

# Fókuszban a termelékenység

## Innováció, hálózatosodás és a kamarák szerepe

Dr. Csath Magdolna

DOI: 10.14267/VILPOL2026.01.03

A nemzetek versenyképességének fő forrása az innováció, ami korunkban már nem „egycéges” feladat. Elsősorban azért, mert a költségigénye jelentősen megnőtt, másodsorban pedig azért, mert egyre bonyolultabb és kiszámíthatatlanabb környezetben kell a cégeknek helytállniuk, amelyek közepette az együttműködés, még versenytársak esetén is, jelentős üzleti előnyöket kínál. Ezért előtérbe kerültek a különböző együttműködési formák, a klaszterek különböző változatai és az innovációs ökoszisztémák, amelyek pontos értelmezése körül még szakmai viták vannak.

„Nincs fejlődés innováció nélkül, ezért az innováció nem választási lehetőség, hanem túlélés”  
(Alberto Onetti, European Innovation Council, 2025)

### Bevezetés

Az együttműködések jelentős eredményeket hozhatnak a KKV szektor számára, amelynek innovációs tevékenységét még inkább gátolják az előre nem látható piaci változások és a megnövekedett költségek. A hálózatosodást a kamarák sajátos eszközeikkel, képességeikkel és nemzetközi ismereteikkel jelentősen segíthetik.

Magyarország esetén az innovációs eredmények már hosszabb ideje gyengék. Az utóbbi 5 évben a magyar innovációs teljesítmény az EU Innovációs elemzése [1] szerint nem tud a 20-22-dik helynél jobb helyezést elérni. A WIPO elemzés szerint pedig még romlott is a pozíciónk [2]. A 2021. évi 34-dik helyről 2025-re a 36-dikra csúsztunk le.

A legutóbbi EIB felmérés [3] pedig azt találta, hogy egy 13 ezres céget számláló mintában lévő magyar vállalkozások 75 százalékában semmilyen innováció nem volt 2024-ben. Az egyik ok éppen az alacsony szintű hálózatosodás, az együttműködés hiánya, amely korunk gyorsan változó környezetében, amelyben az innováció költségei is nőnek, elengedhetetlen lenne.

A továbbiakban egyrészt vázoljuk az innováció, a klaszterek és innovációs ökoszisztémák lényegét, továbbá a hazai KKV szektor főbb jellemzőit, majd röviden kitérünk néhány nemzetközi példára, végül pedig bemutatjuk egy felmérés eredményeit, amelyek a kamarák lehetséges szerepvállalásának sokszínűségét a cégek igényei oldaláról tükrözik, illetve felsorolunk néhány, a hazai hálózatosodás nehézségeivel kapcsolatos tipikus véleményt.

Befejezésképpen megfogalmazzunk néhány javaslatot az innovációs klaszterek és ökoszisztémák elterjeszhetőségével és hatékony működtetésével kapcsolatban.

## Klaszterek, ökoszisztémák

„Ha neked van egy almád és nekem is van egy almám, és elcseréljük őket, mindkettőnknek egy-egy almája marad. De ha neked van egy ötleted és nekem is van egy ötletem, és elcseréljük őket, mindkettőnknek két ötlete lesz.” (George Bernard Shaw, 1856–1950)

Az innovációval kapcsolatban először is hangsúlyoznunk kell, hogy az nemcsak termék- és szolgáltatásinnovációt jelenthet. Létezik folyamat-, szervezet-, vezetési- és marketinginnováció is, amelyek jelentős hatással vannak a termelékenység alakulására. Azonban a gyakorlatban a vállalkozások elsősorban a termék-, szolgáltatás- és technológiai innovációt tartják olyan feladatnak, amelyet a hálózatosodás költséghatékonyabbá tehet, továbbá növelheti a klasztertagok versenyképességét.

A klaszterekről való gondolkodást Porter amerikai közgazdász munkássága indította el.

A klaszter, Porter szerint, az egymáshoz az értéklánc mentén kapcsolódó vállalkozások (beszállítók, termelők, szolgáltatók, tudásközpontok, értékesítők) gyakran regionális együttműködése. Célja a versenyképesség és a termelékenység növelése. Porter szerint a sikeres klaszteresedés pozitív kihatása az intenzívebb innováció, a munkahelyteremtés, a magasabb bérek és új tudásalapú vállalkozások létrejötte (Porter, 1997).

A későbbiekben a porteri elméletet, elsősorban a benne résztvevők szempontjából, továbbfejlesztették. Porter az értéklánc mentén való hálózatosodás híve volt, de a továbbiakban az ágazati jellegű együttműködések is egyre nagyobb teret nyertek (járműipari klaszter, építőipari klaszter, élelmiszeripari klaszter stb.). Ezen klaszterek esetén fontos szerepet játszhat a tudásmegosztás, a nyitott innováció, az egymástól való folyamatos tanulás. A résztvevők száma is bővült, illetve módosult az idők során. Porter még főleg az értéklánc szereplőinek együttműködését javasolta.

Kezdetben a klasztertagok elsősorban a vállalkozások, egyetemek és kutatóintézetek képviselői voltak. Ez a szerveződés – az állami klaszterstratégiák megjelenésével – kibővült az állami szereplőkkel. Korunkban pedig nő a jelentősége a kamarák és önkormányzatok szerepvállalásának. A klaszterek szabályok mentén működnek. Irányításukat általában klaszter menedzserek látják el, akiknek széles látókörű, nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező vezetőknek kell lenniük. A klaszterek létrehozásával és menedzselésével több szakkönyv is foglalkozik. Az egyik leggyakorlatiasabb arra hívja fel a figyelmet, hogy a klaszterek létrehozása és működtetése nemcsak szigorúan szakmai feladat, hanem olyan változtatást is jelent a résztvevők életében, amely szemlélet- és gondolkodásmód átalakítást is igényel (Mangold, 2022).

Az innovációs ökoszisztémák lazább, sem helyhez, sem szakmai területhez nem kötődő, sok szereplős szerveződések. Adott feladatok elvégzésére vállalkozhatnak, majd áttérhetnek új, frissen felmerülő ötletek kidolgozására és megvalósítására. A feladatokhoz kapcsolódóan be-  
léphetnek a rendszerbe újabb, akár nemzetközi szereplők is, vagy korábbi résztvevők elhagyhatják azt. Különösen a KKV-k számára jelenthet nagy előnyt egy ilyen laza szervezetben való részvétel. Lehetővé teszi számukra az információszerzést, a tanulást és ennek következtében a méretnövekedését (scale up).

## A KKV szektor és fontossága az innováció és a hálózatosodás szempontjából

„Ahhoz, hogy előrejuss, először el kell indulnod” (Mark Twain 1835-1910)

Az OECD egyik tanulmánya úgy fogalmaz, hogy a KKV szektor az innováció, a növekedés és munkahelyteremtés legfontosabb forrása. Jelentős a szerepe a helyben előállított hozzáadott értékteremtésben, és a helyi közösségek erősítésében is (OECD, 2025). Nagy előnye az is, hogy az ebbe tartozó cégek méretük folytán rugalmasan és gyorsan tudnak alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. Ugyanakkor az innovációhoz szükséges tudással, pénzügyi forrásokkal gyakran nem rendelkeznek, ezért számukra különösen előnyös lehet a hálózatosodásba való bekapcsolódás.

### A KKV szektor néhány jellemzője Magyarországon

A 1. táblázatban a KKV-k számának, foglalkoztatásának és hozzáadott értéktermelésének adatait látjuk. (A 100 százalék a kerekítések miatt nem mindig jön ki).

1. táblázat: A magyar gazdaság cégméret szerinti szerkezete, 2024 (%)

Cégtípus	Cégek (%)	Foglalkoztatás (%)	Hozzáadott érték (%)
Mikro (0-9)	95,0	36,1	20,7
Kicsi (10-49)	4,2	19,0	18,5
Közepes (50-249)	0,6	15,0	17,6
KKV összesen	99,9	70,1	56,8
Nagy (250+)	0,1	29,9	43,2
Összesen	100	100	100

*Forrás: EC 2024/2025*

A táblázat bizonyítja a szektor fontosságát: az összes cég 99,9 százaléka tartozik a KKV szektorba, a munkavállalók 70,1 százalékát foglalkoztatja és a hozzáadott érték 56,8 százalékát állítja elő.

A 2. táblázatban a foglalkoztatást és a hozzáadott értéket V4-es összehasonlításban látjuk.

2. táblázat: A foglalkoztatás és a hozzáadott értékteremtés cégméret szerinti megoszlása a V4-ekben (2024, %)

Ország	Foglalkoztatás					Hozzáadott érték				
	Mikro	Kicsi	Közepes	KKV összesen	Nagy	Mikro	Kicsi	Közepes	KKV összesen	Nagy
Magyarország	36,1	19,0	15,0	70,1	29,9	20,7	18,5	17,6	56,8	43,2
Csehország	32,7	17,5	18,4	68,6	31,4	19,2	15,4	19,9	54,6	45,4
Lengyelország	35,0	16,1	14,4	65,5	34,5	22,2	14,3	16,0	52,5	47,5
Szlovákia	45,8	14,1	14,6	74,5	25,5	22,4	14,1	17,2	53,6	46,4

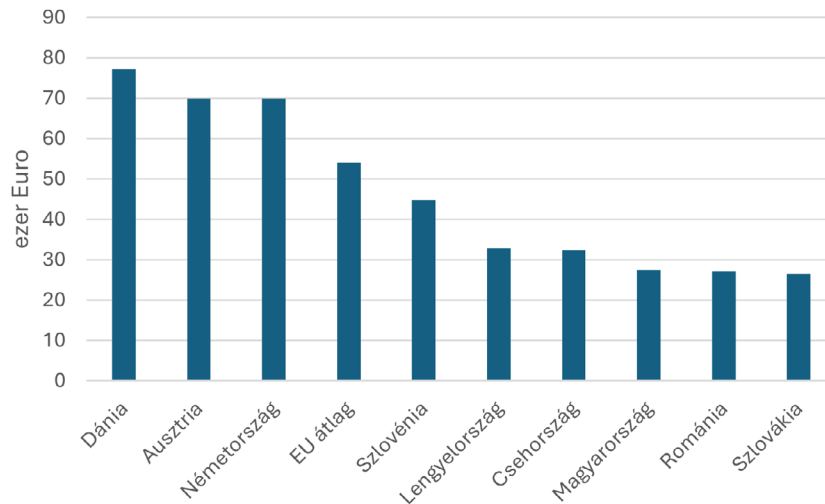
*Forrás: EC 2024/2025*

A táblázat bizonyítja, hogy a magyar KKV szektor a foglalkoztatásban és a hozzáadott érték teremtésben is fontos szerepet játszik a gazdaságban. Ennek ellenére az EU friss KKV elemzése (EC 2024/2025) arra mutat rá, hogy a magyar KKV szektor szerepe csökkenést mutat. 2023-ban és 2024-ben egyaránt visszaesett a foglalkoztatása. A hozzáadott érték előállítás pedig jelentősen, 2023-ban 5,2, és 2024-ben 3,2 százalékkal lett kevesebb.

Ágazati összehasonlításban a legnagyobb csökkenést 2024-ben a feldolgozóiparban (18,7 százalék) és a hulladék-, víz- és szennyvíz ágazatban (15,3 százalék) látunk. Néhány szolgáltató szektorhoz tartozó ágazatban, mint például a szálloda-vendéglátásban és az infokommunikációban viszont növekedést tapasztalunk. Jelentősebb növekedést a digitális terület (5,9 százalék) és a kulturális, kreatív ágazat (1,2 százalék) ért el.

Összességében – az eddigi adatok előrevetítésével – az Eurostat a 2022–2025-ös időtartamon a magyar KKV szektorban 32 százalékos reál hozzáadott értékcsökkenést valószínűsít. Az egyik probléma az alacsony szintű termelékenység, azaz az egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték előállítás. Ezt látjuk a 1. ábrán.

1. ábra: A magyar KKV-k egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték előállításának EU-s összehasonlítása a teljes nem pénzügyi gazdaságban (ezer euró), 2024



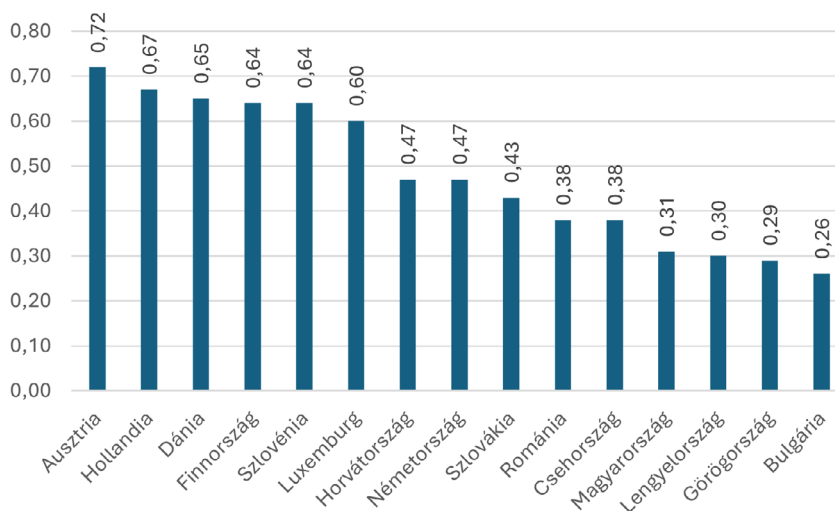
Forrás: EC 2024/2025

Az ábra azt is szemlélteti, hogy nemcsak a magyar, hanem a V4-es adatok is elmaradnak a fejlett országok adataitól. Közülük a cseh és a lengyel érték magasabb, a magyar és a szlovák alacsonyabb. A magyar érték az osztráknak csupán 39,2 százaléka. A hálózatosodásba való bekapcsolódás a tudásbővülés következtében hozzájárulhatna a termelékenység növekedéséhez.

Egy érdekes problémára is felhívja a figyelmet az Eurostat elemzés. A kutatók 100 mutató segítségével megvizsgálták, hogy a tagországokban a KKV szektor mennyire képes kihasználni az egységes EU-s piaci lehetőségeket. Az értéket „0-1” skálán mérve, ahol az „1” a legjobb érték, a 2024. évi adatok szerint régióink országai ezen területen nagyon le vannak maradva.

Az eredményt néhány országra a 2. ábrán látjuk.

2. ábra: A KKV szektor teljesítménye az egységes EU-s piac kihasználása tekintetében



Forrás: EC 2024/2025

Az ábrán azt látjuk, hogy a legtöbb haszna az egységes EU-s piacból az osztrák, a legkisebb a bolgár KKV-knak van. A magyar KKV-k a 27 tagország között a 24. helyen vannak, vagyis a tanulmány szerint az EU kínálta piaci és egyéb lehetőségeket a magyar KKV-k nem tudják jól hasznosítani, szemben az osztrákokkal, amelyek a maximális lehetőségekből 72 százaléknit tudnak elérni és hasznosítani, míg a magyar érték csak 31 százalék.

Végül érdemes kiemelni a mikrocégek szerepét. Az Eurostat rámutat arra, hogy vannak olyan ágazatok, amelyekben a mikrocégek aránya a legnagyobb. [4] Ilyen például a kulturális és kreatív ágazat (96,7 százalék), a digitális területek (95,1 százalék), az építőipar (94,1 százalék), a kiskereskedelem (93,9 százalék) és a turizmus (91,9 százalék).

Ezek az ágazatok a foglalkoztatásból is magas aránnyal veszik ki a részüket és általában jellemzi őket a magas hozzáadott érték előállítás.

Ágazati szempontból pedig hangsúlyozni kell az úgynevezett kulturális és kreatív ágazat fontosságát. Az EU tanulmánya arra hívja fel a figyelmet, hogy ebben az ágazatban 2019 és 2024 között a teljes reál hozzáadott érték növekedés 73 és a foglalkoztatásbővülés 76 százalékát a KKV szektor adta, amelynek 96,7 százaléka mikro cég volt.

Végül az EU felmérésből emeljük ki, hogy – amint a 3. táblázatban látjuk – a magyar KKV szektor legnagyobb problémái között találjuk általában a magas költségeket, a szakember (tudás) hiányt és a piaci problémákat.

3. táblázat: A KKV-k legnagyobb problémái a V4-es országokban  
(legkisebb problémaérték 1, legnagyobb 10, 2024)

Problémák	Magyarország	Csehország	Lengyelország	Szlovákia
Piac	6,5	6,6	6,2	5,4
Verseny	6,2	5,5	5,7	5,4
Forrás	5,0	3,9	4,3	4,0
Költségek	6,8	6,5	7,3	6,0
Szakemberek rendelkezésre állása	6,6	6,9	6,5	6,3
Szabályozás	5,2	5,8	6,2	5,3

*Forrás: EC 2024/2025*

Összefoglalásként azt kell kiemelnünk, hogy a KKV szektor a magyar gazdaság gerincét alkotja. Kínálja az erőteljesebb innovációs és megújulási lehetőségeket. Jól teljesít a kreatív és tudásalapú ágazatokban, amelyekben a mikrocégek jelenléte különösen erős. Ugyanakkor piaci, tudás- és költségproblémáik vannak. A szektor erősödéséhez, költségeinek csökkentéséhez piaci lehetőségei bővüléséhez jelentős támogatást kaphatna a hálózatosodásba való bekapcsolódással.

## Klaszterek nemzetközi jellemzői, tapasztalatai

Bölcs ember az, ki másoktól tanulni tud. (Szophoklész görög dráma-és tragédiaíró)

A tanulmányban három ország megoldásait és tapasztalatait vázoljuk, majd bemutatjuk, mit állapított meg a WIPO a klaszterek magyarországi helyzetéről. A három vizsgált ország: Németország, Dél-Korea és az USA.

A német klaszterek központi helyet foglalnak el a gazdaságban, sokféle formájuk van és jelentős szövetségi és helyi (tartományi) támogatást kapnak. A nemzetgazdaság versenyképességét az innováción keresztül erősítő szervezetekként tekintenek rájuk.

Fő támogatójuk a Gazdasági és Technológiai Minisztérium (Federal Ministry of Economics and Technology) és az Oktatási és Kutatási Minisztérium (Federal Ministry of Education and Research). Két ismert program a „Go-cluster: exzellent vernetzt” és a „Leading-Edge Cluster Competition”.

Az összes lehetséges támogatás megismerését pedig a „Cluster Platform Germany” információs portál segíti. A támogatási rendszer szerves részét képezi a helyi tartományi támogatás (16 tartományról van szó). Ez általában a klaszter-menedzsment finanszírozásában, innovációs projektek és oktatási-képzési programok támogatásában jelenik meg (clusterportal-bw.de).

Németországban a kereskedelmi és iparkamarák aktív közreműködői a klasztereknek. Gyakran a finanszírozásba is beszállnak. A kamarák tipikusan speciális szakképzésekkel is támogatják a klaszterek működését. Különösen erős a kamarák hálózatépítő tevékenysége. A hagyományos érdekképviselő mellett felértékelődik a vállalatok közötti együttműködések, klaszterek szervezésében, működésük folyamatos nyomon követésében és általában a klaszterek sikeres működésének támogatásában játszott szerepük (platform-zerspanungs-technik.de.).

Dél-Koreában a klaszterek létrehozásában és fejlesztésében egyaránt jelentős az állam szerepe.

Létezik egy Tudás gazdaság Minisztérium (Ministry of Knowledge Economy), melynek legfontosabb feladata, hogy a korábbi, erősen termelésorientált gazdaságot átvezesse az innovációs és tudásalapú gazdaságba.

Ennek része a cégek, egyetemek és kutatóintézetek együttműködésére épülő klaszterek kialakítása és támogatása. Jellemző azonban az erős kormányzati részvétel is.

Állami részről a klaszterpolitika felelőse a Kereskedelmi, Ipari és Energiaügyi Minisztérium. Feladata a hagyományos ipari parkok „egyszerű” termelési központokból innovációs központokká való átalakítása (kooperation-international.de.). A kezdeményezés aktív résztvevője a Koreai Kereskedelmi és Iparkamara, amely 12 innovációs modellt dolgozott ki a regionális különbségek csökkentésére. Az egyik az úgynevezett „Mega Sandbox” kezdeményezés, amelynek keretében kísérleti, „szabályozás-mentes” övezeteket hoznak létre az ország egyes ipari központjaiban, ahol új technológiákat és üzleti megoldásokat lehet kipróbálni bürokratikus akadályok nélkül. Ehhez a kamara biztosítja a szükséges infrastruktúrát, például az adatközpontokat. A kamara azonban nemcsak javaslatokat tesz, hanem együtt is működik a megvalósításban a helyi önkor-

mányzatokkal és vállalatokkal. A szerepe azonban inkább tanácsadásra, katalizálásra korlátozódik. Egyrészt segít a szervezésben, másrészt közvetíti a klaszterek elsősorban szabályozás és bürokrácia csökkentési igényeit a kormányzat felé (cm.asiae.co.kr.).

Az USA példája jelentősen eltér a német és a dél-koreai mintázattól. Az USA-ban a klaszterek, innovációs ökoszisztémák kialakulása és fejlődése elsősorban piacvezérelt, alulról szerveződő folyamat, amit a kedvező üzleti környezet és célzott kormányzati programok is támogatnak. Jellemző a kiemelkedő egyetemek részvétele, az erős vállalkozói kultúra és a könnyen hozzáférhető kockázati tőke. A hálózatokban nagy- és kisvállalkozások, start-up cégek egyaránt megtalálhatók, és közöttük természetes dolog az együttműködés, a tudásmegosztás.

Röviden úgy lehetne összefoglalni, hogy az USA-ban a szövetségi, állami és helyi szintű programok kiegészítik a piaci folyamatokat. A klaszterek működése nyílt hálózatokra épül, amelyeket nem egy központi kormányzati szerv koordinál, hanem a helyi szereplők együttműködésén alapul. A kamarák általában támogató partnerként vesznek részt, segítve a kapcsolatok építését, továbbá partnerek a stratégiai tervezésben és főleg lobbiznak a vállalkozói környezet javításáért. A klaszterek napi irányítását viszont általában professzionális klasztermenedzserek végzik ([eda.gov/eda.gov](http://eda.gov/eda.gov), <https://faso.org/publication/cluster-development-is-the-new-economic-development>).

Az USA-ban jellemző az is, hogy a klaszterekben nemzetközi szereplők is vannak. Példa erre a Foxconn tajvani elektronikai cég, a Nvidia amerikai székhelyű chipgyártó, az Uber utasszállító szolgáltató és a Stellantis amszterdami székhelyű járműipari konzern, amelyek innovációs együttműködést hoztak létre önzetű „robottaxi” gyártására (Nikkei Asia, Lauly Li, 2025. 09. 09.).

A nemzetközi minták sokszínűek, és nyilvánvaló, hogy mindegyikből lehet tanulni. Különösen fontos, hogy mindhárom minta esetén a klaszterek elsősorban innovációk létrehozására és bevezetésére alakulnak, ami a gazdaságpolitikai gondolkodásnak is központjában van. Mindenhol fontos szempont annak elfogadása, hogy akár versenytársak is együttműködhetnek úgy, hogy a végén minden résztvevő nyer (win-win helyzet). Ez a szemlélet megjelenik a nemzetközi pozíciókban is. A WIPO klaszterfejlettség elemzése (WIPO 2025) szerint a világ vezető innovátorai között találjuk az amerikai és dél-koreai cégeket.

20-nál több innovatív klaszter az USA-ban és Kínában található, Európában pedig 7 innovatív klaszterrel Németország vezet. Dél-Koreában viszont a WIPO felmérés idején még csak 3 innovatív klaszter volt. Az elemzés szerint az első 100 sikeres innovációs klaszterben nincs egyetlen magyar sem. Az innovációs teljesítményt gátló tényezők között a WIPO a szabályozó- és üzleti környezetet és a piaci problémákat (kicsi hazai piac, nem eléggé diverzifikált, sokszínű gazdaság) említi. Például a gazdaságirányítás kiszámíthatóságára a vizsgált 139 ország között csak a 107-ek vagyunk. Összességében a klaszterek elterjedtségére, fejlettségére nézve csupán a 122. hely a miénk, a kutatási képességekre tekintve viszont az előkelő 10. helyet érjük el.

Összességében a WIPO arra hívja fel a figyelmet, hogy az innovációk fő forrásai az innovációs klaszterek. A klaszterek vizsgálatánál azonban nemcsak az innovációs befektetéseket, de az eredményeket, például a bejegyzett szabadalmakat, védjegyeket, know-how-k számát is értékelni kell.

## Egy hazai felmérés következtetései

„Nem értek egyet azzal, amit mondasz, de halálomig harcolni fogok azért, hogy mondhasd. (Voltaire 1694-1778)

A felmérés célja az volt, hogy megismerjük a vállalkozások és a további lehetséges résztvevők klaszterekkel kapcsolatos véleményét, valamint azt, hogy mit várnának a potenciális szereplők a kamarai részvételtől. Ennek megfelelően a mintában vállalkozások, szakmai szervezetek, egyetemek és regionális kamarák képviselői is szerepelnek.

Földrajzi elhelyezkedést tekintve minden régióból érkezett válasz. A vállalkozások között többségében KKV-k szerepelnek, de vannak nagyvállalatok is. A gazdasági ágazatok többsége megjelenik a mintában, enyhe feldolgozóipari „túlsúllyal.” Ami a tulajdont illeti, nemcsak magyar, de külföldi tulajdonban lévő cégek is válaszoltak a kérdésekre. Végül a válaszok többségét a legfelső vezetés fogalmazta meg. Összesen 180 kérdőívre 49 válasz érkezett, ami 27 százalékos válaszarányt jelent.

### A két feltett kérdés a következő volt:

1. Mire lenne szükség ahhoz, hogy javuljon Magyarországon a cégek közötti együttműködés, klaszterek, ökoszisztémák jöjjenek létre, amelyek támogatnák az innovációt?
2. Mit tehetnének ezért a Kamarák? (MKIK, vármegyei kamarák)
3. A válaszok sokszínűek. Az első kérdéssel kapcsolatban erősen kritikusak, ugyanakkor a kamarák aktív szerepének fontosságát a klaszterek létrejöttében és sikeres működésében a többség fontosnak találta.
4. Meglepő volt, hogy magával a klaszterek létrejöttével kapcsolatban egyes külföldi tulajdonban lévő nagyvállalkozások voltak különösen szkeptikusok. Például egy feldolgozóipari nagyvállalat egyik felsővezetője így nyilatkozott:

„Az innovatív vállalatok önmagukban, klaszter nélkül is innovatívak. A klaszter ezek munkáját persze fel tudja erősíteni. De csak azért, mert klaszter van, nem lesz egy „old-school” vállalkozás innovatívabb.” (külföldi tulajdonú feldolgozóipari nagyvállalat)

Egy másik külföldi nagyvállalat szerint: „Az innovációt a tiszta verseny erősíti. Ha a vállalkozások csak piaci alapon élnek túl, akkor – klaszter nélkül is – rákényszerülnek az innovációra, a hatékonyság növelésre.” (külföldi tulajdonú feldolgozóipari nagyvállalat)

A külföldi tulajdonú nagyvállalat esetén a véleményt formálhatja az, hogy Magyarországon nincs jelen a teljes értékláncuk, főleg annak innovációval kapcsolatos szakasza nem jelenik meg. Ezért nem lehet számukra érdekes az, hogy egy innovációs klaszterbe beszálljanak. Egy Baranya vármegyei feldolgozóipari KKV is utalt erre amellet, hogy általában a regionális innovációs lemaradást mutatta be.

„Az innovációkkal kapcsolatban régióinkban sajnos továbbra sincsenek jó vagy előremutató fejlemények. Lényegében két kézen meg lehet számolni a régióban érdemi innovációt felmutatni képes vállalkozásokat. A külföldi tulajdonú helyi cégek a fejlesztéseiket zömében az anyavállalatuktól, külföldről kapják, hazánkban nagyrészt csak a termékek gyártása és összeszerelése folyik. A hazai KKV-k pedig alig rendelkeznek olyan termékkel, amit egy feldolgozóipari értékláncban végig tudnának vinni. Egy-egy jó ötlet eljut ugyan a prototípus megvalósításáig, de aztán a valós gyártás már nem tud megvalósulni, zömében pénzügyi okok miatt. A hazai piac kicsi és gyenge, a nemzetközi piacra való kilépés pedig elérhetetlen. Azt szokták mondani, hogy vagy a pénz fogy el, vagy a kitartás. (baranyai KKV)

Mások szabályozási problémákat említettek.

„Napjainkban számos pályázat (GINOP, DIMOP stb.) tartalmaz konzorciumi feltételeket, de ezekben főleg a tanácsadó szervezetek vehetnek részt. Így a konzorciumba lépő tanácsadók komoly összegeket nyernek el. Feladatuk a vállalatok képzése. De ezek a megoldások nem javítják a vállalati együttműködést.” (egy szakmai szervezet)

Sokan említették a klaszterek kialakulását, majd tartós működését gátló kulturális, mentális vagy környezeti tényezőket. Néhány példa:

„Az együttműködés az üzleti életben nemcsak üzleti okból, de kulturálisan is befolyásolt. A magyar társadalomban a bizonytalanság kerülése (Uncertainty avoidance) magas szintű.” (oktató-kutató, tanácsadó)

„Magyarországon alaphelyzet a bizalmatlanság. Elfogadottabb, hogy a kompetitív stratégia a kifizetődőbb, a kooperatív stratégia pedig hátrányt okoz.” (tanácsadó-szolgáltató KKV).

Egy másik vélemény szerint:

„Egy klaszter csak akkor tud hatékonyan működni, ha sikerül jó emberi kapcsolatokat, együttműködést kialakítani, ha bíznak egymásban, közös nyelvet beszélnek és át tudják érezni a másik vállalat gondjait és problémáit is.” (élelmiszeripari KKV).

Egy érdekes tanácsadói vélemény: az együttműködést az is nehezíti, hogy a „szocializmusban” erőltették a „kollektív szemléletet”, a gyakran teljesen látszategyttműködést.

„A rendszerváltás meghozta a vadkapitalizmust, a „kaparj kurta, neked is jut” szemléletet, majd a bürokrácia, a korrupciók hatására elterjedt a „majd megoldjuk okosban” szemlélet. Mindezek folyamányaként mára a magyar ember egyre individualistább, egyre kevésbé együttműködő. Jellemzővé vált a „klikkesedés”, az „egyéni törtetés”. Ráadásul a politika is nagyon „beszivárgott” a gazdaságba, ami nem segíti az innovációt támogató környezet kialakulását”. (tanácsadó cég)

„Magyarországon mentalitási probléma is van. A cégek inkább versenyeznek, mint együttműködnének. Ha létre is hoznak szövetségeket, azok inkább formális jellegűek, és esetleg a közös érdek egy harmadik féllel szembeni érvényesítése a céljuk.” (egyetemi kutató).

Az üzleti környezettel kapcsolatos kritikát fogalmazott meg egy területi kamarai vezető.

„Hatékonyság és teljesítmény legyen a gazdaság működtetésében a központi érték. Amíg nem ezek mentén születnek a döntések, addig nem tud teret nyerni az innováció.” (kamarai vélemény).

A kamarai részvétellel kapcsolatos két fontos vélemény.

„A gazdasági kamarák hihetetlenül sokat tudnak segíteni ebben az összefogásban, és az innováció fejlesztésében. Nem régen hallottam egy példát, hogy az egyik vállalatnak volt egy olyan terméke, ami egyedi volt, és így a világ számos országába tudták exportálni. Tekintettel arra, hogy a termék alapanyaga állattal összefügg, ezért amikor a száj- és körömfájás feltűnt Magyarországon, számos ország kitiltotta a terméket, elővigyázatosságból. Hiába volt igazolásuk, hogy a beszerzési forrásuk nem érintett a száj- és körömfájás által, mert egész más területről szerzik be az alapanyagot, nem fogadták el a vevők. Volt még előttük egy lehetőség a diplomácia segítségét igénybe venni, keressék a megoldást, de mint tudjuk a hivatali dolgok lassan oldódnak meg, lassan lehet eredményt elérni. Nekik viszont gyors megoldásra volt szükség, hiszen jelentős készleteik voltak, és a beszállító partnereiket sem lehetett cserben hagyni, folyamatosan fogadni kellett az anyagot. Szinte hihetetlen, hogy a gazdasági kamara oldotta meg a problémájukat, a kamarai igazolást elfogadták a vevők, és megindult az export, úgy, mint korábban. Ebből a példából is látszik, hogy a kamaráknak hitelük van. A kamarákban bíznak, és a világ számos országában, ahol korábban kizárták a terméküket, egyik napról a másikra fel lehetett oldani ezt a tilalmat, és folytatni lehetett az exportot. Ez a példa is mutatja, hogy a kamarák mennyi mindent tudnak segíteni azért, mert a kamarák hitelesek, az egész világon bíznak a kamarai rendszerben, a kamarai igazolásokban.” (egy élelmiszeripari nagyvállalat).

Egy klasztermenedzser pedig arra utalt, hogy a kamara „jól hangzó” név, ezért nagyon fontos szerepet játszhatna a partnerek összehozásában.

„A Kamara „Brand”. Ezért pezsgő tudásközösséget teremthetne. Lehetne az üzleti közösségek összekovácsolója.” (egy klasztermenedzser)

Az 1. kérdésre adott válaszok között sok a környezeti bizonytalansággal, a vezetői mentalitással kapcsolatos észrevétel. A nagyon alacsony bizalmi szintet csaknem mindenki említi.

#### Tipikus válaszok az első kérdésre:

- Nehezíti általában az innovációt, hogy nincs stabil, kiszámítható, tervezhető szabályozási és jogi környezet. Például a KATA-t pár hét alatt szüntette meg a kormány, új adók bevezetése egyik napról a másikra történik. A gazdaságpolitika maga sem elég innovatív. Nem az innovatív cégek kiteljesedését, hanem további összeszerelő üzemek betelepülését ösztönzi. Ezen a területen pálfordulatra lenne ahhoz szükség, hogy az innováció valóban a középpontba kerülhessen.

- A kisebb cégeket sokkal jobban sújtják a környezeti problémák, számukra az adó- vagy adóhatású terhek sokkal nagyobbak, jelentősek az adminisztratív feladataik és a kapcsolódó költségeik is. Ha kisebb költségeik lennének, akkor többet költhetnének innovációra. Közöttük a mikrocégek különösen előnytelen helyzetben vannak, mert számukra nincsenek is könnyen hozzáférhető, kis adminisztrációs kötelezettséggel járó innovációs pályázatok vagy támogatás ahhoz, hogy belépjenek egy klaszterbe.
- Többen említik, hogy nem elég „tiszták” a közbeszerzések, és ennek hátrányát leginkább a kis cégek érzékelik. Felmerül a kis cégek esetén az is, hogy új gondolataik, innovációk, know-how-juk, amelyek a továbbra is drága szabadalmi rendszer miatt nincsenek levédve, biztonságban vannak egy közbeszerzési pályázat során. Egyébként ez a probléma a klaszterbe lépés kapcsán is felmerült.
- Tipikus gond, hogy főleg a KKV-k körében nem egyértelmű, hogy mit is kell innováción érteni. Leginkább termékinnovációra gondolnak a válaszadók. A termékinnováció viszont költséges, hosszú távú elkötelezettséget és piacismeretet igényel. Volt, aki azt írta, hogy ilyen bizonytalan piaci környezetben nem költ új termék fejlesztésére. Másrésztől többen említik, hogy náluk az innováció leginkább azt jelenti, hogy kielemezik a főleg külföldi versenytársak termékeinek erősségeit és gyengeségeit. Az erősségekre, ha tudnak, „rájavítanak”, a „gyengeségeket” pedig igyekeznek csökkenteni, esetleg kiküszöbölni. „Ha Nyugat-Európa és az USA már megcsinálta, mi is „kitaláljuk” – írta egy egészségügyi eszközöket gyártó KKV vezetője. Ez az „innováció” kicsit olyan, mintha a verseny azért folya, hogy ki tud gyorsabban és ügyesebben másolni.
- Az innovációval kapcsolatos erőforrások közül elsősorban a forráshiány, a tudás- és szakemberhiány az, ami a hálózatosodást is gátolja, írták a cégek. Viszont hozzátehetjük, hogy éppen a forráshoz és tudáshoz jutást segíthetné a klaszterben való részvétel.

**Főleg a szakmai szervezetek, az egyetemi oktatók-kutatók és a szaktanácsadók világítanak rá a vezetési problémákra is. Néhány ezek közül:**

- a legtöbb kisvállalkozó nem is tudja, hogy hol és mennyivel van lemaradva: tudás, tapasztalathiány;
- a cégek közül sokan nem ismerik még a helyi együttműködési lehetőségeket sem;
- hiányzik a „nemzetközi dimenzióban” való gondolkodás;
- sokszor hiányoznak a pszichológiai, emberi feltételek. Sok vezető nem engedi kibontakozni az embereit, beleértve az alacsonyabb szintű vezetőket is;
- sok a „maradi”, a „minden úgy jó, ahogy van” szemléletű vezető;

- nincsen olyan mentorhálózat, amelynek tagjai sikeres innovátorok és segítenék az „innoválni akarókat”;
- alacsony a digitális tudásszint, ami szükséges lenne az együttműködéshez;
- nincs elegendő innovációmenedzsment ismeret;
- a magyar vállalkozói kultúrában gyakran erősebb a versengési, mint az együttműködési hajlandóság.

**Néhány további gondolat a klaszterek elterjedését nehezítő tényezőkkel kapcsolatban:**

- vidékről nehezen érhető el a kockázati tőke;
- a meglévő klaszterek általában felülről szerveződtek és amíg van pénzügyi támogatás, vagy „pluszpontok” voltak kaphatók a pályázatokhoz, addig működtek;
- nincs érdemi ösztönzés (adminisztratív kedvezmények, esetleg adó-, vagy illeték kedvezmény) a hálózatosodásra;
- nincs elég profi klasztermenedzser;
- nincs egységes keretrendszer, hosszú távon kiszámítható klaszterpolitika, a minősítő rendszer bürokratikus, formai és nem tartalmi kérdésekre összpontosít;
- a szakmai szövetségek támogathatnák a területi kamarák klaszterek megalakulását ösztönző munkáját, ugyanis ezekben a magas tagsági díjak miatt is aktívabb a cégreszvétele. De ezek klaszterekben való részvételére semmilyen ösztönzés nem létezik.

### *Vélemények a kamarák szerepéről a klaszterek létrejöttében, működtetésében*

A 2. kérdésre, amely a kamarák hálózatosodást segítő szerepére vonatkozott, nagyon sok részletes javaslat érkezett. A többségük pozitívan állt a kérdéshez, de volt néhány negatív észrevétel is. A továbbiakban összefoglaljuk és csoportosítjuk a véleményeket.

**A válaszokat 6 csoportba sorolhatjuk. Ezek a következők:**

- mit szeretnének látni a kamarák működésében általában
- technikai feltételek
- tudásalapúság, információnyújtás
- érdekképviseleti szerep
- „facilitátor”, segítő, koordináló
- aktív résztvevő

A legtöbb javaslat az érdekképviseleti és a tudás-, információnyújtási szereppel kapcsolatban érkezett.

### *Milyen kamarát szeretnének a válaszadók?*

#### Érdekes gondolatok, javaslatok vetődtek fel:

- szeretnék, ha maga a kamarai rendszer megbízhatóan működne és működésével, szerepével kapcsolatban „bizalmat” közvetítene, megbízhatóságot testesítené meg;
- fontosnak tartanák, hogy „világlátott”, sokoldalú szakemberekkel lehetne találkozni a kamarákban, akik ismerik a nemzetközi jó gyakorlatokat (üzletit és kamarait egyaránt), és akik azonban szakmai alázattal és szerénységgel beszélnek a legkisebb cég vezetőjével is;
- olyan kamarát szeretnének, ahol korrekt körülmények között lehet tanulni egymástól, ahol pezsgő szakmai élet zajlik, tudásközösségek kovácsolódnak össze, ahol nyitott és kritikus, gondolkodó, problémamegoldó légkörrel találkoznak a vállalkozók. „Legyen a kamara egy „tudás-hub” – fogalmazott az egyik válaszadó. Ez összhangban van egyébként a kamara azon törekvéseivel, hogy váljék „tudásalapú kamarává”.

### *Legyen a kamara a technikai feltételek biztosítója*

Sokan fogalmazták meg azt, hogy a kamara sokat tehetne az együttműködések érdekében azzal, ha az együttműködések beindításához technikai feltételeket tudna biztosítani. Ilyenek lehetnének:

- közös laborok, nyitott laborok főleg „start-up”-ok számára;
- innovációs központok, tudásközpontok, inkubátorházak, innovációs gyakorló pályák főleg kis cégek számára;
- „match-making” adatbázis, digitális partnerkereső felületek (cégek, egyetemek, kutatók, finanszírozók stb.);
- online rendszerek cégminősítésre (bizalomépítéshez);
- beszerzési platformok kis cégeknek.

Mint látjuk, a technikai segítségnél sokszor vetődik fel, hogy ilyenekre főleg a kisebb cégeknek lenne nagy szüksége. Mivel a mikrocégek Magyarországon a cégek 95, a foglalkoztatás 36,1 és a hozzáadott érték 20,7 százalékát adják, ezért indokolt az infrastrukturális segítségük. Erre azért is érdemes figyelni, mert ezek a cégek, ha sikerül feljebb lépniük, nagyobbá válnak, akkor jelentősen hozzá tudnak járulni a gazdasági növekedéshez. Az OECD egyik friss elemzése szerint a „feljebb lépő” kis cégek teremtik az OECD tagországaiban az új munkahelyek 50 százalékát (OECD, 2025).

*Legyen a kamara tudásalapú, legyen információforrás*

A kamarák ezen szerepköreivel kapcsolatban nagyon sok ötlet érkezett, amelyek részben kapcsolódnak a kamarákról adott általános leíráshoz is.

A legtöbb ötlet a kamarák oktatási szerepvállalásával kapcsolatos. A következő tevékenységek vetődtek fel:

- klasztermenedzser képzés
- innovációmenedzser képzés
- kultúrafejlesztő tréningek
- mikrocégeknek gyakorlati tudásmodulok (például a munkaerő felvétellel kapcsolatos adminisztratív feladatokról)
- foglalkozások nemzetközi jó gyakorlatok, klasztermodellek, hazai és nemzetközi sikertörténetek bemutatására
- digitális ismeretek, képességek fejlesztését segítő programok

Az általánosabb javaslatok között a következők vetődtek fel a leggyakrabban:

- mentorprogramok
- klaszter találkozók, klaszternapok, innovációs fórumok
- workshopok szervezése az értékörbe mentén egymással együttműködő szereplők számára
- üzleti találkozók, nyílt napok, vállalatlátogatások
- tanácsadás
- általában bekapcsolódás a tudásmegosztásba, például az egyetemekkel való szorosabb kapcsolatok kiépítésével

Többen felvetették azt is, hogy a helyi kamaráknak is aktívabb tudásközpont és tudásmegosztó szerepet kellene vállalniuk, és keresniük kellene az okokat, amelyek gátolják a hálózatosodást, majd megpróbálni – együtt a vállalkozásokkal – megoldásokat találni a problémákra. A tudásmegosztó szerephez kapcsolható az információnyújtási szerep is. Ezzel kapcsolatban felmerült, hogy fontos lenne egy klasztereredmény mérő rendszer kidolgozása, amely egyrészt visszajelzést adna az eredményességről, másrészt – az eredmények felmutatásával – bizonyíthatná a klaszteresedés hasznosságát.

Végül az információszerzés támogatásával kapcsolatban többen is felvetették, hogy a kamara információt nyújthatna:

- a megnyíló hazai és EU-s pályázati és közbeszerzési lehetőségekről;
- nemzetközi szakmai találkozókról, konferenciákról, kiállítási lehetőségekről, és az ezeken való részvételhez, főleg a kis cégek számára anyagi segítséget is nyújthatna;
- a kamarának továbbá folyamatosan vizsgálnia és elemeznie kellene a nemzetközi piaci és technológiai tendenciákat, az azokkal kapcsolatos hazai lehetőségeket és veszélyeket, és az ezek alapján készített összefoglalókat online információs felületeken a tagok rendelkezésére kellene bocsátania.

### Érdekképviseleti szerep erősítése

A hagyományokból kiindulva érthető, hogy a legtöbb válaszadó a kamara érdekképviseleti szerepének fontosságát hangsúlyozza nemcsak a klaszterek kapcsán, de általánosságban is. Ezen belül is elsősorban a kormány és a vállalati érdekek közötti jobb összhang megteremtésében várják a kamara aktív közreműködését.

A leggyakrabban említett, az innovációra és a klaszterekre vonatkozó javaslatok a következők:

- képviselje a klaszterek érdekeit a kormány felé;
- javasoljon klaszterbarát szabályozást;
- kezdeményezze innovációbarát országos és regionális stratégia kidolgozását;
- kezdeményezze az innováló cégek számára kedvezmények (adókedvezmény, adóvisszatérítés, vissza nem térítendő támogatás, helyi adókedvezmény stb.) nyújtását;
- kezdeményezze a klaszterek közös kutatás-fejlesztési projektjei számára adókedvezmények nyújtását;
- határozottabban lépjen fel a mikro (egyszemélyes) kreatív cégek üzleti környezetének bürokrácia csökkentéséért;
- érje el, hogy a vállalkozói környezetben a döntések legyenek átláthatóbbak, a szabályozások egyszerűbbek és kiszámíthatóbbak. Továbbá, hogy változtatások bevezetése előtt legyen egy „teszt/próbaüzemmód” az azonnali bevezetés helyett. Ez elejét vehetné az utólagos javítgatásoknak, módosítgatásoknak, és annak is, hogy a még nem tökéletes – később finomított – szabályok be nem tartása esetén máris szankciók lépjenek életbe;
- járjon közre a pályázati és közbeszerzési rendszer „tisztítása” érdekében, hogy a „nyerők” valójában a legjobb, leginnovatívabb cégek legyenek.

Erre a problémára az egyik vállalkozó példát is említi: „Olyankor is visszafizetési kötelezettség keletkezik, amiért a cég teljesen vétlen. Például mi „piacra” fejlesztettünk. A pályázat beadásakor ismertük a lehetséges piaci keresletet. Arra azonban nem számíthattunk, hogy végül nem tőlünk, hanem egy „kormányzathoz közeli” cégtől veszik majd meg a terméket. Teljesen új piacot pedig nem lehet egyik napról a másikra találni.”

- képviselje azt, hogy a klaszterstratégia nem ágazati, hanem szinergikus, különböző ágazatokat és tevékenységi köröket magában foglaló, rendszerszemléletű gondolkodásra kell, hogy épüljön, mert a széttagoltság rontja a hatékonyságot;
- lépjen fel az értelmetlen bürokrácia ellen.

Ezzel kapcsolatban egy vállalkozó a következő helyzetet ismertette: „A 2017. évi megnyert pályázatomban még nincs lezárva. Újra és újra pontosítást kérnek. Nem a valós eredmény számít, a papírmunkát nézik. Például esetünkben az volt az egyik probléma, hogy utólag kiderült, hogy a pályázat egyik bírálójának nem volt megfelelő tudományos fokozata, ezért – utólag – visszadobták a bírálatát.”

#### **Erősítse a kamara facilitátor, segítő, koordináló szerepét:**

- erősítse a bizalmi szintet;
- segítse a cégeket a nemzetközi kapcsolatok építésében, különös tekintettel a V4-es kapcsolatokra;
- könnyítse meg a KKV-k bekapcsolódását a nemzetközi innovációs hálózatokba;
- vonja be az önkormányzatokat a hálózatépítésbe;
- terjessze a „nyitott innovációs” kultúrát;
- elsősorban a KKV-k helyzetének javítására kezdeményezze beszerzési és értékesítési társaságok megalakulását;
- erősítse, támogassa a vállalkozói attitűdök érvényesülését, járuljon hozzá a „hiba elutasító kultúra” megváltoztatásához (aki hibázik, az nem biztos, hogy „bűnös”, továbbá a hibából tanulni is lehet);
- a területi fejlesztés mellett kezdeményezzen ágazatközi együttműködéseket, és vonja be ebbe a területi és ágazati szakmai szervezeteket. Alakítson ki „szinergikus tudássejteket”, amelyek a területi kiegyenlítődést is támogatják;
- felügyelje a verseny tisztaságát a klasztereken belül, gondoskodjon a szabályok betartásáról, a kis cégek érdekeinek védelméről („Compliance-feladatok”).

### *Legyen-e a kamara klaszter résztvevő?*

Ezzel kapcsolatban érkezett a legkevesebb javaslat.

- felvetődött például, hogy ha van a kamarának megfelelő szakembere, akkor delegálhatna a klaszterekbe „klasztermenedzsereket”;
- továbbá néhány cég javasolta, hogy a kamara maga is kezdeményezzen olyan innovációs célokat, például a környezetgazdaság területén, amelyeket a klaszterbe tömörülő cégek együttesen próbálnának elérni;
- kezdeményezze a kamara közös programokhoz pályázati konzorciumok létrehozását;
- kritikus hangként jelent meg, hogy a kamara ne akarja „maga alá gyúrni” az együttműködő partnereket, mert akkor az egész kezdeményezés „sóhivatallá” válik.

Összességében a kamarák szerepét a válaszadók elsősorban az innovációs klaszterek létrejöttében és működtetésében, általában a hálózatosodásban, a segítő, támogató, tudásnyújtó, tudásmegosztó, kormányzattal szembeni üzleti érdek képviselő szerepben látják nagyon fontosnak.

Javasataik között olyanokat is találunk, amelyeket már ma is szolgáltat a kamara. Ezzel kapcsolatban az a kérdés merül fel, hogy erről miért nem tudnak a vállalkozók? A kamarák aktív klaszter résztvevőként való szerepvállalását a válaszadók közül csak néhányan javasolták. A kamarai szerepvállalás kapcsán is felmerült a bizalom kérdése, annak fontossága, hogy a kamarák munkája során ne merülhessenek fel bizalomrontó jelenségek.

A válaszokból nem volt kiérezhető általában a klaszterek létrehozásával, a hálózatosodással kapcsolatos „elkesedés”, erőteljes részvételi szándék. Ennek nyilván szerteágazó okai vannak, amelyek a hazai üzleti környezet jellemzőin túl személyes, kulturális jegyekre és múltbeli hagyományokon alapuló berögződésekre is visszavezethetők.

### **Összefoglaló gondolatok**

A felmérésből fontos „csomópontok” emelhetők ki. Ilyen például az, hogy a hálózatosodás legfontosabb gátjai elsősorban nem pénzügyiek, technikaiak, bár kétségtelenül ezek a tényezők is fontos szerepet játszanak. A legnagyobb problémát a válaszadók a kiszámíthatatlanságban, bizonytalanságban, valamint az erős bizalomhiányban látják. Ezek a megállapítások megegyeznek egy korábbi nagymintás, nemzetközi, Pázmányos kutatás következtetéseivel (Pázmány, 2022).

Néhány megállapítás a kutatásból:

**Svédországban jellemző:**

- a kritikus gondolkodás, a problémák felszínre hozása természetes és pozitív fogadtatásra számíthat;
- magas a társadalmi toleranciaszint, aki hibázik, az azzal tanul is, ezért természetes, hogy egy nem sikeres vállalkozásindulás nem jár negatív „konnotációkkal”;

- az együttműködések támogatásánál külön figyelemre számíthatnak a kisvállalkozások;
- hangsúlyos kérdés a területi különbségek csökkentése;
- a pályázati rendszerek erőteljesen támogatják az innovációs ökoszisztémák kialakítását;
- a pályázati és közbeszerzési rendszerek átláthatók, nincs „korrupciós veszélyeztettség”.

#### Luxemburgban jellemző:

- „let’s make it happen” szemlélet: gyakorlatorientáltság, megoldásra törekvés, a megvalósítás, az eredmény fontossága;
- az innováció társadalmi és morális támogatottsága magas szintű, ez inspiráló környezetet teremt;
- az innovációt az állam és a kamarák is népszerűsítik;
- a tudás és tudomány magas szintű társadalmi megbecsültsége;
- mindenhol vállalkozások nőnek ki a földből;
- nyitottság, a másoktól való tanulás kultúrája;
- „nemzeti imázs”: együttműködés, a csapatmunka kultúrája;
- erős társadalmi tőke, erős közösségi tudat, magas bizalmi szint;
- a rengeteg hazai és nemzetközi verseny a vállalkozók számára a korai visszajelzések lehetőségét, kapcsolatok építését teszi lehetővé;
- megtiszteltetés nemzetközi versenyen Luxemburgot képviselni;
- az angol nyelv használatának elterjedtsége;
- a multikulturális környezet is ösztönzi az innovációt;
- kiterjedt kockázati tőke lehetőségek;
- a pályázatoknál annak nemcsak műszaki tartalmát, de a társadalmi hatásokat is értékeli;
- a pályázatoknál nagy hangsúlyt fektetnek a folyamat- és szervezetinnovációra;
- a kisvállalkozások általában kiemelt figyelemre számíthatnak;
- a sokszínű és vállalkozóbarát üzleti környezetben könnyű az ötleteket – a nemzetközi szerepvállalást megelőzően – a helyi piacon tesztelni;
- a pályázati pénzek felhasználását szigorúan ellenőrzik, a megmaradt pénzt vissza kell fizetni;
- a pályázati rendszerben a korrupció lehetősége teljesen kizárt;

- az állami hivatalok és a cégek közötti kapcsolatok kölcsönös bizalmon alapulnak;
- a pályázatíráshoz nincs szükség pályázatírók igénybevételére.

#### Izraelben jellemző:

- a környezet által támogatott erős önmegvalósítási hajlam, önbizalom;
- a tanultság becsülete;
- erős kockázatvállalási hajlandóság;
- a kudarc tanulási lehetőség, nem fűződnek hozzá negatív vélemények vagy érzések, pl. a csőd-be jutott cég is kaphat támogatást;
- a vállalkozás és vállalkozói életforma népszerű, és általános megbecsültségnek örvend;
- a bizalmon alapuló informális kapcsolatok segítik az innovációs együttműködések;
- erős társadalmi tőke, kohezív társadalom;
- a pályázatok elbírálásánál nemcsak maga az innováció fontos, hanem az is, hogy
  - milyen problémára kínál megoldást,
  - vannak-e kedvező társadalmi hatásai, például a környezetvédelem vagy a fenntarthatóság területén,
  - hogyan járul hozzá az izraeli nemzetgazdaság egészének fejlődéséhez;
- nagy hangsúlyt fektetnek az egyetemi-céges együttműködésekre. Problémák esetén ingyenes szakértői támogatás (innovációmenedzsment, szellemi tulajdonnal kapcsolatos jogi problémák) vehető igénybe;
- az állami szervezetek és a cégek között bizalmon alapuló, valós partneri kapcsolatok vannak.

#### Néhány vélemény a magyar mintából:

- általános a bizalmatlanság;
- nem jellemzők a céges együttműködések. Ennek oka a saját vagy mások korábbi rossz tapasztalatai miatti bizalomhiány;
- a pályázatok kapcsán:
  - nagy a bürokrácia, az adminisztráció („elmegy a piaci lehetőség közben”),
  - a kiírások nehezen értelmezhetők, túl hosszúak, gyakran „életszerűtlenek” az elvárások,
  - elakadásnál nincs vagy nincs elég gyorsan segítség,
  - korrupció-érzékelés miatt van cég, amely inkább nem pályázik („nem lehet tisztán”);

- nincsenek olyan kisösszegű, egyszerű pályázati lehetőségek, amelyek a kezdő kis cégeket segítenék („beindító segítség”);
- nehézkes és lassú a szabadalmi eljárás;
- kis cégek számára nincs egyetemekkel való együttműködést támogató pályázat;
- nem jellemző az innovációba fektetett pénzek megtérülésének számítása;
- előfordul az állami pénzek eredmény nélküli „elkutatása” vagy nem a kiírt célra költése, de ilyenkor sincs felelősségre vonás;
- a pályázatok alapján történt innováció gyakran nem saját, hanem „vásárolt innováció”, vásárolt tudás;
- az egész pályázati folyamatot inkább a kölcsönös bizalmatlanság jellemzi.

A Pázmányos kutatás meglátásai a jelen felmérésben is visszaköszönnek. Másrészt a javaslatok között több olyan is szerepel, amelyet például a német, a dél-koreai vagy az amerikai rendszerek már „tudnak.”

Az innováció és az azt segítő hálózatosodás elengedhetetlen ahhoz, hogy a magyar gazdaság előrelépjen az alapvetően termelés- és összeszerelés-orientált fejlődési útról a tudásalapú fejlődési útra. Ez azt jelenti, hogy már nem ipari parkokra, hanem innovációs parkokra, tudásparkokra van szükség, amelyek egyben segítik a regionális különbségek csökkentését is. Fontos lenne a jelenlegi ipari parkok innovációs parkokká fejlesztése is, ahogyan például ez Dél-Koreában történik.

Mindehhez kulcskérdés a bizalomerősítés, a tudás, a jövőkép, az elkötelezettség és a cselekvési akarat, a minőségre és hatékonyságra törekvés, és legfőképpen a közös nemzeti érdek hangsúlyozása. Annak megértése, hogy csak akkor jön a siker, az eredmény, a „win-win” helyzet, ha van együttműködés.

Az egyik válaszadó erről így fogalmaz: „Bizalom, bizalom, bizalom. Meritokrácia, ingyen pénzek lecsökkentése, korrupció megszűnése. Oktatás, képzés, rátermett, világszínvonalon oktató egyetemi szakemberek. Olyan szervezőkre van szükség, akik nem a saját pecsenyéjüket sütögetik, hanem a közérdeket képviselik.”

A célok elérését pedig jelentős mértékben támogathatja a tudásalapú, jövőorientált és szakértő kamara, amely okosan követheti a híres bethleni mondást:

„Nem mindig lehet megtenni, amit kell, de mindig meg kell tenni, amit lehet.” (Bethlen Gábor (1580-1629) erdélyi fejedelem (1613-1629).

## Jegyzetek

- [1] European Innovation Scoreboard 2025
- [2] Global Innovation Index 2025 (139 ország)
- [3] EIB: Investment Survey 2025
- [4] 2024-es adat

## Irodalomjegyzék

- EC 2024/2025 (2025). *Annual Report on European SMEs 2024/2025*. Luxembourg. Publications Office of the European Union
- EC 2025 (2025). *EU Innovation Scoreboard 2025*. EC. Brussels
- EC 2025 (2025). *SME Fact Sheet 2025*. European Union. EC
- EIB 2025 (2025). *Investment Survey 2025*. European Union Overview. Luxembourg
- Eurostat 2025. 10. 23. *Labour productivity and unit labour costs by industry (NACE Rev.2)*  
Online data code: nama\_10\_lp\_a21
- Mangold, M. (2022). *Today's Superpower - Building Networks: 7 Mindset Principles to Thrive in a Fast-Changing World*. New Degree Press
- OECD 2025 (2025). *Unleashing SME Potential to Scale Up: Helping SMEs Scale Up. OECD Studies on SME and Entrepreneurship*. OECD Publishing, Paris.
- Csath. M (ed.) (2022). *Pázmány 2022: Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások (MKKV-k) körében*. PPKE WIPO 2025 (2025). *Global Innovation Index 2025*. Geneva.