

## BEVEZETÉS

*Együttműködés és innováció. Nem lehetetlen!* A kis- és közepes vállalkozások számára készített kézikönyv címe arra utal, hogy a vállalkozások fejlesztése, együttműködéseik kialakítása, továbbá innovatív tevékenységük ösztönzése nem lehetetlen küldetés. Az *együttműködés alapú vállalkozói innováció-támogatás* című Baross Gábor (REG\_KD\_09-3-2009-0004) program keretében elvégzett projekt eredményei is ezt támasztják alá.

A projekt célja az volt, hogy a Közép-dunántúli régióban megvalósuljon egy olyan eddig nem működő szolgáltatás, amely a kis- és középvállalkozások együttműködéseit ösztönzi és az együttműködési érdekeltségek megteremtését támogatja.

A projekt feltárta azokat a tényezőket, amelyek a vállalkozások hatékony és eredményes tevékenységét, együttműködéseit, illetve innovativitását akadályozzák. Ilyen tényezők például a megfelelő információk és a belső erőforrások hiánya, a megfelelően képzett szakemberek hiánya, vagy éppen a forráshiány. Mindezekből kiindulva, a kutatóintézet kapacitásait és az intézet partnerhálózatát figyelembe véve olyan szolgáltatás kialakítására törekedtünk, melynek elindítása mind szervezeti, mind humán erőforrás oldalról megoldott, továbbá valós vállalkozói igényre reagál a régióban. Ennek eredményeként jutottunk el az *innovációs audit szolgáltatáshoz*. Úgy véljük, hogy intézetünk profilja és humán erőforrás háttere legtöbb ponton ezen szolgáltatás esetében találkozik a valós régiós vállalkozói igényekkel.

A kézikönyv bemutatja a projekt megalapozó munkarésének eredményeit, csokorba szedi azokat a szervezeteket, melyek a vállalkozások fejlődését segíthetik és gyakorlati információkat közöl az innovációs audit szolgáltatás lényegéről és használhatóságáról.

Minden kis- és közepes vállalkozás számára jó szívvel ajánljuk ezt a kézikönyvet és bízunk abban, hogy gyakorlati segítséget tudunk nyújtani további működésükhöz és fejlődésükhöz. A jövőbeni együttműködésükben bízva, tisztelettel:

Dr. Lados Mihály  
projektvezető

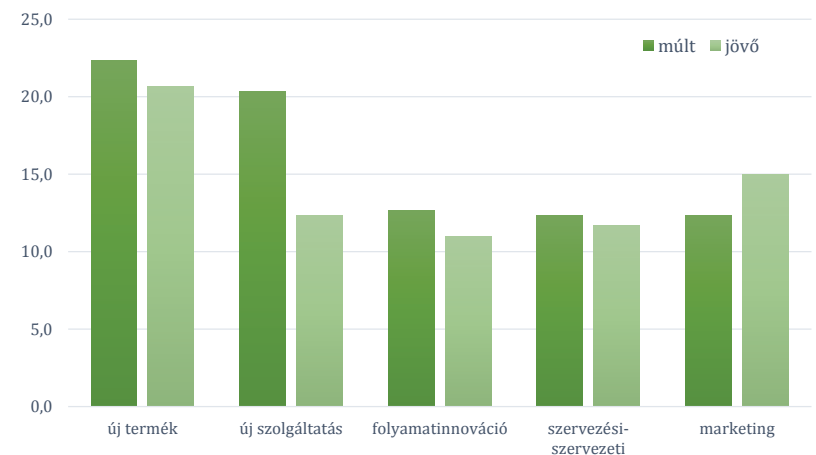
## EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS INNOVÁCIÓ VÁLLALKOZÓI SZEMMEL

Kutatásunk egyik központi elemét adta a Közép-dunántúli régió 300 kis- és középvállalkozása körében 2012 őszi végzett, a vállalkozás méretére, megyei és ágazati megoszlására reprezentatív mintán történt empirikus adatfelvétel. A projekt fő célja, a vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatás megalapozása érdekében a kérdőívben külön kérdéscsoport vonatkozott a vállalkozások jellemzőinek, korábbi és jövőbeli innovációs tevékenységeiknek, együttműködéseiknek vizsgálatára, az akadályozó és ösztönző tényezők körülhatárolására, valamint a konkrét, együttműködésen alapuló innovációs tevékenységek jellegzetességeinek feltárására.

### Innováció

#### Mennyire vagyunk innovatívak?

A felkeresett vállalkozások 43,3 százaléka (130 db) rendelkezik minőségbiztosítási tanúsítvánnyal, s 31,3 százalékuk (94 db) végzett innovációs tevékenységet az elmúlt időszakban, ami jelentheti új termék bevezetését, új szolgáltatási forma kialakítását, folyamat- és marketinginnovációt, valamint szervezési-szervezeti újításokat egyaránt. A vállalkozások



1. ábra: A múltban végrehajtott és a jövőben tervezett innovációs tevékenység az innováció típusa szerint (%) · Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

innovációs kedve azonban – a marketinginnováció kivételével, ahol nő az innovációt tervező vállalkozások aránya – minden területen *alább-hagyni látszik* (1. ábra).

A vállalkozások többsége tehát semmilyen innovációs tevékenységet nem végzett a múltban, s a jövőben sem tervez ilyet. Ugyanakkor az is igaz, hogy bizonyos cégek több típusú újítást hajtottak végre a múltban, s vannak, akik több területen terveznek innovációs tevékenységet a jövőben is. Néhány cég múltbeli, s tervezett jövőbeli innovációs palettája igen színes, a legalább három innovációs területet lefedő vállalkozások száma 31 (múlt), illetve 27 (jövő).

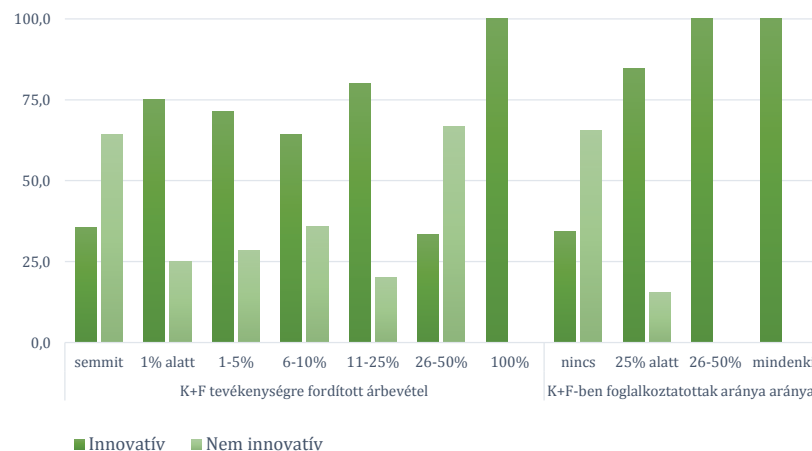
### Milyenek az innovatív cégek? – Az innovatív vállalkozások jellemző vonásai

Az innovációs tevékenységet számos, a vállalkozások jellegzetességei és körülményei által meghatározott tényező befolyásolhatja. Nézzük meg, milyen hatással vannak a vállalkozások egyes alapjellemzői az innovációra, s hogy milyen különbségek tapasztalhatók az innovatív és a nem innovatív cégek között!

Felmérésünk alapján a vállalkozás nagysága (foglalkoztatotti létszám és nettó árbevétel) és az innováció között nem találunk kapcsolatot, s nem meghatározó a gazdasági forma és a nemzetgazdasági ágazat hatása sem. A vállalkozások alapítási éve alapján az az összefüggés bontakozik ki, hogy a *régebben működő vállalkozások innovációs tevékenysége erőteljesebb*, mint a fiatalabb cékéké. Információink erre vonatkozóan nincsen, így csak feltételezhetjük, hogy az innovációt lehetővé tevő körülmények kialakítása a régóta stabilan működő cégek esetében eredményesebb. Az innovatív vállalkozások megyei elhelyezkedésében markáns különbségek tapasztalhatók. Az eredmények alapján a térség gazdasági súlya és az adott megyében működő vállalkozások innovatív tevékenysége éppen ellentétes egymással: a *Veszprém megyei vállalkozások jóval több mint fele (61%) végzett innovációs tevékenységet az elmúlt időszakban, ám jelentősen kisebb mértékű a Komárom-Esztergom (35%) és a Fejér megyei (32%) innovatív vállalkozások aránya.* Az adatok tanúsága szerint az innovatív tevékenységek során csaknem lényegtelen, hogy az adott vállalkozás milyen jellegű településen (nagyváros, kisváros, község) működik.

A mintába került vállalkozások K+F tevékenységének értékelése érdekében két kérdést is megfogalmaztunk; az egyik a K+F tevékenységekre fordított árbevétel arányára, a másik a K+F területen foglalkoztatott munkavállalók arányára vonatkozott. A vállalkozások leg-

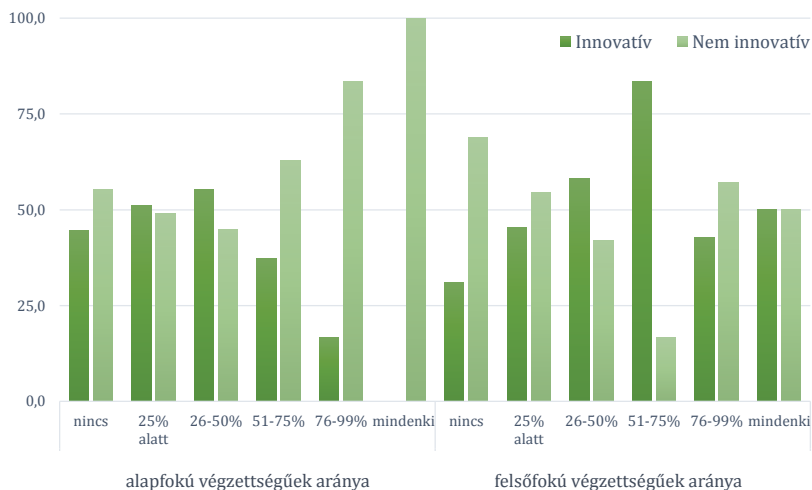
nagyobb része a K+F területeket teljesen elhanyagolja, s nem fordít figyelmet (és forrást) sem ilyen tevékenységekre (81,3 százalék), sem pedig ilyen területen dolgozó munkavállaló alkalmazására (85,6 százalék). A fennmaradók közül is igen csekély azon vállalkozások száma, amelyek a nettó árbevételük több mint 10 százalékát fordítják ilyen célokra, illetve amelyek 25 százalék feletti arányban alkalmaznak munkavállalókat K+F területen. A cégen belüli kutatásfejlesztés jellemzői és az innovációs tevékenység között ugyanakkor jelentős összefüggést találunk: a *K+F bevétel és a K+F területen foglalkoztatottak arányának növekedésével nagyobb eséllyel végeznek innovatív tevékenységet a vállalkozások* (2. ábra).



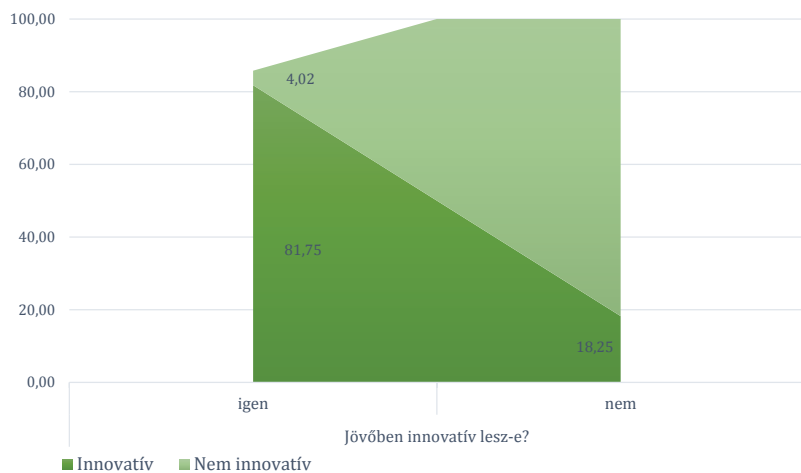
2. ábra: Az innovativitás és a vállalkozások K+F jellegzetességei (%)  
Forrás: MTA KRTRK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Az adatfelvétel során a munkavállalók iskolai végzettségére, nyelvtudására és idegennyelv-használatára vonatkozóan is tettünk fel kérdéseket, mert azt feltételeztük, hogy e tényezőknek is lehet pozitív vagy negatív hatása az innovációs tevékenységre. Eredményeink igazolták ezt: minél több az alapfokú végzettségű foglalkoztatott, annál kevesebb az innovatív cégek száma, s fordítva, minél több a felsőfokú végzettségű munkavállaló, annál nagyobb valószínűséggel innovatív a vállalkozás (3. ábra).

Az idegennyelv-ismeret és -használat, valamint az innovációs tevékenység szintén jelentős összefüggést mutat. Azon cégek körében, ahol



3. ábra: Az innovativitás és a foglalkoztatottak végzettségbeli jellegzetességei (%)  
 Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály



4. ábra: A megvalósult és a jövőben tervezett innovációs tevékenységek összefüggései (%)  
 Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

a munkavállalók beszélnek idegen nyelv(ek)en, illetve használják is azt munkájuk során, jelentősen magasabb az innovatív vállalkozások aránya.

### Innovációs tervek

Az elkövetkezendő három évben a vállalkozásoknak csaknem ugyanazon köre tervez innovációt, mint akik az elmúlt három évben is folytattak ilyen jellegű tevékenységet, így a múltban és a jövőben innovatív cégek közötti különbség csak néhány apró eltérésben jelentkezik.

Az innovatív vállalkozások létszámának várható csökkenése szinte minden csoportban megnyilvánul, akadnak azonban kivételek. Az összevont nemzetgazdasági ágazatok szerint például a jövőben növekedni fog az innovatív építőipari és az információval, kommunikációval, pénzügyvel, biztosítással, bankügyletekkel foglalkozó vállalkozások aránya. Amellett, hogy várhatóan minden megyében csökkenni fog az innovatív vállalkozások aránya, a területi különbségek enyhülnek majd, s a megyei innovatív cégek aránya közelíteni fog egymáshoz. Azokban az esetekben, ahol a K+F-re fordított nettó árbevétel, a K+F-ben foglalkoztatottak, a felsőfokú végzettségű, valamint az idegen nyelvet beszélő és használó munkavállalók aránya magas, az innovatív vállalkozások aránya vagy azonos lesz a korábban tapasztaltakkal, vagy még tovább növekszik.

### Mi akadályozza az innovációt?

Az innovációs tevékenységet nyilvánvalóan számos tényező gátolja, így azoktól a vállalkozásoktól, amelyek a múltban semmilyen területen nem hajtottak végre újítást, fejlesztést, megkérdeztük, melyek a számukra érzékelhető akadályok (5. ábra). Elsősorban az anyagi jellegű tényezők – tőkehiány, innováció magas költsége, forráshiány – gátolják az innovációt, s jelentős akadályként tartják számon a vállalkozások azt is, hogy nincs értelme ilyen tevékenységnek, mert a piacot már bejáratott vállalkozások uralják. A bizonytalansági tényezők alkotják az akadályok további, kevésbé súlyos csoportját: ide sorolható az innovatív termékek, s egyéb innovációs tevékenységek iránti kiszámíthatatlan kereslet, a megfelelő partnerek megtalálásának, s a további innováció szükségességének bizonytalansága. A harmadik, az innovációs tevékenységet legkevésbé gátló csoportot a vállalkozások különböző erőforrásai alkotják; e szerint a szakképzett munkaerő, valamint a piaci és technológiai információk hiánya nem akadályozza a fejlesztéseket.

Az akadályozó tényezők súlyosságának megítélése a vállalkozások alapjellemezői (méret, ágazat stb.) szerint további különbségeket mutatnak.



5. ábra: Az innovációt akadályozó tényezők (átlagértékek) · Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem volt probléma

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

● **A vállalkozás nagysága:** Az innovációhoz szükséges tőke- és forráshiány a mikro- és kisvállalkozások számára jelentősebb akadályt jelent, mint a közepes vállalkozások számára, ugyanakkor az innováció végrehajtásához szükséges költségek előteremtése a közepes méretű cégek számára okoz nagyobb gondot. Szintén a nagyobb cégek küzdenek jelentősebb munkaerő-problémákkal, ők súlyosabbnak ítélik meg a szakképzett munkaerő hiányának kérdését, mint a jóval kisebb foglalkoztatott létszámmal rendelkező mikro- és kisvállalkozások. A legkisebb létszámmal működő cégek számára jelentős akadályt képez továbbá a piaci telítettség, vagyis az, hogy a piacot már bejáratott vállalkozások uralják, ami megítélésük szerint feleslegessé teszi az innovációt.

● **A vállalkozás kora:** A vállalkozások kora és az akadályozó tényezők hatásának megítélése között általános tendenciaként az rajzolódik ki, hogy a „bejáratott” szervezeteket kevésbé gátolják a felsorolt tényezők innovatív tevékenységük során, mint a fiatalabbakat.

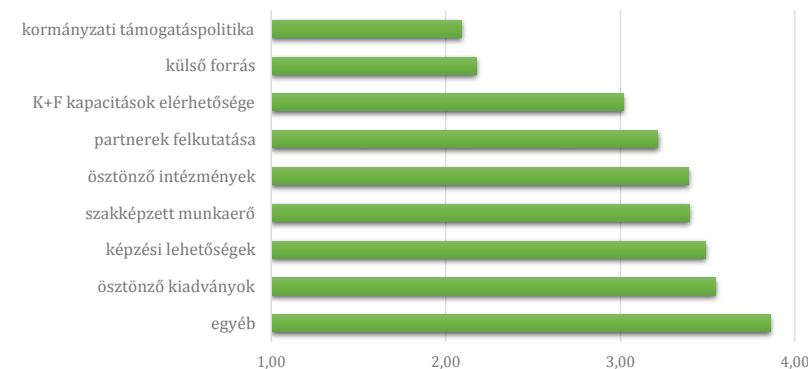
● **Ágazat:** Az ágazatok közötti különbségek a két nagy szektor, a termelő és a nem-termelő vonatkozásában is kirajzolódnak. A termelő szektor vállalkozásai számára a forráshiány, az innovációval együttjáró magas költségek, a szakképzett munkaerő hiánya, az információhiány és a megfelelő partnerekkel való kapcsolat létesítésének nehézségei nagyobb gondot jelentenek, mint a nem-termelő ágazatokban tevékenykedő vállalkozások számára. Ez utóbbi csoport elsősorban tőkehiánnyal

küzd, s a kereslet bizonytalansága, a piac telítettsége, valamint a korábbi sikeres innováció miatti akadályokat értékeli erőteljesebben. Ha a konkrét nemzetgazdasági ágazatokat is megvizsgáljuk, akkor a termelő szektoron belül a mezőgazdasági és kereskedelmi cégek azok, amelyek az akadályokat kevésbé érzékelik: számukra a tőke- és forráshiány, valamint az innováció magas költségei nem jelentenek súlyos problémát, míg az ipari, építőipari cégek számára ezek meghatározó jelentőségűek. A nem-termelő ágazatokon belül a tőkehiány különösen a szálláshely-szolgáltatással, vendéglátással, információval, kommunikációval, pénzügyi, biztosítási tevékenységekkel, bankügyletekkel foglalkozó cégeket sújtja, amelyek számára egyúttal a piac telítettsége is erőteljes akadályt képez.

● **Területi elhelyezkedés:** A legfőbb gátak, így a tőkehiány, a forráshiány és az innováció magas költségeinek megítélése a három megyében hasonlóan alakul, közöttük árnyalatnyi különbségek tapasztalhatók. A tőkeellátottság a Fejér megyei vállalkozások körében mutatkozik a legkedvezőtlenebbnek, míg a forráshiány és az innovációhoz szükséges költségek előteremtése a Komárom-Esztergom megyei cégek számára jelenti a legnagyobb gondot.

### Mi kell az innovációhoz?

Az akadályok mellett szükségesnek tartottuk azoknak a tényezőknek a körülhatárolását is, amelyek elősegíthetnék a vállalkozások innovációs tevékenységét (6. ábra). Az ilyen jellegű fejlesztésekben elsődlegesen



6. ábra: Az innovációt elősegítő tényezők (átlagértékek) · Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem volt probléma

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

– a válaszadók megítélése szerint – a *külső tényezők* játszhatnak szerepet, ezek közül is kiemelkedik a *kormányzati támogatáspolitiká*, amely jelenleg nem elégséges, valamint az ilyen jellegű tevékenységekre fordítható *külső források* és a *K+F kapacitások* elérhetőségének biztosítása. Kisebbségi szerepet játszik a megfelelő partnerség kialakítása, s szinte nincsenek semmilyen hatással az innovációra az ösztönző tevékenységek, segítő eszközök, kiadványok, s nincs nagy befolyása a szakképzett munkaerőnek sem. Az összesített eredményekből tehát az látható, hogy nem az a probléma, hogy a vállalkozások nem rendelkeznek az innovációs tevékenységekhez szükséges ismeretekkel, illetve technológiai, humán erőforrásokkal, hanem sokkal inkább a (belső és külső) bizonytalansággal, a szabályozási környezettel, forráshiánnyal magyarázható a fejlesztések elmaradása.

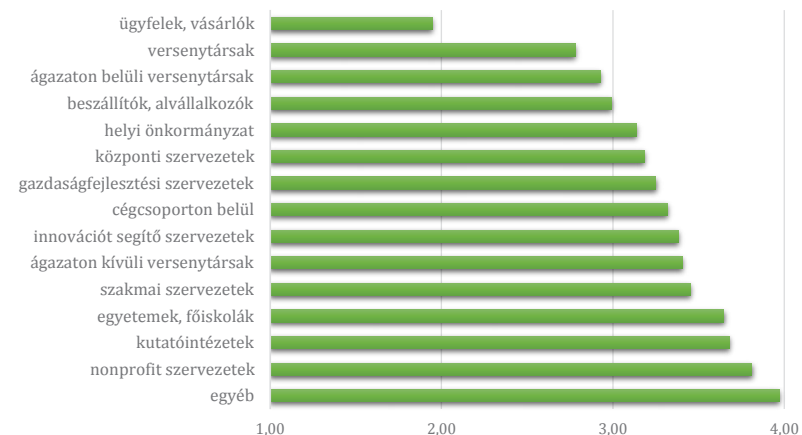
- **A vállalkozás mérete:** Az innovációt ösztönző kormányzati támogatáspolitiká és a külső források bevonása elsősorban a mikrovállalkozások gondjait enyhítené, de csaknem ugyanilyen fontosnak ítélik meg e tényezőket a kis- és a közepes méretű vállalkozások is. A K+F kapacitások elérhetőségének, a szakképzett munkaerő rendelkezésre állásának és a partnerek megtalálásának javítása azonban elsősorban a középvállalkozások innovációs tevékenységére lenne pozitív hatással. A kis és közepes nettó árbevételű cégek számára nagy jelentőséggel bírna a támogatáspolitiká erősödése és a konkrét források emelkedése, míg a másik két fontos tényező, a K+F kapacitásokhoz való hozzáférés és a partnerszervezetekkel való együttműködés csaknem ugyanolyan megítélés alá esik a három méretkategóriában.

- **A vállalkozás kora:** A külső források nagyobb arányú megjelenése, innovációs tevékenységet ösztönző hatása a fiatalabb cégek életében bizonyulna döntő fontosságúnak. A kedvező kormányzati támogatáspolitiká ugyanakkor minden egyes kategória esetében azonos megítélésű, nagyon nagy jelentőséggel bír.

- **Ágazat:** A források koncentrálása, a támogató politiká, a K+F kapacitások hozzáférésének és az együttműködések javítása nagyobb jelentőséggel bírna a nem-termelő cégek innovációs tevékenységére, mint a termelő ágazat vállalkozásaiéra, amelyek számára a szakképzett munkaerő létszámának növelése és a képzések valamelyest nagyobb segítséget jelentenének.

- **Területi elhelyezkedés:** Elsősorban a Fejér megyei cégek vélik úgy, hogy a külső források bevonása jelentősen javítana innovációs tevékenységükön, míg a kormányzati támogatáspolitiká pozitív és ösztönző hatásában leginkább a Veszprém megyeiek bíznak.

A megfelelő partnerszervezetek, illetve partnerintézmények



7. ábra: Az innovációt elősegítő partnerszervezetek szerepének nagysága (átlagértékek)

Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem ösztönzőné

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

megkeresése, a velük való együttműködés megteremtése, ha nem is a legfontosabb, de a lényeges tényezők közé tartozik az innovációs tevékenység elősegítésében. A lehetséges partnerek közül (7. ábra) kiemelkedő fontossággal, legnagyobb ösztönzőként az ügyfelekkel, vásárlókkal való együttműködés bír az innovációs tevékenységre. Az ágazaton belüli versenytársakkal, valamint a már meglévő beszállítókkal és alvállalkozókkal való kooperáció nyilván a piaci helyzet stabilizálásán, javításán, illetve erősítésén keresztül hat az egyes vállalkozások fejlesztéseire, újításaira, amelyekre így nyugodtabb körülmények között nyílik lehetőség.

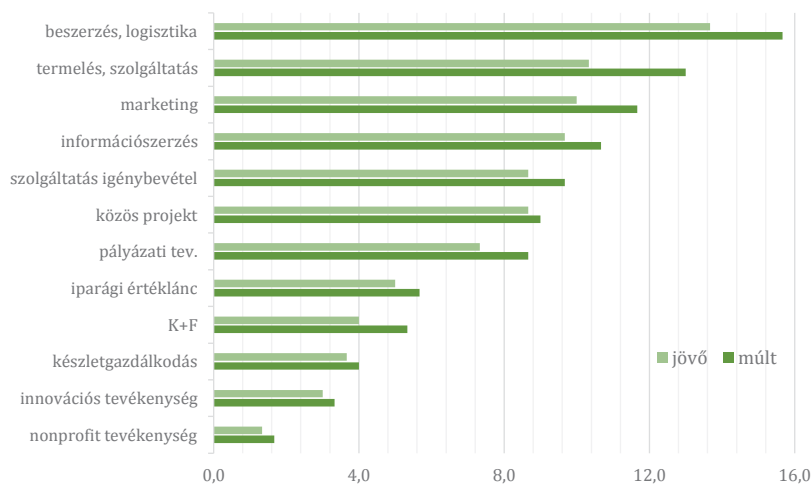
Fontossági sorrendben következő helyeken a helyi önkormányzatot és a központi szervezeteket jelölték meg a vállalkozók, amelyek a források és a lehetőségek biztosításán keresztül hathatnak az innovációs tevékenységek beindítására és fokozására. Kisebbségi jelentősége a gazdaságfejlesztési szervezetekkel, a cégcsoport további tagjaival, az innovációt segítő szervezetekkel, az ágazaton kívüli versenytársakkal és a szakmai szervezetekkel való együttműködéseknek, míg a fejlesztések tudományos háttérét adó egyetemek, főiskolák és kutatóintézetek, valamint a piaci szféra meghatározott területeire újonnan belépő nonprofit szervezetek szerepét az innovációs folyamatokban szinte marginálisként értékelik a vállalkozások.

## Együttműködések

### Miben működünk együtt? – Az együttműködések területei

A mintába került vállalkozások 28 százalékának (84 db) van tapasztalata az együttműködés terén. Az alábbi eredmények (8. ábra) összesítve ábrázolják a KKV-k kooperatív kapcsolatainak területeit, azaz figyelembe veszik azt, hogy a vállalkozások egyszerre akár több területen is kialakíthattak együttműködések. Legjellemzőbben a *beszerzés és logisztika*, valamint a *termelés és szolgáltatás* területein létesítettek kapcsolatokat a cégek, s szintén jelentős a *marketingtevékenység* és az *információszerzés* érdekében kötött együttműködés a vállalkozások körében. A témánk szempontjából fontos K+F tevékenységek és innováció terén létesített kapcsolat mindössze a vállalkozások 5,3 illetve 3,3 százalékára jellemző. A jövőben a cégeknek mindössze negyede (77 db) tervez együttműködést, s a *kooperatív kedv* csökkenése nemcsak a vállalkozások számában, hanem az egyes területek vonatkozásában is érvényesül. A jövőbeli kapcsolatok területeinek sorrendje megegyezik a korábbi együttműködésekével, de minden esetben 1-3 százalékos mérséklődést tapasztalunk.

A múltban megvalósult és a jövőben tervezett együttműködések összefüggéseit bemutató 1. táblázat számszerűsítve mutatja be a vállalkozások kapcsolatait, s azok területeit. Jól látszik, hogy *a jelenleg koope-*



8. ábra: A vállalkozások együttműködéseinek területei (%)

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

ratív vállalkozások elsősorban azok, amelyek további együttműködések kialakítását tervezik, a ma egyedül boldogulók azonban javarészt, egy-két kivételtől eltekintve továbbra sem mutatnak hajlandóságot más szervezetekkel, intézményekkel való kapcsolatok kialakítására.

EGYÜTTMŰKÖDÉSI TERÜLETE	EGYÜTTMŰKÖDÉSI KAPCSOLATOT A JÖVŐBEN...			
	nem együttműködő		együttműködő	
	nem alakít ki	kialakít	kialakít	nem alakít ki
beszerzés	252	1	40	7
marketing	265		30	5
termelés, szolgáltatás	261		31	8
K+F	284		12	4
innováció	290		9	1
információszerzés	266	2	27	5
szolgáltatás-igénybevétel	270	1	25	4
pályázati tevékenység	274		22	4
projektmegvalósítás	270	3	23	4
készletgazdálkodás	288		11	1
iparági értéklánc mentén történő	283		15	2
nonprofit tevékenység	295		4	1

1. táblázat: A tervezett együttműködések területei a vállalkozások együttműködési hajlandósága alapján (db) · Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Az eredményekből egyértelművé vált, hogy az együttműködő cégek egy része nemcsak egy területen épített ki kapcsolatokat más szervezetekkel, sőt, akadt olyan cég is, amely tizenegy kooperációban vett részt. Ugyanez igaz a jövőre is: bár a tervek szerint a cégek átlagosan csak egy együttműködést terveznek, a több területen kooperáló vállalkozások száma nem változik meg jelentősen.

### Milyenek az együttműködő cégek? – Az együttműködő vállalkozások fő jellemzői

Az együttműködő vállalkozásokat az innovációs tevékenység során már megismert rendszerben mutatjuk be. A vállalkozások méretének

(foglalkoztatottak száma) növekedésével nő az együttműködő cégek aránya is. Nemzetgazdasági ágazat szerint a mezőgazdasági vállalkozások körében találunk legnagyobb arányban (56,3 százalék) együttműködőket, a felmérésben legnagyobb számban résztvevő feldolgozóipari, építőipari cégek körében ez 31-36 százalék, a kereskedelemmel foglalkozók esetében pedig 15,5 százalék. Területi bontásban a Komárom-Esztergomi cégek körében a legjellemzőbb a kooperáció, s az innovációban élen járó Veszprém megyei cégek körében a legkevésbé gyakori. A településtípus szerinti vizsgálat azt mutatja, hogy a kistelepüléseken működő cégek körében sokkal inkább jellemző vonás az együttműködés, s hogy a településhierarchiában feljebb haladva a kooperáció gyakorisága egyre csökken.

A K+F jellegzetességek, csakúgy, mint az innovációs tevékenységek esetében, az együttműködés magyarázó tényezői, emellett a felsőfokú végzettségű munkavállalók, illetve az idegen nyelve(ke)t beszélő és használó foglalkoztatottak arányának növekedésével az együttműködő vállalkozások aránya is emelkedik, tehát ezek a tényezők szintén meghatározónak bizonyulnak a kooperációk létesítésének szempontjából.

#### Kikkel működünk együtt? – Az együttműködésekben résztvevő partnerszervezetek fő jellemzői

A mintába került 82 kooperatív vállalkozás összesen 295 együttműködő kapcsolatot alakított ki az elmúlt időszakban. A partnerszervezetek elsősorban a vállalkozások, vállalatok köréből kerülnek ki, közülük is legnagyobb arányban a beszállítókkal és alvállalkozókkal alakítottak ki kapcsolatokat a megkérdezett cégek: az együttműködések több mint felében részt vettek ilyen szervezetek. Az ágazaton belüli kooperáció a második leggyakrabban előforduló kapcsolati forma, melyet az ügyfelekkel, vásárlókkal és a cégcsoporton belüli vállalkozásokkal és a közvetlen versenytársakkal kialakított együttműködés követ. Az ágazaton kívüli kapcsolatok kevésbé gyakoriak – ezek jellemzően a szakmai közvetítő szervezetekkel, központi és helyi közigazgatási, valamint felsőoktatási és tudományos intézményekkel való együttműködések takarják.

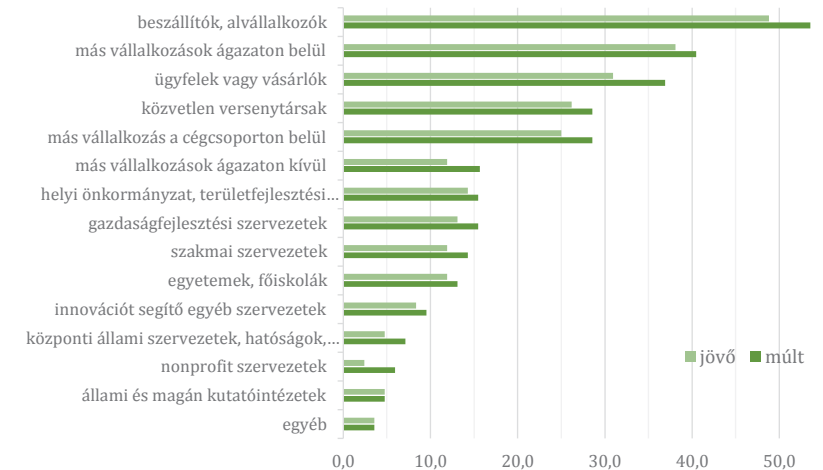
A jelenlegi és a jövőben tervezett együttműködések partnerszervezeteinek szerkezete nem tér el egymástól (9. ábra), azonban (a kooperációs kedv csökkenésével párhuzamosan) mérséklődik azon szervezetek száma és aránya, amelyekkel a kis- és középvállalkozások kapcsolatot kívánnak létesíteni.

A kérdőíves vizsgálat alapján átlagosan három szervezettel működik együtt egy vállalkozás, a legjellemzőbb forma a két-, illetve há-

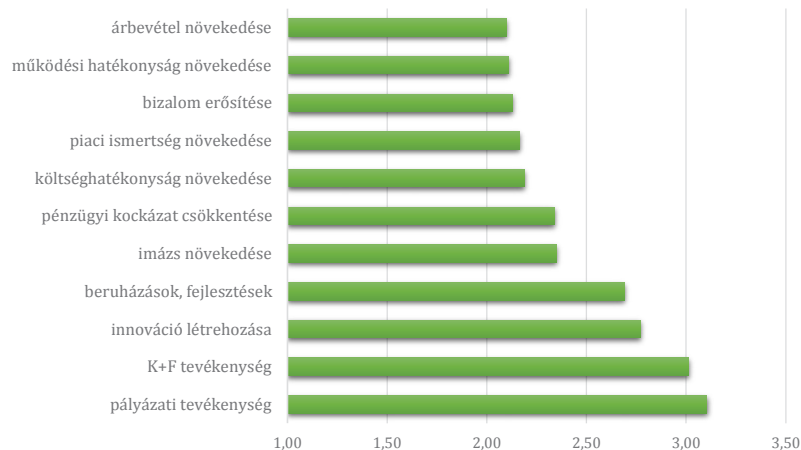
rompólusú kooperáció. E kooperációkban a felkeresett cégek mellett elsősorban mikro- és kisvállalkozások vesznek részt, a közepes vállalkozásokkal és különösen a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató nagyvállalatokkal való együttműködések kevésbé jellemzőek. A partnerszervezetek legtöbbje magyar székhelyű és magyar tulajdonú, ám a külföldi partnerszervezetek között elsősorban nagyvállalatokat találunk. Külföldi hatókörű együttműködésekre azokban a típusokban kerül sor, ahol a kooperatív közösségben külföldi székhelyű vagy tulajdonú cég is részt vesz. A kialakított kapcsolatok kevésbé lokális, s sokkal inkább megyei vagy regionális szinten valósulnak meg. A vállalkozások tehát nem a helyi kapcsolataikat alakítják együttműködővé, hanem a partnerválasztással egyszersmind földrajzi hatósugarukat is igyekeznek kiszélesíteni. A szektorokon átívelő együttműködésekben ugyanakkor a lokális kapcsolatok jelentősége erőteljesebb.

#### Az együttműködések hozadékai

Az együttműködések eredményeinek értékelése érdekében a kooperáló vállalkozások arra is kitértek a válaszadás során, hogy mely területeken éreztette hatását, s milyen mértékben a más szervezetekkel, intézményekkel kialakított kapcsolat. Az általunk felsorolt területek mindegyikére volt valamilyen pozitív hatása a kialakított együttműkö-



9. ábra: Az együttműködésekben résztvevő szervezetek típusai a múltban és a jövőben (%)  
Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály



10. ábra: Az együttműködések hatásai (átlagértékek) · Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem járult hozzá

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

déseknak (10. ábra), azaz egyik tevékenység esetében sem értékelték úgy a vállalkozások, hogy a kapcsolat nem járult hozzá a cég fejlődéséhez. A legerőteljesebb pozitív hatás az anyagi és hatékonysági területeken (árbevétel és működési hatékonyság, költséghatékonyság növekedése), a partnerek közötti bizalom erősödésében és a vállalkozás piaci ismertségének növekedésében jelentkezett. A pénzügyi kockázat csökkentésére és az imázs növekedésére átlagosan kisebb hatást gyakorolt az együttműködés, a vállalkozás fejlesztéseinek területén (beruházások, fejlesztések és innováció) még kevésbé voltak eredményesek a kapcsolatok. A K+F és a pályázati tevékenység hatékonyságának és intenzitásának növeléséhez az együttműködések szintén csak kismértékben voltak képesek hozzájárulni.

### Mi gátolja az együttműködést?

A vállalkozások közötti kapcsolatokat, azok kialakítását akadályozó tényezők esetében a KKV-k három fő problémás területet jelölhettek meg. A 2. táblázatban szereplő összesített eredmények arra utalnak, hogy az együttműködések kialakításában és fenntartásában a fő akadályt a tőkehiány, valamint a gazdasági válság máig érezhető hatása jelenti. Nyilván ez utóbbival áll összefüggésben a vállalkozások életét is megnehezítő kereslethiány, s jelentős számban érzik akadálnak a

támogatási rendszerek hiányát, elégtelenségét, valamint a bürokratikus akadályokat. A válaszadó vállalkozások harmada (101 cég) a versenytársak tevékenységét is az együttműködések gátló tényezőként ítéli meg, s jelentős számban említették akadályként a jogi, kereskedelmi szabályozást, valamint a piacra való belépés nehézségeit is. Összességében tehát csakúgy, mint az innovációs tevékenységek esetében, az elsődleges akadályozó tényezők a vállalkozás tevékenységén, működésén kívüli környezetben találhatóak, s a cégek belső adottságai, illetve azok a területek, amelyekre közvetlen hatással bírnak, nem jelentkeznek problémaként az együttműködések kialakítása és fenntartása során.

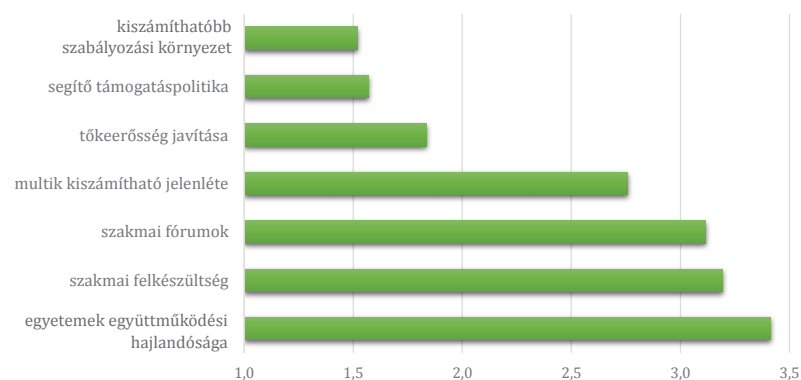
AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐ	VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA (db)	VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA (%)
tőkehiány	182	60,7
gazdasági válság hatásai	180	60,0
kereslethiány	152	50,7
támogatási rendszer hiánya	126	42,0
bürokratikus akadályok	112	37,3
versenytársak	101	33,7
jogi, kereskedelmi szabályozás	82	27,3
piacra való belépés	72	24,0
szállítási, kommunikációs költség	54	18,0
információhiány	47	15,7
bizalomhiány	46	15,3
együttműködési szándék hiánya	34	11,3
kapacitás korlátossága	25	8,3
technológiai előírások	20	6,7
függetlenség őrzése	20	6,7
nem megfelelő képzettség	14	4,7
termék nem megfelelő ára	13	4,3
határidők	11	3,7
tanúsítvány hiánya	9	3,0
kulturális, nyelvi különbségek	8	2,7
termék nem megfelelő minősége	6	2,0
egyéb	3	1,0

2. táblázat: Az együttműködések kialakítását és fenntartását akadályozó tényezők (db, %) Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Érdeemes különbséget tenni az akadályozó tényezők megítélése kapcsán a már jelenleg is kooperáló, tehát e területen tapasztalattal bíró, illetve az együttműködésekéről csak közvetett információkkal rendelkező vállalkozások között. Az együttműködő szervezetek az akadályok jelentős többségét jobban érzékelik, míg a kooperációs tapasztalattal nem rendelkező vállalkozások az általános okokat – tőkehiány, gazdasági válság hatása, kereslethiány, támogatási rendszer hiánya – hangsúlyozzák nagyobb arányban. Bár a külső (gazdasági, jogi) környezetben rejlő akadályok a legjellemzőbbek mindkét csoport esetében, az együttműködő vállalkozások az egyéb felsorolt területeket is erőteljesebben gátként élik meg, mint a nem kooperatív csoport.

### Mi serkenti az együttműködést?

A fentiekben megfogalmazott fő akadályokkal összhangban az együttműködések kialakítását és fenntartását elősegítő legfontosabb tényezők (11. ábra) közé a hatékonyabb kormányzati támogatáspolitikát, valamint a kiszámíthatóbb jogi-gazdasági környezet tartozik. A sok esetben tőkehiánnyal küzdő kis- és középvállalkozások megerősítése valamelyest kisebb mértékben, de szintén kiemelkedő fontossággal bír az együttműködések szempontjából. Ugyanakkor a felsőoktatási intézmények együttműködési hajlandósága és a multinacionális vállalatok jelenléte, valamint a kapcsolatok kialakítását célzó rendezvények szervezése, a kooperációhoz szükséges szakmai felkészültség megszerzése csak kismértékben gyakorol hatást az ilyen jellegű vállalkozói tevékenységekre.



11. ábra: Az együttműködések kialakítását és fenntartását segítő tényezők (átlagértékek)  
Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem segítené  
Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

A jelenleg már együttműködő gazdasági szervezetek a külső tényezők ösztönző hatását kisebb mértékűnek ítélik, mint a kooperációban tapasztalattal nem rendelkező vállalkozások, ugyanakkor a szakmai szempontokat és a partnerszervezetek együttműködési hajlandóságát fontosabbnak ítélik meg.

Az együttműködések akadályozó és a segítő tényezők megítélésében tehát a nem kooperáló cégek döntően a külső tényezőket, a rajtuk kívül álló folyamatokat teszik – hozzátesszük, sok esetben joggal – felelőssé, s ugyanezen tényezők megváltoztatásától, kiigazításától várják a problémák megoldását. E szemlélettel szemben – bár a külső tényezők elsődleges hatása itt is érvényesül – az együttműködő vállalkozások sokkal érzékenyebbek azon területek megítélésében, amelyek a gazdasági szervezet, illetve a velük kapcsolatban lévő partnerek hozzáállásán, felkészültségén múlik, s azon tényezők vonatkozásában is, amelyek az együttműködések kialakítása vagy fenntartása során, a gyakorlati tapasztalat útján jelentkeznek.

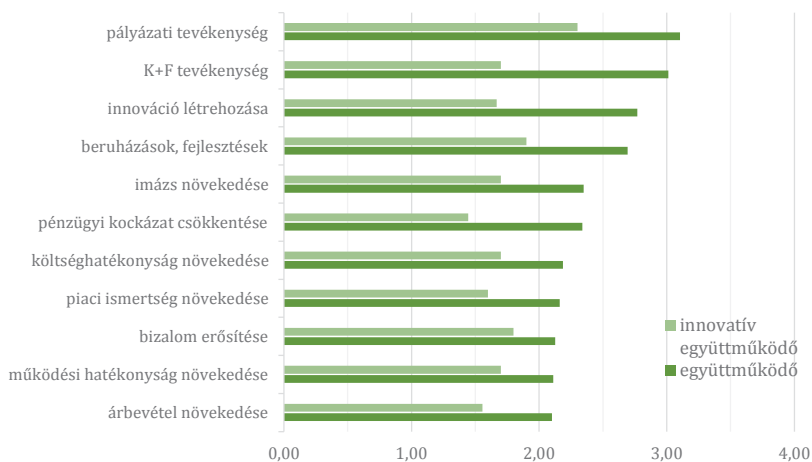
### Innovatív együttműködések – Jó gyakorlatok

A kérdőíves felmérésben részt vett vállalkozások közül 126 végzett innovációs tevékenységet, s 82 cég vett részt együttműködésekben. Az egyszerre innovatív és együttműködő gazdasági szervezetek száma 57, míg innováció céljából összesen 10 vállalkozás lépett kapcsolatba egymással, tehát kevesen végeznek együttműködésen alapuló innovációs tevékenységet. Ez az elemszám részletesebb vizsgálatokra nem nyújt lehetőséget, így az alábbi eredményekből messzemenő következtetéseket nem tudunk levonni, s a bemutatott együttműködésekre elsősorban működő jó gyakorlatként tekintünk.

Az innovatíván együttműködő vállalkozások főként *kisvállalkozások*, inkább a *termelő ágazatban*, s döntően *Fejér megyében* tevékenykednek. A termelő ágazaton belül a mezőgazdaságban működő vállalkozások szerepelnek a legnagyobb számban (3), melyek mellett két feldolgozóipari és két építőipari cég folytat innovációt célzó együttműködést. A nem-termelő vállalkozások között egy szálláshely-szolgáltatással, vendéglátással, egy információval, kommunikációval és egy szakmai, tudományos, műszaki tevékenységgel foglalkozó céget találunk.

A tíz innovatíván együttműködő vállalkozás összesen tizenhárom kapcsolatáról ismertünk meg részleteket (3. táblázat). Az innovatív együttműködések célja a legtöbb esetben (9) *termékinnováció* volt, melyen belül is elsősorban közös termékfejlesztés érdekében alakítottak ki

kapcsolatokat a vállalkozások. A fennmaradó együttműködések közül három kapcsolat folyamatinnovációra, egy pedig szervezeti innovációra irányul. Az együttműködések – egy kivételével – minden esetben *formalizáltak*, azaz szerződéses kapcsolaton alapulnak, időtartamukat tekintve pedig *hosszú távúak*, átlagosan három éve tartanak. Az együttműködésekben résztvevő partnerszervezetek és -intézmények átlagos száma hat, azaz viszonylag sok résztvevő bevonásával teremtik meg a vállalkozások az innovációt. A partnerek elsősorban a gazdasági szervezetek közül kerülnek ki, az együttműködések a cégcsoporton belüli és az ágazaton belüli vállalkozásokkal a legjellemzőbbek. A kapcsolatok kialakításában nagy szerepet vállalnak a *felkeresett vállalkozások*, az esetek többségében (8) ők maguk kezdeményezték az együttműködést, melynek szükségességét legjellemzőbben *piacszerzés, kínálat szélesítése, pályázati források lehívása*, valamint költségcsökkentés motiválta. A partner kiválasztását elsődlegesen az adott szervezet *tevékenysége*, valamint a *személyes ismeretség* és az ezzel összefüggő *bizalom* határozta meg. Az innovatív együttműködések földrajzi hatóköre szerint a mintánkba került vállalkozások elsősorban *lokális – regionális szintű kapcsolatokat* alakítanak ki. Az országos szintű együttműködéseknel is nagyobb számban jellemző a nemzetközi kooperáció (3), amelyekben európai partnerszervezetek vesznek részt.



12. ábra: Az együttműködések hatásai (átlagértékek) - Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem járult hozzá

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

EGYÜTTMŰKÖDÉS RÉSZTVEVŐI	EGYÜTTMŰKÖDÉS MOTIVÁCIÓJA	PARTNERVÁLASZTÁS SZEMPONTJA
más vállalkozás a cégcsoporton belül (40%)	nagyobb piachoz való hozzáférés (21%)	tevékenység jellege (28%)
más ágazati vállalkozások (16%)	kínálatszélesítés (18%)	személyes ismeretség (28%)
testvérvállalat (8%)	pályázati források lehívása (15%)	bizalom (20%)
egyetemek (8%)	költségcsökkentés (15%)	teljesítmény (8%)
beszállítók, alvállalkozók (8%)	technológiához való hozzáférés (9%)	közös tulajdonos (8%)
ügyfelek, vásárlók (4%)	tudáshoz való hozzáférés (6%)	vállalatméret (4%)
más ágazaton kívüli vállalkozások (4%)	pótlólagos kapacitás igénybevétele (6%)	földrajzi közelség (4%)
kutatóintézetek (4%)	kihaszírtlan termelési kapacitás lekötése (6%)	
innovációt segítő egyéb szervezetek (4%)	munkaerőhöz való hozzáférés (3%)	
állami szervezet (4%)	hazai piac szigorú szabályozása (3%)	

3. táblázat: Az innovatív együttműködések főbb jellemzői (%)

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Az innovatív együttműködésekben részt vevő vállalkozások erőteljesebben érzékelik a kooperációkból fakadó előnyöket, mint a más területeken kooperáló cégek (12. ábra). A beszámoló szerint az innovatív kapcsolatok nagymértékben hozzájárulnak a felkeresett cégek működésének, teljesítményének és gazdasági lehetőségeinek javításához.

Eredményeink alapján úgy véljük, hogy az együttműködések, különösen az innováció céljából létrejött kooperatív kapcsolatok ösztönzésének nagyon fontos gazdaságfejlesztési és fejlesztéspolitikai célkitűzés-ként kell megjelenniük.

## EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS INNOVÁCIÓ A LEHETSÉGES PARTNEREK SZERINT

A kutatás a régióban működő kis- és középvállalkozások mellett a „*másik oldal*”, vagyis az innovatív együttműködést elősegítő és ösztönző partnerek (megyei kereskedelmi és iparkamarák, vállalkozásfejlesztési alapítványok, regionális ügynökségek, egyetemek, főiskolák, kutatóintézetek) véleményét is feltárta, nevezetesen azt, hogy a vállalkozók lehetséges partnerei hogyan látják a KKV-szektor együttműködési hajlandóságát, innovációs kapacitását és lehetőségeit, valamint az innovációt és innovatív együttműködést akadályozó vagy éppen elősegítő tényezőket.

Az intézményekben és szervezetekben készített mélyinterjúk során négy átfogó témakört érintettünk. Az *első témakör* célja az volt, hogy megtudjuk, hogyan ítélik meg az innovációs rendszer szereplői az ország és benne a Közép-dunántúli régió aktuális gazdasági helyzetét, valamint a kis- és középvállalkozói szektor innovativitását, innovációra való hajlandóságát, lehetőségeit. A *második témakör* a kis- és középvállalkozói szektor együttműködési hajlandóságát járta körül, arra voltunk kíváncsiak, hogy a KKV-k és az innovációs rendszer szereplői között mennyire jellemző az együttműködés. Mennyire keresik a KKV-k a lehetőségeket az együttműködésre? Ezek az együttműködések „ad hoc” módon alakulnak ki vagy inkább a hosszú távú stratégiai együttműködések jellemzőek? Jellemző-e az, hogy az együttműködések innovációt eredményeznek? A *harmadik témakör* konkrét jó gyakorlatok megismerésére irányult, arra, hogy ismer-e az interjúalany megvalósult innovatív együttműködést a KKV-szektor és az innovációs rendszer valamely más szereplője között. Végül, a *negyedik kérdéscsoport* az akadályozó tényezőket és az innováció és együttműködés témájával összefüggő javaslatokat tárta fel. Az innovációs rendszer szereplőit két csoportra, az együttműködésekben résztvevők és az együttműködések elősegítők csoportjaira osztottuk. Előzetes feltevéseink szerint a nagyvállalatok, kutatóintézetek és az oktatási intézmények elsősorban résztvevői az együttműködéseknek, míg a kamarák, a regionális vállalkozásfejlesztési

tési alapítványok, a regionális innovációs és fejlesztési ügynökségek, illetve az önkormányzatok inkább elősegítik, elősegíthetik a kapcsolatok kialakítását.

## Gazdasági válság és növekvő verseny

Az innovációs rendszer szereplői egyetértettek abban, hogy a Közép-dunántúli régió általános gazdasági helyzete jobb, mint az országos átlag, ami egyfelől köszönhető a régió gazdasági fejlettségének, másfelől pedig a régióban működő hazai és multinacionális vállalatok erőteljes jelenlétének. Természetesen a régió gazdasági helyzete nem függetleníthető az országos, sőt európai és globális trendektől. Nem kétséges az sem, hogy a gazdasági válság negatív hatásai is jobban érzékelhetők a Közép-dunántúli régióban, hiszen a korábban jellemző dinamikus gazdasági fejlődés itt látványosabban esett vissza, mint más, kevésbé fejlett gazdaságú régiókban. Az innovációs szervezetek képviselőinek véleménye szerint a gazdasági válság éppen az innovatívabb és a kutatás-fejlesztés területén működő kis- és középvállalkozásokat érintette érzékenyebben, hiszen ők sérülékenyebbek a piaci viszonyok megváltozására. A válságot kevésbé érezték/érezik meg azok a vállalkozások, amelyek versenyképes ágazatokban (például elektronika, számítástechnika, gyógyászat) működnek, hiszen a gazdaság e szegmenseiben nemhogy csökkent volna, hanem még növekedett is a termelékenység. A válság által jobban érintett, s a régió gazdaságában is igen számottevő súlyt képviselő autó- vagy gépgyártáshoz kapcsolódó KKV-k helyzete azonban jelentősen romlott. Az innovációs rendszer szereplőinek több tagja is kiemelte, hogy a gazdasági válság egyik következményként *”tisztulás ment végbe a piacon”*, vagyis a recesszió egyúttal nagyobb versenyhelyzetet is generált, amelynek következtében csak a legerősebbek maradtak és maradnak életben. Azok a KKV-k képesek *„talpon maradni”*, amelyek a romló feltételrendszerben is tudnak magas színvonalon szolgáltatni vagy terméket előállítani.

## Innovál vagy túlél?

A kérdőíves felmérésből is kiderült, hogy a Közép-dunántúli régióban működő kis- és középvállalkozásoknak mindössze 31,3 százaléka végzett az elmúlt időszakban valamilyen innovációs tevékenységet (új termék, új szolgáltatás bevezetése, szervezeti struktúra megújítása),