

A klaszter-fejlesztés az ArchEnerg Klaszter tanácsadói támogatásának tapasztalatai alapján

1. A regionális és térségi együttműködési formációkról, klaszterekről

A magyarországi megyerendszer és a régiók súlyának átalakulása, a járási és települési önkormányzatok szerepének, finanszírozásának változása egyaránt új helyzetet teremtett a helyi gazdaság- és társadalomfejlesztés környezetére. Ugyanakkor az Európai Unió területén sem egységes a regionális szerep, ami igaz a régiók gazdasági szerepének sokszínűségére is.

Mára Magyarországon az önkormányzatok, a vállalkozók érdekképviselői szervezetei, de ezeket kiegészítve a társadalmi szervezetek, valamint a közszolgálati intézmények regionális szereplői egyaránt felelős szereplőivé válhatnak a térség gazdaságát fejlesztő, az erőforrásokat szinergikusan hasznosító intézkedési-, vagy projektervek kialakításában, végrehajtásában. Ehhez azonban nélkülözhetetlen, hogy a fent említett intézményi, szervezeti, gazdasági szereplők képviselői, munkatársai rendelkezzenek azzal a szemléleti és motivációs jellemzővel, mely a régió, megye, település/térség fejlesztési feladatainak felvállalását és felkészült megvalósítását szolgálják.

2015-ben egy, a regionális fejlesztés támogatására az önkormányzatok felkészültségének fejlesztését megcélzó projektben, melyben a Gödöllői Egyetem és az Euromenedzser Kft., az EU-JOBS Kft. konzorciuma tudás- és kompetenciafejlesztéssel támogatott helyi gazdaságfejlesztési elképzeléseket és szándékokat elemzett, dolgozott fel.

Olyan, az erőfeszítések szinergiájára is lehetőséget adó együttműködési modellt dolgozott ki, melyben az önkormányzatok, a helyi gazdasági és társadalmi szereplők (gazdasági vállalkozások, klaszterek) felkészültségének növelése mellett valósulhat meg eredményes tevékenységük.

Milyen cég-együttműködési forma a klaszter?

A klasszikus definícióval szemben jelen anyagunkban a mára aktualizált és a nemzetközi gyakorlat által is követett verziót mutatjuk be.

„Formalizált közösségek (cégek, intézmények, szervezetek stb.) olyan kölcsönös, értelmes és tudatosan vállalt függőséggel kialakított érdekarmonizációs, valamint közös célokat megfogalmazó közössége, mely műszaki-gazdasági-társadalmi innovációs erőfeszítéseivel és szinergikus együttműködéssel képes magas hozzáadott érték teremtésére úgy, hogy gazdaságfejlesztési eredményeihez, működési területükön kívüli piacok eredményes meghódításával tudnak fejlődésükhöz hozzájárulni.” (Szügyi György, 2015.)

Mindezek arra is felhívják a figyelmet, hogy a klaszter tagjainak és elkötelezett együttműködő partnereinek bizalomépítő, érdekfeltáró, érdekarmonizációs erőfeszítései, valamint az érdekeket közös célok harmonikus struktúrájává fogalmazó tudatosság kiemelten lényeges alkotóeleme a klaszterre váló közösségeknek. Mindezek sikeres megvalósításához igen magas tudatossági és proaktivitási szemlélet szükséges.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy Magyarországon a vállalkozások vezetői az egészségesnél nagyobb eséllyel gondolkodnak rövidtávon, így az ő elvárásaik és motivációjuk a rövidebb távon megtérülő tagsági díj és együttműködési időráfordítás mentén fogalmazódnak meg.

Nyugat-Európában (Ausztriában, Németországban, Franciaországban, stb.) a klaszterek (és a klaszterek tartományi szövetségei) a tartományi, regionális kormány közvetlen gazdaságfejlesztési partnerei. Ilyen szerepükben (mint valamely fejlesztési ügynökség) finanszírozási támogatást és közvetlen tartományi kormányzati együttműködést kapnak. A legtöbb esetben a finanszírozás fejében a regionális tartományok, kormányok és a tagvállalatok konkrét indikátorokon keresztül eredményes működést várnak el.

Kelet-Európában, ugyanakkor (bár ez a helyzet Nagy-Britanniában is) a klaszterek kizárólag a klasztertagok által befizetett belépési és/vagy tagdíjából, valamint a klasztermenedzsment szervezet által kifejlesztett szolgáltatások, egyéb hozzáadott értéket előállító tevékenység (képzés, projektmenedzsment és projektgenerálás, stb.) ellenszolgáltatásaként befolyó árbevételből gazdálkodhat. Fontos társadalmi-gazdasági környezeti hatás még, hogy Magyarországon a klasztermenedzsment

működésének fejlesztésére időnként, nem kiszámítható periódusokban külön finanszírozási pályázatot is be lehet nyújtani.

A klaszter lényegében akkor működik gazdaságfejlesztő erőként, ha olyan célorientáltan és hatékonyan gazdálkodik, hogy a klasztermenedzsment tevékenységeit folyamatosan finanszírozni tudja és klasztertagjai, elkötelezett partnerei közösségének gazdasági sikerességét, motivációs eszközökkel, műszaki-gazdasági-társadalmi innovációs erőfeszítéseit fejlődési pályán tudja tartani. Ehhez földrajzi régiójukon kívüli piacok eredményes meghódításával tudnak eljutni.

2. A Klaszter rövid bemutatása a tanácsadói támogatás (2012) megkezdéséig terjedő időszakról

Az ArchEnerg Nemzetközi Megújuló Energetikai és Építőipari Innovációs Klaszter 2007 márciusában, 4 vállalkozás által került megalapításra. Megalakulásakor a tradicionális építőiparon túl, az energetikai innovációval együttes fókuszterületet választott magának. (2015. szeptemberére 86 tagvállalattal rendelkező közösséggé vált, 14 hazai és nemzetközi tudományos és innovációs műhellyel működve együtt. Közel 170 milliárd forint együttes árbevételű volt, melyen belül 27,5 milliárd forint értékben exportált, közel 7000 fős összkalmazotti létszámmal rendelkező klaszterként működött.

Aktivítására jellemző, hogy a tagok által elnyert innovációs projektek pályázati támogatásainak összege csak a 2013-as évben meghirdetett fejlesztési- és innovációs pályázatok esetében meghaladta a 4 milliárd forintot. Mindezt úgy érte el, hogy ekkorra sikeresen fejezett be 8 határon átnyúló (energetikai és környezetvédelmi) együttműködési projektet, 2 hazai regionális Operatív Program pályázati támogatásával valósított meg klasztermenedzsment-fejlesztési projektet.

A klaszter vezetése ugyan az alapításkor a szegedi és környékbeli cégek együttműködő hálózataként határozta meg identitását, a folyamatos fejlődés mégis előbb regionális, majd országos, később szándékai szerint nemzetközi hatókörrel tevékenykedő klaszterré formálta.

Főbb tevékenységei között részterületekként a megújuló energetikai és energiahatékonysági fókuszok (a napenergia, a biomassa és a biogáz hasznosítás, a műszaki technológia, épületgépészeti hatékonyságnövelés, valamint az üzleti innovációs megoldások) kerültek

kijelölésre. Melléktevékenységei között környezetvédelmi projektekkel (például vízgazdálkodási, pellet-alkalmazási eljárások fejlesztésével) is foglalkoztak tagjai. Célpiacai a lakosság, a közsféra és az üzleti vállalkozások voltak.

A magyarországi klasztermozgalmon belül az élmezőnybe tartozás szerepét (a tagok egyetértésével) már 2008-ban kijelölte a klasztermenedzsment, melynek eredményeként 2009-ben, 2011-ben, (a későbbiekben 2013-ban és 2014-ben is) elnyerte az ArchEnerg Klaszter a MAG Zrt. (2014 nyarától a NGM) által pályázati úton adományozott Akkreditált Innovációs Klaszter címet.

A klaszter folyamatosan hasznosította a klaszterformáció által nyújtott a tagi együttműködés és közös projektgondolkodás, valamint pályázati lehetőségek szinergiáját, így a fent jelzett pályázati sikereket a gazdaságfejlesztési (GOP), a regionális operatív programokban (pl. DAOP), valamint a határon átnyúló (HURO) pályázati formákban nyert el pályázati finanszírozásokat és valósította meg magas támogatás-intenzitású projektekként. Mindezek emelték a klasztermenedzsment stratégiai nézőpontjának horizontját és 2012-re a hazai sikerek mellett európai kitekintésű projektelképzeléseket kezdtek megfogalmazni.

3. A klaszter tagjainak és a menedzsment együttműködését fejlesztő képzés, a szervezeti kultúra-átvilágítása, a tanácsadói támogatás kezdete

A klasztermenedzsment szervezetének további fejlesztésére nyertek Regionális Operatív Program pályázatot, melyet HR-fejlesztés (tréning-, konferencia- és benchmarking workshop-sorozat) mellett további határon átnyúló, valamint hazai projektgeneráló rendezvények megszervezésének finanszírozására fordítottak. Ezen pályázat keretén belül fogalmazódott meg az a szándék is, hogy a klaszter nemzetközi mércével is méresse meg magát, mely elhatározás eredményeként az ArchEnerg Klaszter már 2013-ban elnyerte az Európai Klaszter Kiválóság Bronz Label fokozatát.

A klasztermenedzsment szervezet fejlesztésének projektjén belül és a már említett képzési projekten belül egyrészt megvalósították a legaktívabb klasztertagok vezetőinek együttműködés-fejlesztési tréning-sorozatát, másrészt a workshop-sorozaton megismerkedtek a klaszterműködés magyarországi és nemzetközi kitekintésű benchmark-értékeivel. Mindez a klasztermenedzsmentet és a nemzetközi horizonton gondolkodó klasztertagok vezetőit arra inspirálta, hogy a nemzetközi klaszterminősítés (European Cluster Excellence Initiative –

Európai Klaszter Kiválósági Kezdeményezés) további, Silver és Gold Label fokozatának elérését is megcélozza.

A teljes klasztermenedzsment szervezet és a legaktívabb közel húsz tagvállalat vezetői aktívan közreműködtek a kultúra-felmérésének megvalósításában, majd a felkészítő képzések, a stratégia megújító workshopok során. A fejlesztés eredményeként 2015 szeptemberére a stratégiai célul kitűzött European Excellence Gold Label fokozat eléréséhez vezetett.

A „kiugró eredmény”-ként történő minősítés egyrészt a Silver fokozat átugrásának bravúrjáért, másrészt a magas ütemű kultúrafejlesztés sikeres megvalósításáért járt a projektnek. Köszönhető ez annak is, hogy már 2012 őszén kialakult a szervezetfejlesztést végző tanácsadó és a klaszter vezetése között egy olyan bizalmi kapcsolat, mely az alkalmazott átvilágítás módszertanával együtt megalapozta a valós helyzet feltárásának sikerét, mérések a projekt tervszerűen ütemes további előrehaladását, a folytatás sikerességét generáló módon. Ezen túl támogatta a tréneri és egyéb tanácsadói szerepekre való felkéréseket, továbbá megszilárdította annak közös szándékát is, hogy a tanácsadó-tréner, tréner-coach funkciók egymást szinergizálóká váljanak. Így valósult meg 2013. év második felére, hogy az addig külső tanácsadóként segítő szakértő interim-menedzserként (a klaszter nemzetközi innovációs és szervezetfejlesztési alelnökeként) is, irányította a klasztermenedzsment fejlesztésének projektjét. A bizalmi kapcsolat megteremtésének leglényegesebb elemei között fontos szerepet töltött be az a nyitottság és pozitív elvárás, mellyel a klasztermenedzsment vezetője (ügyvezető igazgatója) viszonyult a tanácsadást irányító tanácsadóhoz (immár alelnöki szerepében is) és a szakértői team-hez.

Az erőfeszítések eredményeként kialakult közösség gondosan ügyelt a klasztercélok, a klasztermenedzsment szervezet által lebontott célok és a menedzsment tagjainak egyéni munkavégzési célkitűzései illesztésére.

A 2015-2020 időtávlatú stratégiában már 4 fókuszterület (energetika, környezetvédelem, építőipar, műszaki-üzleti-társadalmi innováció) került megfogalmazásra, melyek kidolgozásakor egy workshop-sorozat segítségével arra is kiemelten figyelt a klasztermenedzsment, hogy ezen területek céljaikkal a projekterveiket harmonizálják, míg tevékenységeik megvalósítás során szinergizálják egymást.

Fokozatosan erősödött az az igény is, hogy a klaszter markánsan fogalmazza meg szolgáltatási modelljét is, mely 2015 tavaszára készült el.

2015 januárjában különleges lehetőség adódott a klaszter számára, melynek köszönhetően egy közvetlen brüsszeli finanszírozású projektben (ACE: Achieving Cluster Excellence – Klaszter

Kiválóság Elérése) részt vehetett. Az Európai Klaszter Kiválóság Gold Label fokozatának elnyeréséhez szükséges nemzetközi felkészítő workshop-sorozat nagy lökést adott a szervezet-fejlesztési folyamatnak.

Intenzív, még feszesebb és aprólékosabban megtervezett felkészülési időszak következett, hiszen a működés már több, mint egy éve az új elvárások szerint történt, de az éles auditig már csak 4-5 hónap volt hátra.

A felkészítő munka eredményeként az Európai Klaszter Kiválóság Gold Label fokozatának auditja sikeresen lezajlott 2015. szeptember 1-3. között. A menedzsment 2015. november 2-án kapta meg a hivatalos értesítést Gold Label minősítésű klaszterek „exkluzív klubjába” tartozásról, melynek a világ közel 20.000 klaszteréből (2015 novemberi adat alapján) mindössze 63 tagja van.

4. A legfontosabb szakmai tanulságról összefoglalóan

Egy szervezet humánerőforrás-fejlesztésének hagyományos módszerei (tréning, benchmark-workshop, személyes és kiscsoportos coaching, stb.) mellé, a valódi szakmai értékeket szinergiává hangoló szervezetfejlesztési tanácsadás, valamint a gyakorlott szakértő által megvalósított interim-menedzsment funkció együttesen produkálta a kiugró fejlődési fázist.

Az összetett szakmai támogatás nyújtását ugyanakkor jelen esetben is csak a tanácsadói szakterületek felkészült szakértőinek team-munkája (csapata) tudta igazán eredményesen megvalósítani. Jelen esetünkben a szakértők együttműködésének harmóniáját és sikerét nagyon jól segítette, hogy a közreműködők és érdekelt felek maradéktalanul elfogadták a nagy

Az ArchEnerg Klaszter szolgáltatási modellje



tapasztalattal rendelkező alelnök vezetését, és magas azonosulással szolgálták a közös célok elérését.

Ugyanakkor speciális kihívást eredményezett a projekt során a klasztertagok eltérő célgkulturáinak, cégvezetői stílusainak illesztése, és azok megteremtésre váró harmóniája, mely komoly toleranciát igényelt. Igaz volt ez a klasztertagok többi vezetőire, és a szakértőkre is. A szakértők között például kialakult egy olyan munkamegosztás, mely megérdemelhet további szerepkutatást is.

A teljesség igénye nélkül, ugyanakkor a szakmai érdeklődés kielégítését szolgálva, érdemes néhány specialitásról is szólni. A klaszterkultúra fejlesztésének kimagasló eredményeit néhány szakmai innováció sajátosan támogatta.

Ilyen volt például a fokozatos minőség-fejlesztési szemlélet mellett, tudatosan és vezetői hitelességgel alkalmazott 8 Shiba-alapelv, a fejlődési állapotok mérését megvalósító kérdőíves eszköz, a cégidentitás definiálásának adaptálása Klaszteridentitás-kézikönyv formájában (különösen annak formai és tartalmi meghatározása és a kultúrába történő beintegrálása).

Fentiek következetes alkalmazását így igen kimagaslóan gyors ütemben megvalósult a klaszter-együttműködés folyamatainak egységes szabályozottsága, az ügyfél-elégedettség visszamérése, az eredmények értékelése alapján végrehajtott intézkedések eredményeinek folyamatos monitoringja, valamint az áttöréses fejlesztések innovatív projektjeinek tömeges alkalmazása, melyek együttesen különleges erőforrás-csomagot jelentettek.

Fontos szervezetfejlesztési innovációként definiáltuk a klasztermenedzsment sajátosságait, mely stabil szakmai alapot biztosított a kultúrafejlesztés eredményességéhez. (Ilyen volt például annak felismerése és a projektben történő adekvát kezelése, hogy a klasztermenedzsment struktúrája más szervezeti struktúráktól a hatalom tekintetében alapvetően eltér, mivel „hatalom-nélküli” menedzsment szervezet, legalábbis a tagvállalatok vezetőit tekintve.) De más felismerések is támogatták a sikert, mint például a folyamatosan érlelődő igény és kielégítésének sajátosságaira vonatkozó interim-menedzsment eszközének egyedi alkalmazása.

A teljes projekt nagyon jól igazolta, hogy a mai, összetett világunkban a „szerencse” fogalmát praktikusán lehetséges a „felkészült csapat lehetősége”-ként definiálni.

Az így megszerzett piaci előny nemzetközi lehetőségek sokaságát nyitotta meg az Archenerg Klaszter előtt. Ezek hasznosítása az elkövetkezendő időszak feladataihoz tartozik, így a Klaszter Menedzsment nemzetközi aktivitása jelentősen megnőtt. A várható eredményekről 2-5 éves távlatban lehet hitelesen beszámolni.

Szerző: Szügyi György szervezetfejlesztési tanácsadó, villamosmérnök MSc, posztgraduális mérnök tanár, szakközgazdász

Szeged, 2016.09.19.