttműködve konzorciumi formában látja el feladatait. A hálózat többi tagjához hasonlóan ez az intézmény is a technológiatranszfer ösztönzésével, technológiai átvilágítások végzésével és információszolgáltatással foglalkozik.

A technológiatranszfer intézményrendszerében az **üzleti és innovációs központok** (Business and Innovation Centre, BIC) is rendkívül fontos szerepet töltenek be. Az ilyen intézmények a viszonylag magas piaci kockázattal járó új termékek és technológiák fejlesztésével és eladásával foglalkozó vállalkozásokat támogatják pénzügyi, kereskedelmi, és K+F tanácsadással. Az IRC-khez hasonlóan ezek is egy nemzetközi hálózat részei, az Európai Üzleti és Innovációs Központ Hálózathoz (EBN) tartoznak, amelyet az Európai Unió vállalkozásfejlesztési céllal hozott létre a 80-as évek második felében. Napjainkban a hálózat körülbelül 150 tagja Európa szinte minden részén megtalálható.

A különböző BIC-ek mindenütt azonos módszertannal, azonban a helyi sajátosságok figyelembevételével segítik az innovatív vállalkozások fejlődését. A szervezetek információnyújtással ill. partnerközvetítéssel foglalkoznak, fő célcsoportjuk az innováció-orientált kis- és középvállalkozások halmaza. Tevékenységük keretében a központok felkutatják az innovációs projekteket, menedzselik és tanácsadással segítik piaci megvalósulásukat, valamint kockázati tőkebefektetőknek kínálják fel őket.

A cambridge-i St. John's College által működtetett **St. John's Innovációs Központ** az egyik legmagasabb színvonalú ilyen jellegű szervezet. 1987-ben hozták létre a helyi tudományos park területén azzal a céllal, hogy üzleti támogatást illetve elhelyezési lehetőséget (infrastruktúrával ellátott irodákat) nyújtson a korai fázisban levő tudásalapú cégeknek. Ezen inkubációs tevékenység keretében a központ szakembergárdája ingyenes tanácsadási tevékenységet végez a bentlakó vállalkozások számára. A St. John's Központ tevékenységének sikerességét jelzi, hogy napjainkban több mint 150 induló, egyetemi ötletekből alapított vállalkozás található benne. A BIC szoros kapcsolatokat épített ki több gazdaságfejlesztési és technológiatranszfer szervezettel (pl. üzleti központokkal, kamarákkal stb.), az európai technológiai piachoz pedig a helyi innováció-közvetítő központon (IRC) keresztül csatlakozik.

Az EBN hálózat magyar tagja az 1995 óta alapítványi formában működő **INNOSTART Nemzeti Üzleti és Innovációs Központ**. Küldetésében megfogalmazott célja a legígéretesebb innovatív projektek felkutatása, azok megvalósulásának elősegítése, valamint innovációs parki szolgáltatások nyújtása a technológia-orientált vállalkozások számára.

Az innovációs ügynökségek harmadik nagy csoportját a **nemzeti és regionális fejlesztési ügynökségek** alkotják. A nemzeti innovációs rendszerek jelentős része magában foglal egy nemzeti szintű innovációs szervezetet, amelyet leggyakrabban **nemzeti fejlesztési ügynökségnek** vagy fejlesztési központnak neveznek. Ennek az egyik tradicionális példája az **ANVAR** (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche), a tulajdonképpeni Francia Nemzeti Innovációs Ügynökség, amelyet azért hoztak létre, hogy a tevékenységi szektortól függetlenül ösztönözze és finanszírozza a francia kis- középvállalkozói réteg innovációs tevékenységét. Az ügynökség kormányzati felügyelet alatt áll, ma évi 215 millió EUR költségvetéssel rendelkezik. Az elmúlt két évtizedben a rendelkezésére álló 3,13 milliárd EUR-ból több mint 22000 céget és laboratóriumot, illetve több mint 34000 innovációs projektet támogatott.

Az ügynökség a francia KKV-k szükségleteinek teljesítésére létrehozott egy 24 tagból álló regionális fejlesztési ügynökség-hálózatot. Rajtuk keresztül ajánl szakértői, tanácsadási szolgáltatásokat, segít a technikai partnerek közötti kapcsolat létrehozásában (kutatóhelyek és technológiatranszfer szervezetek között), emellett ipari és kereskedelmi kapcsolatok kialakításában, illetve tőkefinanszírozás megvalósításában is segédkezik. Esetenként az ANVAR az innovációs programhoz kapcsolódó kiadások 50 %-ig terjedően pénzügyi támogatást is nyújt kamatmentes kölcsön formájában, amelyet csak sikeres projekt esetén kell visszafizetni. A gazdasági és pénzügyi szakértői jelentéseken alapuló finanszírozási döntések a regionális hivatalokban születnek. A központban és a regionális hivatalokban jelenleg mintegy 500 főt alkalmaznak. Az ANVAR a nemzetközi innovációs kapcsolatok elősegítésére 4 külföldi fiókot is fenntart: Belgiumban, az USA-ban, Izraelben és Kanadában.

A nemzeti szinttel ellentétben számos országban a **regionális fejlesztési ügynökség**-hálózat tagjai nem vesznek részt a technológiatranszfer folyamatokban. Példának okáért a kanadai Halifax Regionális Fejlesztési Ügynökség ugyan vállalkozásfejlesztéssel foglalkozik, azonban szolgáltatási köre a vállalkozások kialakulásának ösztönzését, az üzleti terv elkészítésében nyújtott segítséget, az információszolgáltatást vagy a finanszírozási források felkutatását tartalmazza, viszont a technológiatranszfert nem. Ebben hasonlatos a hazánkban fellelhető regionális vállalkozásfejlesztési szervezetekhez. Ezzel ellentétben például a Wales-i Fejlesztési Ügynökség az Egyesült Királyságban külön munkacsoportot rendel a technológiatranszfer tevékenységnek, amely felméri a vállalkozások technológiai szükségleteit, hozzáférést biztosít az új technológiák fejlesztéséhez és bevezetéséhez szükséges szaktudáshoz, lehetőséget nyújt a hasonló technológiai érdeklődésű cégek közötti hálózat kialakításához, illetve publikációin, jelentésein keresztül segíti az információáramlást.

3.6.3. Az egyetemi technológia transzfer irodák

Napjainkban egyre inkább erősödik az egyetemek vállalkozói jellege. Az eredetileg csak alapkutatásokkal foglalkozó felsőoktatási intézmények kormányzati tá-

mogatottsága fokozatosan csökken, így ennek következtében egyre inkább növekszik a felsőoktatási intézmények által vállalt szerződéses kutatások aránya, s ezáltal erősödnek üzleti kapcsolataik.

Az egyetemi technológia transzfer irodák olyan egyetemeken belül működő szervezeti egységek (technológiai ügynökségek), amelyek a kapukon belül létrehozott tudás, a tudományos eredmények marketingjével, értékesítésével foglalkoznak. A felhalmozott tudásbázis gyakorlati hasznosítását végzik, azaz az alapkutatások során keletkező eredmények iparban történő felhasználásához keresnek üzleti partnereket, az új termékek, ill. eljárások engedélyeztetését végzik, konzultációkat szerveznek. Az előbbieket mellett segítenek az egyetem vállalkozásainak marketingjében, szervezik a hallgatók szakmai gyakorlatát, információt nyújtanak az érdeklődőknek, valamint az egyetemi kutatócsoportok számára igyekeznek a vállalkozásoktól közvetlen támogatást szerezni.

Példaként bemutatható az Amerikai Egyesült Államokban az **Urbana-Champaign Illinois Egyetemen működő Technológiamenedzsment Hivatal**. 1995-ben alapították, eredetileg Kutatási és Technológiamenedzsment Hivatal néven. Szellemi tulajdonjogi szolgáltatást nyújtott, fokozta az egyetemi-ipari kutatási együttműködések mértékét és elősegítette az egyetemi technológia átadását a közösség számára. 2000-ben két külön egységre osztották: Kutatási Adminisztrációs Hivatalra (ORA) és Technológiamenedzsment Hivatalra (OTM), hogy növeljék a nyújtott szolgáltatások hatékonyságát. Az ORA felelős az egyetemi kutatók és az ipari partnerek között születő megállapodások létrehozásáért, valamint tanácsadást végez szellemi tulajdonjogi ügyekben. Az ORA intézkedik minden olyan anyagbeszállítási megállapodás ügyében, amely a kutatásokhoz szükséges anyagokat foglalja magában. Az OTM felelősséggel tartozik az egyetemi kutatásokból származó szellemi tulajdon értékeléséért, védelméért és marketingjéért. Segítséget nyújt a szellemi tulajdonjoggal és -politikával kapcsolatos kérdésekben, közvetlenül együtt dolgozik a szellemi tulajdon létrehozóival, szerzőivel, támogatja őket a nyilvánosságra hozatalban és a kereskedelmi forgalomban való megjelenés folyamatában.

Az egyetemi technológiai ügynökségek különösen fontos szerepet tölthetnek be az egyetemvárosok kutatóhelyei és a különböző ipari koncentrációk közti transzfer folyamatokban. Azonban az ilyen intézmények hazai meghonosodását jelentős mértékben gátolja, hogy a hazai felsőoktatási intézmények jórészt nem rendelkeznek írott vagy íratlan szabályokkal az intézmények falain belül képződött szellemi termékek tulajdonviszonyait és hasznosítását illetően. Mivel a felsőoktatási intézmények az elmúlt évtizedekben – jórészt a tőkeellátottság okán – számos találmány ol-talmáról kénytelenek voltak lemondani, így nem birtokolnak olyan szellemi tulajdon portfóliót, amely biztos működési alapot adhatna az egyetemi innovációs intézményeknek.

3.6.4. Tudományos és technológiai parkok, technológiai központok

Az első tudományos parkot az 1950-es években hozták létre az Amerikai Egyesült Államokban. Azóta az egész világon elterjedt ez a modell, s számos esetben bizonyította, hogy hatékony technológiapolitikai eszköznek számít. A tudományos parkok fejlettebb formáinak széles választéka található az Egyesült Királyságban, s ezek a parkok más országok tudományos parkjai számára is mintaként szolgálnak. A tudományos parkok fogalmának meghatározására is az Egyesült Királyság Tudományos Parkjainak Szövetsége (UKSPA) által adott definíciót használjuk:

„A tudományos park olyan vállalkozástámogatási és technológiai transzferkezdemenyezés, amelynek célja, hogy

- az innováció-vezérelt, nagy növekedési ütemű, tudás-alapú vállalkozások létrehozását és inkubációját ösztönözze, támogassa;
- olyan környezetet biztosítson, ahol mind a nagyobb a mind nemzetközi vállalkozások kölcsönös előnyön alapuló, sajátos és szoros együttműködést fejleszhetnek ki egy adott tudás-létrehozó központtal.

A tudományos parkok az említett célokat egyrészt a megfelelő infrastruktúralis és támogató szolgáltatások biztosításával próbálják elérni, másrészt a tudást létrehozó központokkal (egyetemek, kutatóközpontok) alakítanak ki formalizált és működő kapcsolatokat. Végül, de nem utolsó sorban, aktív menedzsment-támogatást is nyújtanak az ügyfelek számára.

A fenti definíciók egyaránt hangsúlyozzák, hogy a tudományos parkok fő feladata az innovációra alapozott vállalkozások támogatása, azonban a brit meghatározás kiemeli a parkok vállalkozástámogató szerepkörét, azaz a parknak az induló (start-up), tudásalapú vállalkozások segítségével betöltött helyét.

Magyarországon az Ipari Parkok Egyesülete az Európai Unió definícióját fogadja el, mely alapján „a tudományos park olyan területi alapon kiinduló kezdeményezés, mely nagyjából a felsőoktatási, kutatási intézményekhez és/vagy a területi K+F intézményekhez kötődik, feladata az új technológiákra alapuló vállalkozások létrehozása, illetve annak elősegítése, a technológiai transzfer lebonyolítása a kutatóintézetek és a parkban (vagy azon kívül) működő vállalkozások között”. Ez utóbbi meghatározás a területi alapon való szerveződést is előtérbe helyezi, s szintén hangsúlyozza a parkoknak a technológia transzferben betöltött alapvető szerepét.

A tudományos parkok fő jellegzetességeként határozható meg tehát, hogy egyetemek, főiskolák közelében hozzák létre őket. Céljuk erős és közeli kapcsolatok kiépítése az ipar és a felsőoktatási/kutatási szféra között, támogatják a tudományos ismereteken alapuló cégek kialakulását. A tudományos parkok célpontjai főként a számottevő innovációs potenciállal rendelkező kis- és középvállalkozások, számukra a parkok jelentős inkubációs szolgáltatásokat nyújtanak, melyek létrehozását a kormányzat vagy a helyi önkormányzatok is támogatják.

A tudományos parkok létrehozása három alapvető stratégiával történhet:

1. Az egyetem egyedül létesít parkot (pl. a Cambridge Tudományos Park),
2. az egyetem nem saját maga, hanem más partnerekkel együtt, közös vállalként hozza létre (pl. a Manchester Tudományos Park),
3. az egyetem egy együttműködési projekt során gazdaságfejlesztő ügynökségekkel, helyi önkormányzatokkal közösen, de nem közös vállalat formájában indít tudományos parkot (pl. a Sheffield Tudományos Park).

Mint látható, számos különböző szervezet vehet részt egy tudományos park alapításában. A szereplők lehetnek a tudásteremtés intézményei (egyetemek, kutatóközpontok, más felsőoktatási intézmények), a kormányzat (nemzeti, regionális vagy helyi szintű), az üzleti szektor befektetői, valamint regionális/helyi gazdaságfejlesztési ügynökségek. Az érdekelt felek különböző elvárásokat támasztanak a park működésével kapcsolatban, amelyek összehangolásával határozhatók meg a tudományos park funkciói. Az egyéb szereplők bevonásától függően az egyes stratégiák az egyetemek oldaláról nyilván eltérő költségigényűek, ugyanakkor – ennek megfelelően – különböző mértékű befolyást is biztosítanak részükre.

Az egyik legismertebb tudományos park a **Cambridge Tudományos Park** az Egyesült Királyságban. Kialakulásának története 1970-ben kezdődött, amikor is a Trinity College úgy döntött, hogy hasznosítani kívánja a rendelkezésére álló területet és tőkét. Kedvező körülményeket kívántak teremteni a technologiaigényes iparágak, kutatóintézetek számára a sikeres működéshez, valamint a multinacionális cégek térségbe áramlásához. Cambridge-hez közel akarták kialakítani a „tudományon alapuló ipart” azzal a céllal, hogy maximalizálják a szaktudás, a felszerelések (laboratóriumok, műszerek) és könyvtárak koncentrációján alapuló előnyöket. Az induló vállalkozások számára inkubátorházat alapítottak, és a cégek számával rohamosan nőtt a kockázati tőkefinanszírozás aránya is. A betelepülési folyamat eredményeképpen az élettudományokra épülő ágazatok, illetve az Internethez és telekommunikációhoz kapcsolódó vállalkozások váltak dominánssá és nagy arányban képviseltetik magukat ma is. 1999 végén már összesen 64 cég működött a Parkon belül közel 4000 foglalkoztatottal. A térségi hatás tekintetében pedig a mutatók még impozánsabbak, hiszen Cambridge körül a csúcstechnológiával rendelkező vállalatokból kialakuló klaszter több, mint 1200 céget tartalmaz, amelyek közel 35000 főt foglalkoztattak.

Hazánkban a nemzetközi gyakorlatnak megfelelő tudományos park nem működik. A budapesti **Infopark** létrehozásának céljait és körülményeit elemezve elmondhatjuk, hogy ez a szerveződés áll a legközelebb ahhoz, hogy tudományos parkká váljon, azonban ehhez az egyetem integráló szerepét, a tényleges belső kapcsolatrendszert még erősíteni kell.

A parkszerűen működő önálló tudásközpontok másik nagy csoportját a **technológiai központok** alkotják. Ezek olyan intézmények, amelyek az adott földrajzi területen tradíciókkal rendelkező technológiákra, kutatásokra összpontosítanak, rájuk szakosodnak úgy, hogy összegyűjtik az adott területen rendelkezésre álló magas

szintű szaktudást. A tudományos parkokkal ellentétben nem támaszkodnak egy felsőoktatási intézmény integráló szerepére.

Nagyon jól szemléletes ezt a típust az **Elterjesztett Rendszerek Technológiai Központja** (DSTC) Ausztráliában. Ez tulajdonképpen egy közös vállalat, amelyet az ausztrál kormány Együttműködő Kutatási Központok Programja támogat és amelyben 24, a vállalatok számára technikai infrastruktúrát fejlesztő szervezet vesz részt. A Technológiai Központ világszínvonalú kutatásokat folytat, szoftverfejlesztéssel foglalkozik, képzési és professzionális tanácsadási tevékenységet végez. Célja olyan komplex kérdések megoldása, amelyek lehetővé teszik a vállalkozások számára, hogy az információs társadalom teljes potenciálját hasznosítani tudják. Kutatási, technológiatranszfer és képzési programjaik mennyiségileg és minőségileg is folyamatosan javulnak, jelenleg a következő, a további gazdasági fejlődés kulcsát jelentő iparágakra koncentrálnak: kormányzati online szolgáltatások, egészségügy, honvédelem, oktatás, telekommunikáció és pénzügy.

3.7. A szellemi tulajdon védelme

Ebben a fejezetben a szellemi tulajdon alapvető formáit, azok védelmi lehetőségeit, valamint a szellemi tulajdon vállalkozáson belüli menedzselését, illetve értékesítési lehetőségét mutatjuk be.

3.7.1. Iparjogvédelmi kategóriák és alapfogalmak

Az iparjogvédelemmel kapcsolatban a leggyakrabban felmerülő kérdés a következő: **mire is kaphatok szabadalmat és hogyan?** Ahhoz, hogy ezt egyértelműen meg tudjuk válaszolni, tisztázni kell a szabadalom odaítélésének főbb ismérveit.

Mivel szabadalom csak találmányra kapható, így először a **találmány** fogalmával kell megismerkednünk. A találmány abban különbözik a felfedezéstől, hogy gyakorlati alkalmazhatósága bizonyított. Azaz nem elég egy új dolgot (elvet, kémiai anyagot stb.) feltalálni, hanem bizonyítani kell annak konkrét gyakorlati felhasználhatóságát is.

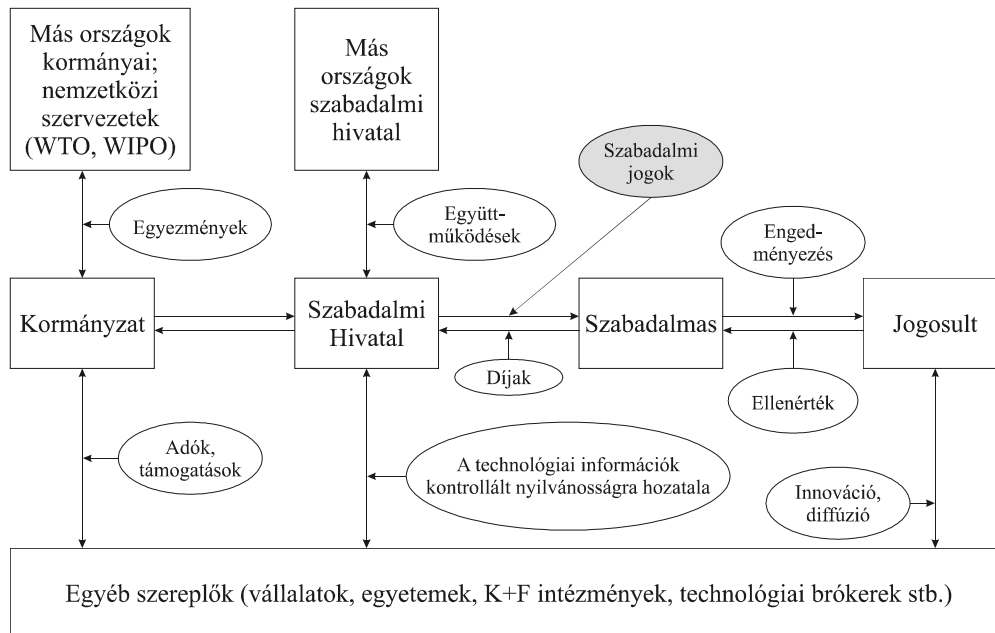
A **szabadalom** valójában nem más, mint egy találmány üzleti hasznosítására alapított kizárólagos rendelkezési jog. Akinek szabadalma van, az jogosultságot szerez arra, hogy a szabadalom tárgyát képező találmány üzleti hasznosítása felett ő, a szabadalom tulajdonosa (más néven a szabadalmas) rendelkezzen. A szabadalmas nem (feltétlenül) azonos a feltalálóval: a feltaláló ugyanis – ha pl. az eljárást nem tudja finanszírozni - átengedheti a szabadalom megszerzésének lehetőségét másnak úgy, hogy eközben a feltalálói jogai nem sérülnek.

A szabadalmi kérelmek elbírálásánál három fontos szempontot vesznek figyelembe:

1. Szabadalmat csak találmány kaphat, azaz a felfedezésnek konkrét gyakorlati alkalmazhatósággal kell párosulnia (ld. fent).
2. Szabadalmat csak olyan találmányra lehet adni, amely nem tartozik a technika állásához. A **technika állásához** tartozik mindaz, ami írásbeli közlés, szóbeli ismertetés, illetve gyakorlatba vétel útján bárki számára hozzáférhetővé vált. Ez azt jelenti, hogy a bármilyen módon nyilvánosságra hozott találmányok már nem képezhetik szabadalmi kérelem alapját, azaz a szabadalmi beadványnak meg kell előznie a találmány nyilvánosságra kerülését (ez alól az USA szabadalmi rendszere kivétel, de erről majd később szólnunk).
3. Szabadalom csak olyan találmányra adható, amelyben a **feltalálói teljesítmény** igazolható, azaz pl. a szabadalmi kérelemben foglalt eljárás nem következik mindenki számára egyértelműen már meglévő eljárások kombinációjából.

Ahhoz, hogy világosan lássuk, hogy az iparjogvédelem legfontosabb kategóriája, a szabadalom hogyan illeszkedik az innováció tágabb társadalmi rendszerébe, tekintsük át, hogy milyen intézmények, milyen cselekmények és milyen költségek kapcsolhatók a szabadalmi rendszer működéséhez (3.5. ábra).

3.5. ábra A szabadalmaztatás társadalmi rendszere



Mint az ábráról látható, a szabadalom tulajdonosa jogait az adott nemzeti szabadalmi hivataltól kapja és ott is tartják fenn részére, a szabadalmi díjak fejében. A fizetendő díjak lehetnek egyrészt **eljárási díjak**, amelyek az adott szabadalom odaítéléséhez kapcsolódnak, másrészt pedig **fenntartási díjak**, amelyek a megadott szabadalom folyamatosságát biztosító, évenként fizetendő díjak.

A szabadalmas a jogait más személy vagy jogi személy részére átengedheti (engedményezheti), melyért rendszerint anyagi ellenszolgáltatást kap. Az ilyen típusú engedményezés célja a szabadalom minél jövedelmezőbb hasznosítása, azaz ha a szabadalom tulajdonosának nem áll szándékában a szabadalom hasznosítása, illetve úgy véli, hogy a szabadalom hasznosítására egy másik személy vagy szervezet annak speciális tudása vagy üzleti kapcsolatai révén nála alkalmasabb, akkor a hasznosítást erre a személyre vagy szervezetre bízta. A szabadalmas az ilyen típusú **engedményezés** ellenértékeként rendszerint az engedményezés létrejöttékor egy fix összeget, a későbbiekben pedig a hasznosításból eredő bevétel bizonyos hányadát kapja.

A **szabadalmi hivatalok** alapvető feladata a nemzeti kérelmek elbírálásával kapcsolatos eljárások lefolytatása. Mivel a szabadalom nemzeti jog, ezért az egyes hivataloknak más országok hivatali ügyeibe nincs beavatkozási lehetőségük. Ez ugyanakkor azt is jelenti, hogy egy adott szabadalom csak abban az országban érvényes, ahol megítélték, s ha valaki több országban is szeretne ugyanarra a találmányra szabadalmat kapni, akkor az egyes országokban egyenként kell a jogot megszereznie. Itt kell megemlítenünk, hogy a fentiek értelmében a gyakorta használt „világ-szabadalom” kifejezés értelmetlen, hiszen semmilyen szervezetnek nincs jogosítványa a világ összes országára egy eljárásban szabadalmat adni. Ugyanakkor az aránylag magas szabadalmi költségek miatt vélhetően nincs olyan szabadalom, melyet minden országban külön eljárásban bejelentettek volna, hiszen a technológiailag fejletlen országokban (ahol a védett szellemi tulajdon jogosulatlan hasznosítására gyakorlatilag nincs esély) ez csak indokolatlan többletköltségeket jelentene.

Mivel a szabadalmi kérelmek elbírálása során számos olyan lépés van (újdon-ságvizsgálat, feltalálói tevékenység vizsgálata), melyeket felesleges annyiszor elvégezni, ahány országban a találmányt szabadalmaztatni akarják, így – a nemzeti szuverenitás tiszteletben tartása mellett – az eljárás egyszerűbbé, gyorsabbá, megbízhatóbbá és olcsóbbá tétele érdekében bizonyos nemzetközi egyezmények keretében lehetőség van **nemzetközi bejelentés** benyújtására. Az ilyen bejelentés szabadalmat közvetlenül ugyan nem eredményez, de az eljárás mindaddig közös mederben folyik, amíg a bejelentés a végső, nemzeti bírálati fázisba nem kerül.

3.7.2. A modern szabadalmaztatás nemzetközi keretei

A területi elv alapján egymástól független iparjogvédelmi rendszerek közti együttműködés 1883-ban, a **Párizsi Egyezmény** vette kezdetét. Az Egyezmény alapvető rendelkezése az egyenlő elbánás elve volt, melynek révén az egyes orszá-

gok szabadalmi rendszerei kinyíltak a tagországok feltalálói számára. A hazai bejelentéssel szerzett elsőbbséget az Egyezmény 12 hónapon belül a többi tagországban is érvényesíteni engedte, azaz az egyes tagországokban nem az adott országban tett bejelentés napjától, hanem a legelső, a saját országban tett bejelentés napjától (egységes elsőbbségi nap) keletkeztek jogok.

A szabadalmaztatás terén létrejött nemzetközi együttműködések közül a legjelentősebb a Szellemi Tulajdon Világszervezet (WIPO) égisze alatt 1970-ben létrejött **Szabadalmi Együttműködési Szerződés** (Patent Cooperation Treaty, PCT). Ennek az egyezménynek 1980 óta hazánk is tagja. A Szerződés célja, hogy bizonyos fokú nemzetközi harmóniát hozzon létre azokban az esetekben, amikor a bejelentő egyszerre több országban is szabadalmat kér. A Szerződés ugyanis lehetővé teszi, hogy a bejelentő – saját országának nemzeti hivatalánál – multinacionális joghatályú bejelentést tegyen egy nyelven, egyféle formai előírásoknak megfelelően. A bejelentést elsőként **nemzetközi kutatásnak**, majd **nemzetközi elővizsgálatnak** vetik alá. A kutatás feladata a bejelentéshez bármilyen módon kapcsolható, a technika állásához tartozó dokumentumok feltárása annak tisztázására, hogy létezik-e bármilyen tény, amely a szabadalmi kérelemben foglaltak újdonságát megkérdőjelezné. Az elővizsgálat pedig arról ad számot, hogy egy előzetes értékelés szerint a találmány megfelel-e a szabadalmaztathatósági kritériumoknak. Az előzetes eljárások eredményéről a bejelentő a nemzetközi szervektől hivatalos véleményt kap. Ez azonban őt még nem kötelezi semmire, viszont a jelentések ismeretében dönthet, hogy bejelentését ebből a közös nemzetközi szakaszból átlépteti-e a nemzeti szakaszba, s folytatja-e az eljárást az általa megjelölt országok hivatalaiban, de ekkor már külön-külön. A nemzeti eljárások megindítását az eredeti bejelentés napjához képest nemzetközi kutatás esetén 20, nemzetközi elővizsgálat esetén pedig 30 (egy-egy országban 31) hónappal halaszthatja el. Ezt az időt a bejelentő felhasználhatja a találmány értékesíthetőségével kapcsolatos piackutatási munkákra. Az említett kutató-, illetve vizsgáló tevékenységet egyes nemzeti szabadalmi hivatalok (pl. USA, Japán, Ausztrália), illetve az Európai Szabadalmi Hivatal (ld. később) végzik, bár ekkor természetesen nemzetközi szervként járnak el.

Az egységes szabadalmaztatás megteremtése érdekében az Európai Unió, illetve annak elődje az Európai Gazdasági Közösség is tett lépéseket. 1973-ban Münchenben aláírták az **európai szabadalom engedélyezéséről szóló Egyezményt**, majd két évvel később Luxemburgban a közösségi szabadalomról szóló Egyezményt. A Münchener Egyezmény célja hasonló a PCT céljához: egyszerűbbé és hatékonyabbá tenni egy adott találmány több európai országban való együttes szabadalmaztatását. Ennek érdekében az azonos tartalmú bejelentések sokasága helyett - központosított eljárásban - egyetlen európai bejelentés tehető, amely jól egészíti ki a PCT rendszerét. A PCT eljárásban lefolytatott nemzetközi kutatás és nemzetközi elővizsgálat lefolytatását követően - amennyiben a jelentések ismeretében a bejelentő az eljárás folytatása mellett dönt - a nemzeti fázis keretében a megjelölt országokban érdemi vizsgálat következik. A Münchener Egyezményre alapozva Európában

azonban létrehozták az Európai Szabadalmi Hivatalt (European Patent Office, EPO), amely **közös érdemi vizsgálatot** működtet az Egyezményt aláíró országoknak. Az eljárás eredményeként ugyan Európai Szabadalom elnyerésére van lehetőség, az eljárás azonban még korántsem ér véget. Az így megítélt szabadalom ugyanis az Európai Patent Bulletinben való meghirdetését követően 9 hónapig megtámadható. Ha ez nem történik meg, akkor a multinacionális jellegű szabadalom dezintegrálódik, színre lépnek a nemzeti szabadalmi hivatalok, melyek a megfelelő fordítási eljárás után lajstromozzák a szabadalmat, majd a továbbiakban kezelik. Igaz, hogy csak a legvégső fázisban, de az eljárás végül is visszatér a szabadalmi rendszer korábbi logikájához, azaz a nemzeti szintű eljárásokhoz.

Bár az európai eljárás így is sok többletterhet levesz a bejelentők válláról, az igazi áttörést az jelentené, ha a korábban már említett Luxemburgi Egyezmény végre hatályba lépne. Az egyezmény ugyanis lehetőséget ad közösségi szabadalmak létrehozására, azaz az Európai Uniót egyetlen országnak tekintve (s a nemzeti fázisokat így szükségtelenné téve) a megítélt európai szabadalom nemcsak közös európai eljárásban születne, hanem úgy is élne tovább. Ennek a lehetősége hosszú évek után most megteremtődni látszik. Az EU tagállamok miniszterei ugyanis nemrég eldöntötték, hogy ennek biztosítására 2010-ben létrejön az Európai Szabadalmi Bíróság, mely az egyes szabadalmi vitákban közösségi szinten dönt. Az eljárás lefolytatása továbbra is a müncheni EPO feladata, de az európai szintű szabadalmakkal a nemzeti hatóságoknak nem lesz további teendőjük.

3.7.3. A szabadalmak időbeli érvényessége

Ma már a világ összes szabadalmi rendszere egységes a szabadalmak élettartamát illetően. Ez 20 év, az úgynevezett elsőbbségi naptól számítva, ami az adott tartalommal benyújtott legkorábbi (rendszerint a saját nemzeti) szabadalmi kérelem benyújtásának napja.

Azonban a szabadalmak élettartama nem volt mindig ilyen egységes. 1995 előtt ugyanis az USA-ban egy ettől eltérő számítással adták meg a szabadalmak érvényességét, amely szerint a szabadalom a megadástól számított 17 éven át volt érvényes. Mivel az eljárás időtartama előre nem jósolható meg, így esetenként változó, hogy melyik rendszer jelentett hosszabb védelmet az adott találmánynak. 1995. június 8-ától az új eljárások tekintetében az USA is áttért az egyetemes rendszerre. A már eljárás alatt lévő ügyekre pedig egy frappáns szabályt hoztak: az adott szabadalom érvényességét úgy kell meghatározni, hogy a két lehetséges számítási mód (benyújtás napja + 20 év, illetve megadás napja + 17 év) közül az adott esetben hosszabb élettartamot jelentőt kell választani.

3.7.4. Egyéb iparjogvédelmi kategóriák

A szabadalmakon kívül több más iparjogvédelmi kategória is ismeretes, melyek legfőbb jellemzőit az alábbiakban foglaljuk össze.

A **használati minta-oltalom** a szabadalmaztatható találmány műszaki színvonalát el nem érő új műszaki megoldások védelmére szolgáló oltalmi forma. Többek között ide tartozik a korábban ismert elemek új típusú elrendezésével létrehozott szerkezetek védelme. Egy új típusú villanykapcsoló belső szerkezete például lehet, hogy nem tartalmaz egyetlen olyan műszaki megoldást sem, amely korábban ne lett volna ismert, az elemek esetleges új elrendezése azonban lehetővé teszi, hogy használati minta-oltalmat igényeljenek a termékre.

Az **ipari minta-oltalom** a termékek külső kialakításának védelmére szolgáló oltalmi forma. Ez gyakorlatilag a formatervezés (design) védelmét szolgálja.

A **védjegyek** a szabadalmak után az iparjogvédelem második leggyakrabban használt kategóriáját jelentik. A védjegyek a termékek és szolgáltatások azonosítására, valamint kereskedelmi forgalomban való megkülönböztetésére szolgáló árujelzők. Lehetnek szavak, betűk, számok rövidítések vagy akár nevek, ábrák, hologramok, fényjelek illetve ezek tetszőleges kombinációi, amelyek grafikailag ábrázolhatók. A védjegyoltalom lényege, hogy a védjegyet meghatározott árukkal vagy szolgáltatásokkal kapcsolatban kizárólag az használhatja a kereskedelmi forgalomban, akinek a javára a védjegy lajstromozása megtörtént.

A védjegy egyszerre kell, hogy bírjon a „megkülönböztető” és a „nem megtévesztő” tulajdonságokkal. **Megkülönböztető** jellege abban áll, hogy a terméket egyediesítve megkülönbözteti azt versenytársaitól. Ebből a szempontból nagyon jó választás például az USA egyik számítógép gyártójának neve, az „Apple”. Mivel a szó eredeti jelentésének (alma) semmi köze a számítástechnikához, így a megkülönböztető jelleg kiválóan érvényesül.

A védjegy másik fontos tulajdonsága, a **nem megtévesztő** jelleg ugyanakkor arra utal, hogy a védjeggyel választott név nem tartalmazhat vagy sugallhat olyan tulajdonságot, amellyel a védjegyezett termék nem rendelkezik. Erre nagyon jó példa a „Real Leather” (eredeti jelentése: valódi bőr) márkanév. Mivel a gyártó nemcsak valódi bőrből készült termékeket gyárt és lát el ezen védjeggyel, így a nem bőr termékek esetén a fogyasztó megtévesztésének vétségét követi el, amiért perelhetővé válik.

A védjegyeket – a szabadalmakkal analóg módon – országonként kell bejegyeztetni, az oltalom 10 évre szól, azt követően korlátlanul újabb 10-10 évre megújítható. Az 1981-ben aláírt **Madridi Megállapodás** és az 1989-es **Madridi Jegyzőkönyv** azonban lehetőséget ad arra, hogy a nemzeti oltalom megszerzése után a Megállapodást és/vagy a Jegyzőkönyvet aláírt államokban egyetlen bejelentéssel, egyetlen illetékfizetéssel lehet nemzetközi bejelentést tenni, ami lényegesen leegyszerűsíti mind a hivatalok, mind pedig a külföldön is védettséget szerezni vágyó bejelentők dolgát.

A védjegyekkel ellátható termékek és szolgáltatások osztályozására 1957-ben jött létre a **Nizzai Megállapodás**, amely árukra 34, szolgáltatásokra pedig 11 osztályt állított fel. A kategóriák érzékeltetésére megemlíthjük, hogy az 5-ös osztály például a gyógyszerészeti készítményeké, a 12-es osztályban vannak a járművek, míg a

21-esben a konyhai edények. Az osztályozás elengedhetetlen a védjegy-bejelentéshez, a bejelentésben ugyanis meg kell jelölni, hogy a birtokolni kívánt védjegyet milyen áruosztályokhoz tartozó termékekre vagy szolgáltatásokra kívánjuk használni, s ez a lista a későbbiekben nem bővíthető.

A **földrajzi árujelzők** annak jelzésére szolgálnak, hogy az adott termék egy bizonyos földrajzi területről származik. Ilyen terület lehet egy ország (pl. kubai szivar), vagy annak egy része (pl. cognac; az ugyanilyen nevű francia város környékéről származó brandy neve).

A földrajzi árujelzők abban különböznek a védjegyektől, hogy míg utóbbiak a termék egyértelmű megkülönböztetésére hivatottak, s egy másik piaci szereplő számára használatuk tilos, addig a földrajzi árujelzőt minden, az adott területről származó termék használhatja.

3.8. Kockázati tőke az innovációs folyamatok finanszírozásában⁹

Ebben a fejezetben először röviden bemutatjuk a vállalkozások egyes életszakaszaihoz tartozó innovációs folyamatok lehetséges finanszírozási módjait az alapítók/család/barátok pénzéből tett alapítástól a különböző támogatási programokon és az intézményes kockázati tőkebefektetésen át, egészen a tőzsdére vitelig. Ezután ismertetjük a kockázati tőke sajátos természetét, valamint összefoglaljuk az intézményes és az informális kockázati tőkebefektetések főbb különbségeit, illetve a megfelelő befektetők jellemzőit. Végezetül vázoljuk a legfontosabb kockázati tőkebevonási, illetve kiszállási műveletek főbb vonásait, s rövid áttekintést adunk a magyar kockázati tőkepiacról.

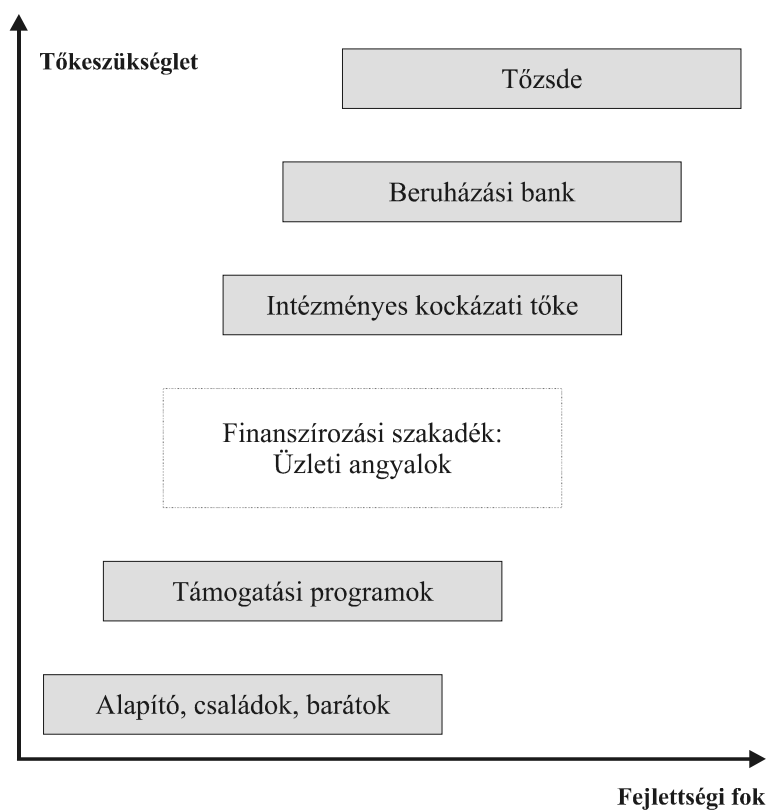
3.8.1. Az innováció finanszírozása

Az innováció finanszírozása az innováció-menedzsment különösen fontos területe, hiszen nem elég egy nagyszerű ötlet, ha megvalósítását nem tudjuk finanszírozni; hiába a kitűnő prototípus, ha pénz hiányában nem tudjuk a gyártását elkezdeni; és hiába a kifejlesztett innovatív termék, ha nincs elegendő forrásunk a piaci bevezetésére. A nagyvállalatok fejlesztéseikre könnyebben különítenek el forrásokat, így ez a probléma igazából a kisebb vagy kezdő vállalatoknál jelentkezik. Közülük is különös figyelmet érdemelnek a technológiaorientált induló vállalkozások (New Technology Based Firms, NTBF), melyek amellet, hogy tartósan növelik a foglalkoztatást, és minőségi munkahelyeket hoznak létre, a nemzetgazdaság innovációs potenciáljára is pozitív hatást gyakorolnak. Az ilyen vállalkozások kulcstevékenysége új technológiák kifejlesztése, marketingje, felhasználása. Ezek a cégek életük során folyamatosan igénylik a tőkebevonást, mivel a fejlesztési források szűkössége okán egyedül nem képesek az innovációs folyamatokat finanszírozni.

⁹ Jelen fejezet elkészítésében Makra Zsolt működött közre.

A 3.6. ábrán látható, hogy a vállalkozás fejlődésével együtt növekvő tőkeszükségletet milyen alapvető finanszírozási forrásokból tudjuk kielégíteni. A technológia-orientált vállalkozások is – a többi kisvállalkozáshoz hasonlóan – a 3 F által (alapítók-Founders, család-Family, barátok-Friends) összeadott pénzből kezdi tevékenységét. A technológiai fejlesztések első lépésben kiváló lehetőségeket kínálnak a különböző állami és nemzetközi pályázati források (tízezer dolláros nagyságrend) elnyerésére (támogatási programok). A további tőkeszükséglet azonban már nehezen teremthető elő, hiszen a meglévő intézményes finanszírozási formák által nyújtott minimális befektetések (millió dolláros nagyságrend) meghaladják a vállalkozások által a korai szakaszban ésszerűen felhasználható és tervezhetően megtérülő tőke mennyiséget. Az így fellépő finanszírozási szakadékot (százezer dolláros nagyságrendű tőkeszükséglet) egy sajátos kockázati tőke-nyújtó csoport, az üzleti angyalok hidalhatják át.

3.6. ábra Innovatív vállalkozások finanszírozása



További növekedés esetén a klasszikus kockázati tőkeformák, illetve az egyéb intézményesült finanszírozási formák kerülnek előtérbe. A tőkebevonás csúcspontja a tőzsdére lépés, melynek során a vállalkozás a nyílt piacon értékesíti részvényeit a befektetni vágyóknak.

3.8.2. A kockázati tőke

Mint az előbbieken láthattuk, az innovációs folyamatok finanszírozásában fontos szerep jut a kockázati tőkének. A kockázati tőke olyan, tőzsdén nem jegyzett, nagy kockázattal járó tevékenységet folytató vállalatok számára külső forrásból nyújtott tőkebefektetés, amelynek célja az, hogy bevonásával biztosítsák a vállalkozás további fejlődését, illetve a következő fejlettségi szakasz elérését. Az ilyen tőkebefektetés több sajátos stílusjeggyel rendelkezik, melyek közül a legfontosabbak a következők:

- „türelmes tőke”, mivel célja nem az osztalék évről-évre történő kivétele, hanem az előre prognosztizált megtérülési idő után nagy haszonnal történő kiszállás;
- nem csak pénzforrást, hanem a befektetőtől függően vezetési és szakterületi ismereteket, valamint kapcsolati tőkét is biztosít a finanszírozott vállalkozásnak;
- további banki finanszírozás biztosítását segítheti elő, hiszen a kockázati tőkék szigorú feltételrendszerének való megfelelés elősegítheti a bankok bizalmának növekedését is.

A kockázati tőke ágazat és így maga a kockázati tőke fogalom is a 80-as évek végén kettévált. A klasszikus kockázati tőke (venture capital), azaz a valóban spekulatív célú, magas kockázattal rendelkező, fiatal innovatív vállalatokba való befektetések aránya akkoriban ugyanis lecsökkent. Egyidejűleg megnőtt a jelentősége a nagyobb vállalatok pénzügyi feljavításának, s így a kockázati tőke részben elszakadt az innováció finanszírozásától. Az ilyen – a már jelentős tapasztalattal rendelkező, terjeszkedési (expanzív) szakaszban lévő cégek feltőkésítést célzó – befektetéseket a fejlesztő tőke (corporate venturing) kifejezéssel azonosítjuk. A tőkebefektetések fenti két fajtáját ma már összefoglalóan „private equity”-nek nevezik a pénzpiacokon. Az új fogalom a két típus közös vonásaira helyezi a hangsúlyt: tőzsdén nem jegyzett (private) vállalkozásokban tőkenyújtás révén történő részesedésszerzés (equity).

3.8.3. A kockázati tőkepiac szereplői

A klasszikus „kockázati tőkeipar” nem tekinthető homogénnek, létezik egy intézményes és egy informális része. Az intézményes (formális) kockázati tőkepiacon a tőkenyújtók jelentős hányadát a **kockázati tőke társaságok és kockázati tőke alapok** alkotják. Az ilyen szervezetek szigorú szabályokhoz kötöttek, rögzített befektetői eljárásban hozzák meg befektetési döntéseiket. A kétféle intézmény között

az alapvető különbség az, hogy míg a kockázati tőketársaságok a társaságot létrehozók tőkéjét helyezik ki, azaz a saját pénzüket kockáztatják, addig a kockázati tőke alapok kezelői az alapokba összegyűjtött tőkét, azaz más társaságok vagy magánszemélyek tőkéjét fektetik be. Abban viszont mind a két intézmény hasonló, hogy a rendelkezésre álló tőkét – a kockázat mérséklésére – lehetőség szerint több vállalkozásba fekteti be. Így ha az egyik (vagy néhány) kockázatos vállalkozás esetleg csődbe megy, a többiből keletkező haszon még mindig nettó nyereséget eredményezhet.

A kockázati tőkepiac másik szegmense a nem intézményes (informális) kockázati tőkepiac, ahol magánszemélyek, a már korábban említett **üzleti angyalok** (business angels) végeznek – általában „láthatatlanul” kockázati tőke-befektetéseket. Az üzleti angyalok rendszerint olyan vagyonos, üzleti múlttal rendelkező magánszemélyek (pl. technológiai cégek nyugdíjba vonult vezetői), akik anyagi, szellemi és kapcsolati tőkét fektetnek innováció- és technológiaorientált, kezdő illetve már működő kisvállalkozásokba. Megjelölésükre a szakirodalom szinonimaként a magánbefektetők (private investor) és az informális befektetők (informal investor) kifejezéseket is használja.

Szerepük nagyon fontos, hiszen egy intézményesen nem finanszírozott tőketartományban (százezer dolláros nagyságrend) nagyban hozzájárulnak a KKV-k tőkehiányának enyhítéséhez. Az angolszász országokban történő informális kockázati tőkebefektetések becsült összege többszöröse (az USA-ban 4-5-szöröse) az intézményes kockázati tőkések investícióinak, jelentősen növelve a nemzetgazdaságban lévő működő tőke állományt. Mivel ezen informális befektetők szerepe megítélésem szerint az elkövetkező években hazánkban is kiemelkedő lehet, így nem árt egy kicsir részletesebben is megismerkedni tevékenységükkel. Elsőként tekintsük át az informális tőkepiac fontosabb jellemzőit:

- A nagyobb országokban is erősen **lokalizált (ill. regionális)**, mivel az angyalok még az USA-ban is általában a lakóhelytől számított 150 mérföldön belül választanak maguknak befektetéseket;
- A kínálati jellegű piacon **tőke többlet** van: az angyalok többsége nem talál magának elegendő mennyiségű és megfelelő minőségű befektetési lehetőséget (Angliában két különböző felmérés szerint a megkérdezettek 70 ill. 86 %-a fektetne be több pénzt);
- A formális kockázati tőkepiaccal ellentétben nincsenek fizetett közvetítők, ügynökök. Az információkat a vállalkozók és a befektetők főleg barátoktól, ismerősöktől, valamint üzletfeleken keresztül szerzik be. Ebből a „sötétben tapogatózásból” ered a piac nem hatékony működése, **ad hoc jellege**;
- Az üzleti angyalok nem egy társaság képviselőjeként, hanem **magánszemélyként** fektetik be megtakarításaikat, és saját üzletet kötnek. Az üzlet méretétől függően gyakran többen együttműködve, egyfajta szindikátust alkotva dolgoznak.

- Ha a vállalat érdeke úgy kívánja, a tőkeemelés mellett az üzleti angyalok gyakran kölcsönt is nyújtanak a vállalkozásnak, ezzel **egy forrásból származó finanszírozást** biztosítanak.

Az informális tőkebefektetés a vállalat felé mindig valamiféle hozzáadott értéket közvetít, a befektető a vagyona mellett eddigi ismereteit, tapasztalatait, kapcsolatait, know-how-ját is a vállalat rendelkezésére bocsátja, sokszor az operatív irányításba is bekapcsolódik. Az angyalok tehát nem egyszerűen az átlagnál nagyobb „kockázati tűrőképességgel” rendelkező befektetők, hanem finanszírozási és fejlesztési tevékenységet egyszerre ellátó szakemberek.

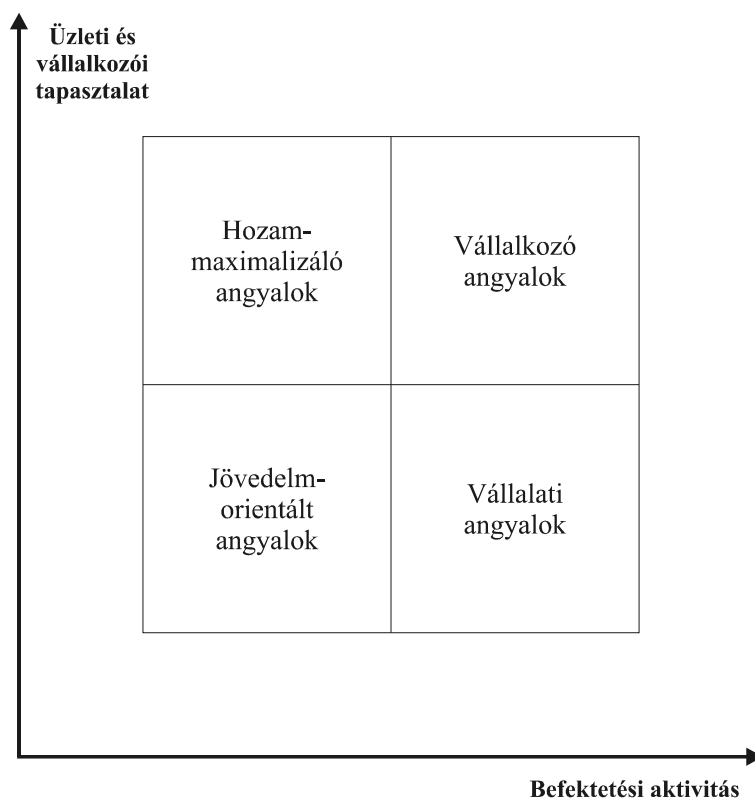
Az angyalok tevékenységével keletkező hozzáadott érték különböző forrásokból ered. Ez lehet vállalat alapítási, vállalkozói tapasztalat, amelyet főleg a még nem működő vagy most induló cégeknél tud hasznosítani, pl. a menedzsment és az igazgatótanács összeállításakor. Ilyenkor a befektető katalizátor szerepet tölt be a vállalat létrehozásában és az alapító csapat teljessé tételében. A szaktudásukat pl. a termék piaci bevezetések vagy a finanszírozási stratégiák kialakításakor kamatoztathatják. Az adott szakterületen szerzett speciális műszaki tudás a fejlesztések menedzselésénél, prototípusok előállításakor lehet hasznos. Kapcsolati hálójukat a vállalati együttműködések kialakításában, vevők keresésében és a megfelelő tőkeforrás felkutatásában hasznosíthatják. Gyakran előfordul, hogy az angyal barátait, régi üzletfeleit keresi fel újabb finanszírozási források biztosítása érdekében.

Az informális kockázati tőkével foglalkozó szakirodalom által leginkább elfogadott és legsűrűbben idézett Coveney-Moore-féle tipizálás az üzleti angyalok hat csoportját állapította meg. Az angyal típusokat a befektetők vállalkozói és szakmai tapasztalatai és befektetési aktivitásuk szerint állították fel (3.7. ábra), emellett megneveztek két „jelenleg nem aktív” csoportot is, akik pillanatnyilag ugyan nem rendelkeznek befektetéssel, de mégis fontos potenciális szereplői a piacnak. A hat csoport az alábbiakkal jellemezhető:

- **Vállalkozó angyal** (Entrepreneur angel): a legideálisabb befektető innovatív vállalatot alapítók számára. A leginkább aktív és tapasztalt angyal, magas kockázati tűrőképességgel.
- **Vállalati angyal** (Corporate angel): olyan vállalatvezető, aki angyal-típusú befektetéseket eszközöl nagyrészt pénzügyi, kisebb részt szociális megfontolásból, a saját vállalatának előnyeit szem előtt tartva.
- **Jövedelemorientált angyal** (Income seek angel): kevésbé vagyonos, egy vagy kevés befektetéssel rendelkező angyal, aki vállalati részesedését kiegészítő jövedelemforrásként és munkahelyként fogja fel.
- **Hozammaximalizáló angyal** (Wealth maximising angel): viszonylag ritkán fektet be, magas hozamelvárással és magas kockázatviselési hajlandósággal, teljes munkaidős állást keresve.
- **Rejtőzködő angyal** (Latent angel): az elmúlt három évben inaktív, korábban tevékenykedett már üzleti angyalként, bármikor kész újra befektetni.

- **Szűz angyal** (Virgin angel): korábban még nem volt kockázati tőkebefektetése, kevésbé tapasztalt, magas a hozamelvárása.

3.7. ábra Az üzleti angyalok Coovney-Moore féle tipizálása



Az üzleti angyalok és a kockázati tőkét kereső kisvállalkozások közötti legfontosabb kommunikációs csatornaként az **üzleti angyal hálózatok** (Business Angel Networks) funkcionálnak, melyek megbízható, aktuális szolgáltatásokat nyújtanak partnereik számára. Az ilyen hálózatok legfontosabb feladata a befektetők és a vállalkozások egymásra találását segítő, ún. közvetítő, „összepakosító” szolgáltatások (match making service, business introduction service) nyújtása. Ezek formái:

- a számítógép-vezérelt/internetes közvetítés;
- befektetési közlemények;
- befektetői fórumok.

A könnyebb összehasonlítást elősegítendő, az intézményes és az informális kockázati tőke főbb jellemzőit táblázatos formában is összefoglaltuk (3.3. táblázat).

3.3. táblázat Az informális és az intézményes kockázati tőke jellemző különbségei

Jellemzők	Informális kockázati tőke	Intézményes kockázati tőke
Személyi	Vállalkozó	Befektető
A befektetés helye	Regionális, lokális	Nemzeti, nemzetközi
Befektetett tőke	Saját vagyon	A társaság ill. alap vagyona
Stratégiai cél	A vállalat sikere	A lehető legkorábbi kiszállás
Megtérülési ráta	Kevésbé fontos	Nagyon fontos
Közreműködés a vállalatnál	Aktív (hands-on)	Stratégiai
Kiszállás (exit)	Kevésbé fontos	Nagyon fontos
Finanszírozási szakasz	Korai szakasz	Későbbi szakasz
Befektetés előtti részletes átvilágítás (due diligence)	Általában rövidebb	Átfogó
Befektető portfóliója	Kevés, kisebb üzletrész	Diverzifikált, nagyobb értékű részvényekkel

Az intézményes és az informális tőkepiacok határán helyezkedik el a **vállalkozói fejlesztőtőke**, melynek befektetése során kisebb vállalkozások speciális kockázati tőke-típusú finanszírozást kapnak nagyobb cégektől. Jellemző példa, mikor egy árutermelő cég és egy jó innovációs potenciállal, piacképes termékeket ígérő fejlesztésekkel rendelkező kisvállalkozás között jön létre az ügylet. Így a nagyvállalat innovációhoz jut anélkül, hogy saját kutatói kapacitásait kellene lekötönie azok kifejlesztésére.

Az ügylet főbb jellemzői:

- A cégek között hosszú távra szóló üzleti kapcsolat jön létre;
- A nagyvállalat kockázati tőke típusú befektetést nyújt, tehát osztozik a partner vállalkozás tevékenységében rejlő kockázat viselésében;

- A nagyvállalat (befektető) segíti a kisvállalkozás fejlődését, megerősödését, hasonlóan az üzleti angyalokhoz és a kockázati tőkét nyújtó cégekhez;
- Nem jelent felvásárlást, összeolvadást;
- Mindkét fél számára új üzleti lehetőségeket biztosít.

3.8.4. A kockázati tőke bevonása és kiszállása

A befektetés előkészítési fázisában a kockázati tőkés a befektetésre váró vállalkozásról a számára szükséges információkat különböző forrásokból szerezheti be. Ilyenek például a szakmai szövetségek, a kamarák, a közvetítő szervezetek vagy az üzlettársak. Ha az előzetes információkkal elégedett, akkor elkezdődhetnek a konkrét tárgyalások, melynek legfontosabb része a befektetőt kereső vállalkozás üzleti tervének prezentálása. Ha az üzleti terv részletes szakmai és pénzügyi vizsgálatát követően a befektető továbbra is érdeklődik a vállalkozás iránt, elvégezetheti annak részletes átvilágítását (due diligence). Az átvilágítás kiterjedhet a cég szervezeti, pénzügyi, jogi, szabadalmi, technológiai állapotának vizsgálatára, és célja, hogy a befektető teljes bizonyossággal meggyőződhessen arról, hogy milyen üzleti körülmények közé kerül a pénz. Az intézményes befektetők ezt az átvilágítást egy rögzített eljárás szerint végzik, míg az üzleti angyalok esetében az ilyen átvilágítások mélysége és a különböző területekre való kiterjesztése nagyon változatos, s nyilvánvalóan függ az igényelt tőke mennyiségétől.

Ha az átvilágítás után is mindkét fél fenntartja szándékát a befektetés nyújtására, illetve fogadására, akkor létrejöhét a befektetés, amely az alábbi főbb ügylettípusokon keresztül valósulhat meg:

- **Magvető tőke-befektetés:** a vállalkozás előkészítő szakaszában nyújtott, általában kisebb méretű pénzügyi támogatás, amely a kiinduló fejlesztéseket, műszaki, gazdasági felméréseket, az üzleti terv kialakítását finanszírozza meg. Sajátossága, hogy nyújtásához általában nem végeznek alaposabb gazdasági és üzleti elemzést.
- **Az indulótőke biztosítása:** a gazdálkodási tevékenység tényleges beindításához nyújt fedezetet. Ide tartozik pl. a gyártásfejlesztés, üzemszervezés, piacmegdolgozás, és az ezekhez kapcsolódó marketingtevékenység.
- **Az első szakasz finanszírozása:** a tömeges termelés beindításához és a termék piaci bevezetéséhez nyújt pénzügyi eszközöket.
- **A terjeszkedés finanszírozása:** a vállalat további növekedését, terjeszkedését teszi lehetővé. Megfinanszírozza pl. a termelő-kapacitások bővítését, az újabb fejlesztéseket, új piacok megszerzését, és ezzel javítja a cég növekedési képességét.
- **Menedzseri kivásárlás (MBO):** kockázati tőke segítségével egy már működő vállalkozásban a cégvezetők akkora üzletrészt szereznek, amely birtokában át tudják venni az irányítást, ill. a megszerzett részesedés segítségével új társa-

ságot szerveznek. A kockázati tőkés számára általában fontos, hogy a menedzserek önrészt is biztosítsanak az ügyletnek, ezzel bizonyítva elkötelezettségüket a cég jövője iránt.

- **Menedzsmentbe való bevásárlás (MBI):** a kockázati tőke ebben az esetben külső szakembereket segít vezető pozíciókba üzletrész megvásárlásával.
- **A szerkezeti átalakítás, "megfordítás" finanszírozása (turnaround):** nehézségekkel, válsággal küszködő vállalkozások számára nyújtott befektetés, amely segítségével helyreállítják a cég jövedelmezőségét.

A magántőke befektetésekre különösen igaz (és közhellyé is vált), hogy a befektető már a vállalatba való belépéskor fél szemmel a kijárat felé kacsingat. Tehát már a befektetés kivitelezésének megtervezésekor értékelik és meghatározzák a kiszállás (exit) módját. Reális exit stratégia nélkül nem is jöhet létre kockázati tőkebefektetés. A kockázati tőkés lehetséges kiszállási stratégiái az alábbiak:

- A részesedés értékesítése más stratégiai befektető részére
- A részesedés értékesítése pénzügyi befektető részére
- Az üzletrész eladása a tulajdonostársaknak, menedzsmentnek
- A részesedés értékesítése további kockázati tőke vállalatnak ill. alapnak
- A vállalat tőzsdére való bevezetése és a részesedés nyilvános értékesítése. Technológiai papírokra szakosodott tőzsdék pl. a Neuer Markt (Németország) és a Nasdaq (USA).

3.8.5. A kockázati tőkepiac helyzete Magyarországon

Közép-Kelet Európában Magyarországon a legmagasabb az egy főre jutó befektetett kockázati tőke értéke, bár ez még mindig csak töredéke a nyugat-európai átlagnak. A térségben először, 1998-ban hazánkban született **kockázati tőke törvény** azonban mindeddig nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket és kevés hatást gyakorolt a kockázati tőke-piacra. Az állami beavatkozás főként a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) és az általa alapított társaságokon (regionális fejlesztési társaságok, Corvinus Nemzetközi Befektetési Rt. stb.) keresztül történik, e szervezet a piac egyik legfontosabb szereplője.

A hazai bejegyzésű befektetői gazdasági társaságok mellett hazánkban egy másik jelentős befektetői kör is aktív. Ezek, a külföldi bejegyzésű szervezetekként működő befektetők két nagyobb csoportra oszthatók: a Kelet-Közép Európa egészére koncentráló **regionális alapokra** (Central European Growth Fund, East European Food Fund stb.) és a hazánkra szakosodott **országalapokra** (Első Magyar Alap, Magyar Amerikai Vállalkozási Alap stb.). Ezek az alapok nagyon sokat tettek a rendszerváltozás utáni befektetési kultúra megteremtéséért, s tulajdonképpen igazodási pontot jelentettek a többi, frissen alakuló szervezet számára.

A Magyar Kockázati Tőke Egyesület 2000. évi jelentése szerint hazánkban 35 kockázati tőke alap és -társaság működik, amelyek abban az évben 47 tranzakciót

hajtottak végre. 2001-ben az ügyletek száma 28-ra csökkent, a befektetett tőke pedig 64 millió dollárt tett ki. A befektetések többsége (2000-ben kb. 75%, 2001-ben 50%) a technológiai szektorba irányult. Öröndetes tény, hogy 1998-tól fokozatosan megjelent a korai szakaszban lévő (2,5 millió dollár alatti) cégekbe való befektetés, 2000-ben már 33 ilyen tranzakció történt az egy évvel korábbi 4-gyel szemben.

Felhasznált irodalom

- Boutellier, R. – Gassmann, O. – von Zedtwitz, M. 2000: *Managing Global Innovation*. Springer, Berlin.
- Buzás N. 2000: Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön. *Tér és Társadalom*, 4, 109-123. o.
- Buzás N. 2002: Technológiatranszfer-szervezetek és szerepük az innovációs eredmények terjedésében. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. JATEPress, Szeged, 93-108. o.
- Coe, N. M. 2001: A Hybrid Agglomeration? The Development of a Satellite-Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry. *Urban Studies*, 10, 1753-1775. o.
- Dallago, B. 2000: Az olasz kis- és középvállalkozásokat támogató intézmények. *Vezetéstudomány*, 2, 40-51. o.
- Dezsériné Major M. 2003: A nyugat-európai kis- és középvállalkozói szektor. Méret- és ágazati szerkezet, a termelékenység és a hozzáadott érték alakulása. *Európai Tükör*, 8, 67-88. o.
- EC 2001: *European Charter for Small Enterprises – Annual Implementation Report*. Report from the Commission. COM (2001) 122 final. Commission of the European Communities, Brussels.
- EC 2002a: *Report on the implementation of the European Charter for Small Enterprises*. COM (2002) 68 final. Commission of the European Communities, Brussels.
- EC 2002b: *Regional Clusters in Europe*. Observatory of European SMEs No 3. Enterprise Directorate-General, European Commission, Luxembourg.
- EC 2003: *Green Paper Entrepreneurship in Europe*. COM (2003) 27 final. Commission staff working paper. Commission of the European Communities, Brussels.
- Ernst&Young 1999: *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs*. Synthesis Report, European Commission, July.

- Fisher, E. – Reuber, R. 2000: *Industrial Clusters and SME Promotion in Developing Countries*. Commonwealth Trade and Enterprise Paper 3. Commonwealth Secretariat, London.
- Futó P. 1999: Kis- és középvállalkozási politika az Európai Unió-tagállamokban és régiókban. *Európai Tükör*, 1, 77-89. o.
- Inzelt A. 1998: *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe*, Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest.
- Lagendijk, A. 1999: *Good practices in SME cluster initiatives. Lessons from the “Core” regions and beyond*. Working papers (ADAPT report), CURDS, Newcastle.
- Lengyel I. (szerk.) 2000: *A Dél-alföldi régió kis- és középvállalkozás-fejlesztési operatív programja*. SZTE Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanszék, Szeged (letölthető: www.del-alfold.hu/).
- Lengyel I. 2001: Iparági és regionális klaszterek: tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. *Vezetéstudomány*, 11, 19-43. o.
- Lengyel I. 2002: A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, Szeged, 24-54. o.
- Lengyel I. 2002: A klaszterek alapvető jellemzői. In Lengyel I. – Rechnitzer J. (szerk.): *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben*. RégióArt, Győr, 99-124. o.
- Lengyel I. – Deák Sz. 2002: Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra. *Marketing & Menedzsment*, 4, 17-26. o.
- Lengyel I. – Deák Sz. 2002: Klaszter: a helyi gazdaságfejlesztés egyik sikeres eszköze. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, Szeged, 125-153. o.
- Malecki, E. J. 1997: *Technology and Economic Development: The dynamics of local, regional and national competitiveness*. Longman, Edinburgh.
- Markusen, A. 1998: Sticky places in slippery place: A typology of industrial district. In Barnes, T. J. – Gertler, M. S. (eds): *The New Industrial Geography*. Routledge, London, 98-124. o.
- Miller, W. L. – Langdon, M. 1999: *4th Generation R&D. Managing Knowledge, Technology and Innovation*. John Wiley, New York.
- OECD 1999: *Boosting Innovation. The Cluster Approach*. OECD Proceedings, Paris.
- OECD 2001a: *Enhancing SME Competitiveness*. The OECD Bologna Ministerial Conference. OECD, Paris.
- OECD 2001b: *Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems*. OECD Proceedings, Paris.
- Pataki B. 1999: *Technológiaváltások menedzselése*. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest.

- Porter, M. E. 1998: *On Competition*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. 2000a: Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 1, 15-34. o.
- Porter, M. E. 2001: *Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*. Council of Competitiveness, Washington.
- Radosevic, S. 1999: *International Technology Transfer and Catch-up in Economic Development*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Rosenfeld, S. A. 2002: *Creating Smart Systems*. A guide to cluster strategies in less favoured regions. EU DG for Regional Policy and Cohesion, Brussels.
- Schifner M. 2003: Vállalkozásfejlesztés az Európai Unióban. *Európai Füzetek* 10. MEH Európai Integrációs Iroda, Budapest.
- Sprenger, R. U. 2001: *Inter-firm Networks and Regional Networks*. ADAPT, Bonn.
- Szakályi D. 2002: *Innováció- és technológiamenedzsment*. Bíbor Kiadó, Miskolc.
- UNIDO 2000: *Promoting Enterprise Through Networked Regional Development*. UNIDO, Vienna International Centre, Vienna.
- UNIDO 2002: *Industrial Business Development Services: Small Business Development*. UNIDO, Vienna.
- Waits, M. J. 1998: Economic Development Strategies in the American States. In Liou, K. T. (ed.): *Handbook of Economic Development*. New York, Marcel Dekker, 183-213. o.