

---

# Klaszter – új divatszó, vagy valódi értékteremtő?

*Héjj Tibor – dr. Matuz János – dr. Ménesi Balázs*

White paper

2007. november 30.

PROACTIVE MANAGEMENT CONSULTING®

## Bemutatózás

Cégünk, a PROACTIVE MANAGEMENT CONSULTING® stratégiai tanácsadó és menedzselő vállalkozás, melynek egyik fókuszterülete a K+F+I szektor.

Mindig az új, komplex és transz-diszciplináris kihívásokat keressük, legfontosabb ezirányú referenciáink az alábbiak:

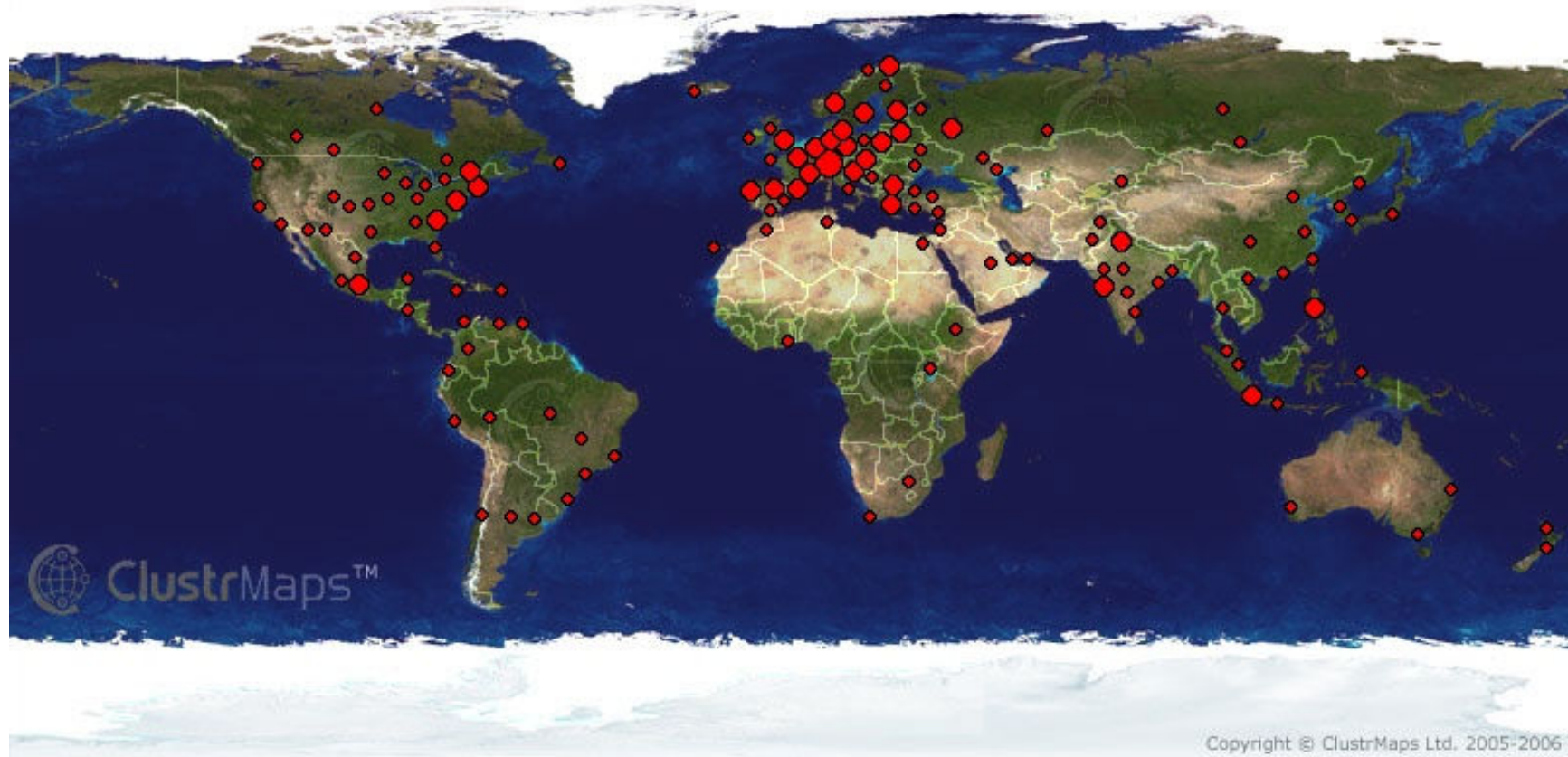
- Első regionális egyetemi tudásközpont projektek egyik stratégiai tanácsadója és azóta is a Projekttanács elnöke (2004 - )
- Első egyetemi Technológiai Transzfer Iroda stratégiaileg, üzletileg és jogilag történő megszervezése, folyamatos támogatása (2004 - )
- Első két milliárd forint költségvetésű kutatási klaszterek egyikének megszervezője, pályázatírója és azóta is klasztermenedzsere (2005 - )
- Első létrehozója a kutatást, az egészségügyet és a külföldi befektetőket összehozó klaszternek, egyúttal klasztermenedzser (2005 - )
- Első GVOP klaszterpályázat egyik nyertese (2006 - )
- Első országos klaszter megszervezője, mely a telekommunikációra és az IT-ra vonatkozó kutatás-fejlesztést tűzte zászlajára, és annak klasztermenedzsere (2007)

**Tehát nemcsak elindítjuk, hanem kísérjük is a projektjeinket, siker orientáltan és siker-függően, „egy hajóban evezünk” struktúrákban**

# Tartalom

- **Mit is jelent pontosan az a fogalom, hogy „klaszter”?**
- Milyen trendekre érdemes figyelniük ma Európában és Magyarországon?
- Milyen jogi formát használjunk klaszter alapításakor?
- Mit kell feltétlen tudniuk a pályázatokról, mielőtt klasztert alapítunk?

## A klaszterek mára elterjedtek az egész világon, a kifejezés is egyre gyakrabban fordul elő



**Honnan ered ez az egyre népszerűbb hívószó?**

## A „klaszter” különböző tudományágakban és különböző iparágakban eltérő tartalommal meghonosodott fogalom

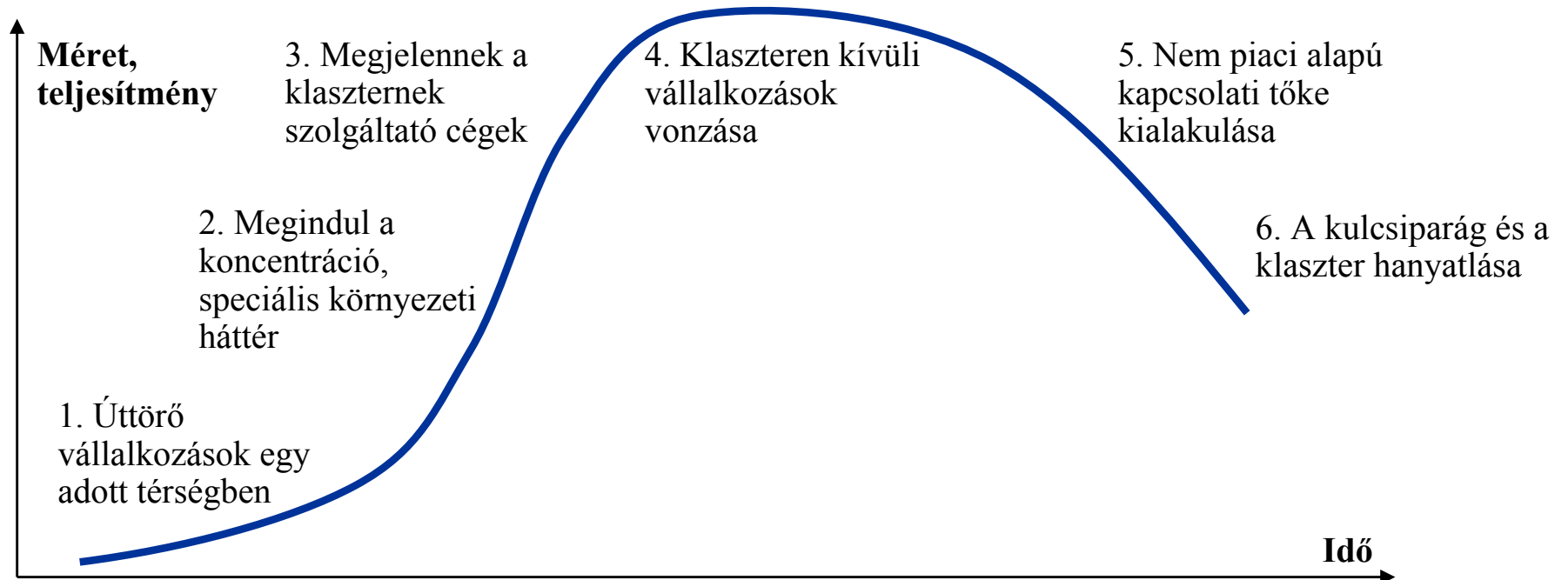
- **Szociológia:** eredetileg ‘klaszter’, ‘klaszter marketing’ a statisztikában (egy adott csoport, mint pl. piaci ‘szegmens’)
- **Technológia:** Szilikon Völgy: a 80’as 90’es évek mintarégiója ihlette számos gazdasági klaszter létrejöttét
- **Informatika:** Microsoft Cluster Server (MSCS) ill. Windows Compute Cluster Server 2003 – számítógépcsoportok
- Hasonló **világméretű központok:** **pénzügy** – London, New York; **média** – Hollywood; **autógyártás** – Dél-Németország, Detroit; **telecom** – Stockholm, Finnország; **textil- és divatipar** – Észak-Olaszország (Ketels 2003)
- **Hálózatok** és klaszterek: a már a 60’as években említett hálózatok fontossága a 90’es években újra előjött olyan tényezők miatt mint a rugalmasság, hatékonyság, internet, virtuális piac

**Mit is jelent mindez a vállalatok számára?**

## A vállalatok számára a klaszter nem más, mint...

- ... egy adott, a globális értéklánchoz kapcsolódó **iparághoz** tartozó, **egy értékláncmentén** szerveződő **független vállalatok** és non-profit intézmények, és a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek
  - relatíve nagy arányban használják **egymás termékeit és szolgáltatásait**,
  - **ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára** támaszkodnak,
  - valamint **hasonló innovációkat** tudnak hasznosítani, azaz
  - közös érdekeltségen alapuló együttműködés keretében, szinergikus hatással és a kritikus méret elérése végett együttműködnek, miközben megtartva szuverenitásukat **versenyeznek is**.
- Célok: externáliák kezelése, költségcsökkentés a hálózaton belül, innováció serkentése, tranzakciós költségek minimalizálása – a „helyi” előnyök kiaknázása a „globális” kihívásra, optimalizálni a kollektív **termelékenységüket**.
- Nem (csak) beszállítói kapcsolat, messze több mint projekt-alapú konzorcium vagy akár terület-alapú stratégiai szövetség. Fontos erőforrása a **bizalmi és társadalmi tőke**.
- A klaszteresedés egyik kiváltója a komplementaritás. Egymás hiányzó képességeit, lehetőségeit kiegészítve jelentősen képesek hozzájárulni mind a tagok mind az egész **régió**, vagy **térség** versenyképességének növekedéséhez.

# Egy klaszter kialakulásához több lépcsős folyamatot kell végigjárni, s persze itt is megvan a szervezeti életciklus



## A klaszterek fajtái kétféle szempont szerint oszthatók föl

### Irányultság szempontjából:

- Iparági, regionális – Innováció, kapcsolódás az értékláncban
- Intézményre épülő – Speciális szolgáltatásokat (pl. beszerzés) nyújtó vagy méretgazdaságosságot támogató közös szervezet
- Hálózatra épülő – Meglevő, jellemzően zártkörű hálózatok közötti együttműködés
- Tudásorientált – Nyitott kezdeményezés, középpontban az információáramlás, tapasztalat és tudás-csere, spontán szerveződések

### Értéklánc szempontjából:

- **horizontális:** ugyanazon iparágba tartozó vállalatok egy adott földrajzi területen, esetleg: ugyanarra az ipari vagy műszaki alapra épülnek, közös piacon működnek, közös beszerzési és/vagy disztribúciós csatorna
- **vertikális:** horizontális tagok illetve a beszerzési lánc mentén más szinteken elhelyezkedő tagok (beszállítók, fogyasztók, kapcsolódó szolgáltatók)
- **diagonális:** egymást kiegészítő vagy szimbiotikus tevékenységek amely során minden tag a többi céghez hozzáadott értékkel növeli az értékláncot

Forrás: Braun, P. (2005) *The importance of value chains and co-operation as drivers for SMEs growth, performance and competitiveness in the tourism-related industries – Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: uncovering destination value chains*. Gwangju, Korea.

Legendijk, A. (1999) *Good practices in Cluster initiatives. Lessons from the 'Core' regions and beyond*. Centre for Urban and Regional Development Studies, University of Newcastle Upon Tyne, Newcastle.



## Összefoglalás: A klaszter tehát versenyelőnyöket szolgál

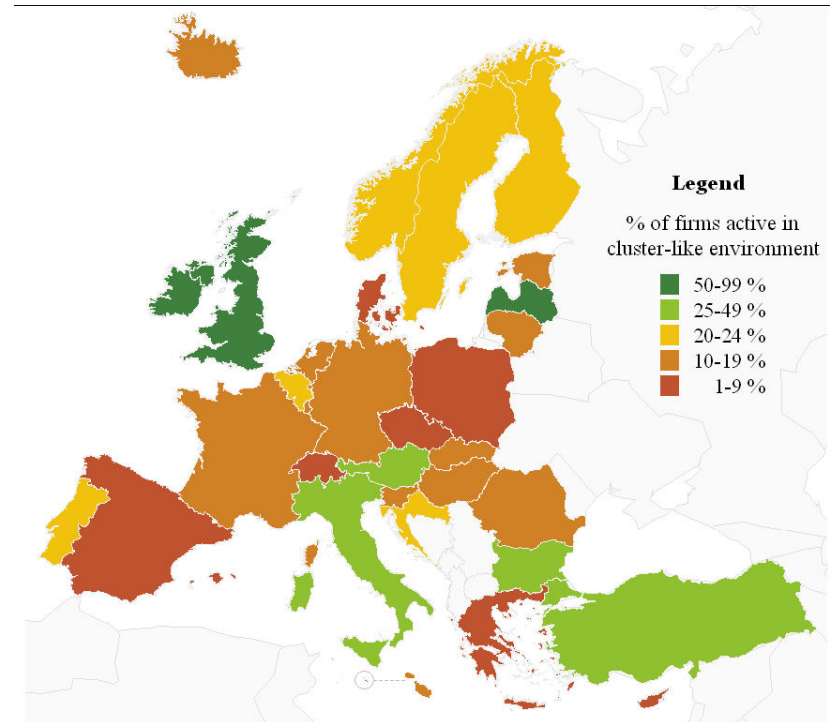
- Nemcsak gazdaságfejlesztési lehetőség, hanem a társadalmi rendszerek, a helyi közösségek, az **önszerveződés** erősítésének útja is
- Előny lehet az **információ és kommunikáció áramlás**, közös fellépés, képzés, a nemzetközi szintén való megjelenés, a PR és a marketing, a közös adatbázisok
- A Gallup felmérés szerint az **innováció** sokkal inkább jellemző a klaszter-környezetben működő vállalatokra
- A sikerességhez **hálózatos gondolkodás** szükséges. A közös fellépés lényege az individualista verseny mellett hálózatos együttműködésben is történő gondolkodás.
- Tehát a sikeres klaszter: különböző erősségű (elkötelezettségű) és jellegű (beszállító, kiegészítő szolgáltatások, projekt vagy stratégiai szövetségen nyugvó) kapcsolati relációkon alapuló organikus **hálózatok hálózata**

## Tartalom

- Mit is jelent pontosan az a fogalom, hogy „klaszter”?
- **Milyen trendekre érdemes figyelniük ma Európában és Magyarországon?**
- Milyen jogi formát használjunk klaszter alapításakor?
- Mit kell feltétlen tudnunk a pályázatokról, mielőtt klasztert alapítunk?

## Jelenleg nagy az eltérés az egyes európai országok között

- **Az Európai Unióban átlagosan minden negyedik cég** (min. 20 alkalmazottal) dolgozik klaszter környezetben, azaz szoros együttműködésben más helyi vállalkozásokkal
- A 25 tagországon belül kirívó az ellentét a régi és új (2004) tagállamok között, az újak még láthatóan nem ismerték fel a klaszterek jelentőségét:  
EU 15: 28% szemben az EU 10: 9%-ával
- Kiemelkedik az **Egyesült Királyság**, ahol a vizsgált iparágakban a 20 főnél nagyobb **cégek 84%-a** tett eleget a „klaszter” definíciójának
- Szintén magas arányban: Lettország (67%), Írország (64%)
- A sor végén: Ciprus (3%), illetve Lengyelország és Csehország (4%), Görögország, Észtország, Litvánia (9%)
- Az egyes országokat tekintve a hálózatos működés legmagasabb foka a Skandináv országokra jellemző – a klasztertag cégek többsége több mint 2 üzleti hálózatban vesz részt. Hasonló a helyzet Törökországban is.



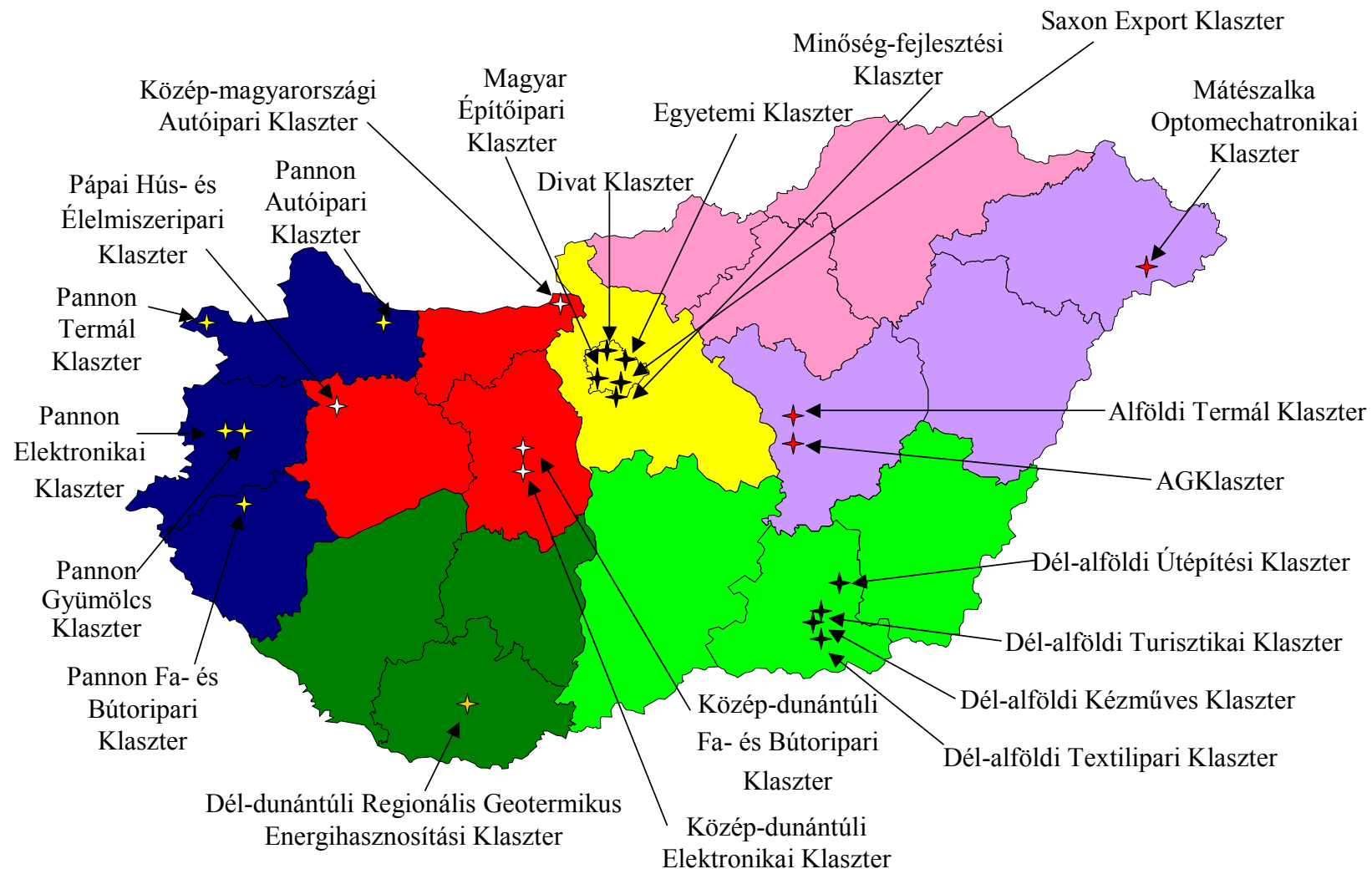
## A közhiedelemmel ellentétben a KKV-kat tartalmazó klaszterekre a multiknak is szükségük van

- Nyugat-Európában a klaszter képzés kezdeményezése a KKV-k köréből indul, tehát alulról felfelé történő építkezés jellemzi. A klaszterszerűen működő cégek jövedelmezősége 2 - 4 %-kal javul és a KKV-k túlélési aránya jóval magasabb, mint az elkülönülten fellépő cégeké
- A klaszter nemcsak gazdaságfejlesztési lehetőség, hanem a társadalmi rendszerek, a **helyi közösségek**, az önszerveződés erősítésének útja is. A vállalatok felismerték, hogy csak **lokális háttérrel**, üzleti partnereikre támaszkodva tudnak talpon maradni a nagyon erős globális versenyben.
- Egyre többször hangzik el, hogy **klaszter alapú gazdaságpolitika szükséges**, hogy a KKV-k meg tudjanak erősödni – konkrét támogatásokat is jelent (GVOP, NKTH)
- Előny lehet az információ és kommunikáció áramlás, **közös fellépés**, képzés, a nemzetközi szintéren való megjelenés, a PR és a marketing, a közös adatbázisok

**Porter szerint napjainkban a globális versenyben nem elkülönült vállalatok vesznek részt, hanem az új munkamegosztás, így a globális verseny alapegységei a klaszterek lettek!**

**Az első magyar klaszter 2000-ben jelent meg, 2004-ben több mint 20 működött, ma a számuk dinamikusan nő**

## **Magyarországi klaszterek központjai**



## Sikeres hazai példák jól mutatják a méret szerepét a klaszterek érdemi és hatékony működése szempontjából

Autóipar:

PANAC klaszter (73 tag) szolgáltatások

- Tréning (benchmarking, 1 nap)
- Szakmai programok (7 nap)
  - beszállítói konzultáció, technológia és innovációs roadshow, VIR...
- Kapcsolatrendszer
  - részvétel 2 kiállításon, 5 üzletember-találkozó, 3 tanulmányi út
- Benchmarking klub
  - adatmegosztás, legjobb gyakorlat látogatások
- Projekt-koordináció
  - REGINS (7 m€), BelCar (1 m€), Ricarda (500 k€), HEFOP (képzési sorozat), GVOP (IT-platform, benchmarking klub fejlesztése, adatbázis), Regionális Egyetemi Tudásközpont

Fa- és bútoripar:

PANFA klaszter (81 tag) szolgáltatások

- Szakmai tanulmányok, felmérések, tervek
  - 1 év alatt 6 tanulmány (technológiai felmérés 44 tag körében, innovációs technológiai központ szolgáltatásainak terve, laborfejlesztés szükségessége és lehetőségei...)
- Rendezvények
  - 13 workshop, üzletember-találkozó (35-50 cég), marketing-konferencia, tréning közbeszerzésről,
- Tanulmányutak
  - energiaerdő
  - EUs KKV találkozó Grazban
  - horvát best practice (energia-hasznosítás)

## Magyarországon kiemelt területté vált a turizmus, ill. gyógyturizmus – e téren is, marketing orientációval

- Eredményeket tudnak felmutatni a régebbiek is: a Dél-alföldi Termálklaszter, Észak-alföldi Termál Klaszter is...
- Nemrég újabbak is alakultak: Csepel-sziget és Környéke Kistérségi Turisztikai Klaszter, Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Termál Klaszter, Dél-Dunántúli Gyógy- és Termál Klaszter, Észak-Balaton, stb...
- A továbblépést célozta meg a Pannon Termál Klaszter (PANTERM), melynek víziója a termálvíz alapú gyógyítás és rekreáció Közép-Európai központjává válni...



**DE: A fenti klaszterek alaptevékenysége általában (csak) a közös (helyi) marketing, így általában szimplán lokális és horizontális „szálloda/fürdő-klaszterek”...**

## Az igazi klaszterek alapját „technológiai platformok” jelentik

- Ezek fókusz, ill. komplexitása határozza meg a klaszterek összetételét (egy iparág horizontális beszállítói versus egy komplex tevékenységi kör értéklánc-szerinti, diagonális klasztere)
- E héten volt a beadási határideje a „Nemzeti Platform” elképzeléseket támogatni hivatott GM/NKTH pályázatoknak
- Talán a saját esetünk a legkézenfekvőbb példája annak a kevés esetnek, amikor nem egyszerűen a „hasonlók érdekszövetsége” jön létre, hanem valóban előremutató, szinergikus hatásokat felmutatni képes elképzelések valósulnak meg:

„... egy olyan Technológiai Platformot kívánunk létrehozni, mely a Proactive Management Consulting által szervezve az alábbi területekre koncentrálna:

**kutatások** a kiemelkedő magyar gyógyvízkészlet-alapú kombinált egészségmegőrző és gyógyító eljárások azonosítására, hatás- és gyógyító-mechanizmusuk feltérképezésére, alkalmazhatóságuk és hatékonyságuk vizsgálatára

**innovációk**, melyek olyan műszerek és berendezések fejlesztésére és gyártására irányulnak, melyek segítségével a megelőzés ill. gyógyítás hatékonysága nő, költségei csökkennek, miközben a sikerességi „hit rate” növekszik, így a gyógyvízalapú gyógyítás nemzetközi megítélése is felminősül – és vele a magyarországi üzleti potenciál is

**képzés és oktatás**, amely a magyar gyógyvízkészlet-alapú kombinált egészségmegőrző és gyógyító eljárások alkalmazására alkalmas személyzet létrehozására és tudásának világszínvonalon tartására irányul....

... növelve a magyar **egészségturizmus** külföldi és belföldi vonzerejét.”



## „Klaszterkedni” bizonyos szinten mindenki tud, de a sikeres klasztereknek jól körülhatárolható sikertényezői vannak

- A tagok felismerésből fakadó meggyőződése, hogy a hálózatok kölcsönös előnyöket jelenthetnek...
- ... a hálózatok helyes értelmezése, ahol meg marad a tagok szuverenitása, beleértve a piaci viszonyokat, közte az egymás közti versenyt is,
- Miközben a közös célokat és érdekeket tekintve megvalósul egy rendszeres és időszakosan vagy területenként mély együtműködés is.
- Képesség tehát arra, hogy gondolkozzunk magunkért „mi”-ben,
- Demokratikus körülmények és játékszabályok között (sem diktátori módon „begyűrve” a többieket, sem anarchisztikusan, sem pedig „potyautas”-ként)
- A vezetést illetően a tagok eddigi tapasztalata, hogy **kellően erős (határozott) cég szükséges a klaszter élére, ami összefogja a tagokat és jó irányba állítja a klaszteren belüli és kívüli versenyszellemet.**

# Tartalom

- Mit is jelent pontosan az a fogalom, hogy „klaszter”?
- Milyen trendekre érdemes figyelniük ma Európában és Magyarországon?
- **Milyen jogi formát használjunk klaszter alapításakor?**
- Mit kell feltétlen tudni a pályázatokról, mielőtt klasztert alapítunk?

## Mit jelent a klaszter jogi szempontból?

- A különböző világszerte meghatározó – EU, OECD, Porter stb. – alapfogalmak kulcsfogalmaiból érdemes kiindulni:

- Univerzális jellemzők

**Integráció/  
Hálózat**

**Együttműködés**

**Verseny**

**Önálló jogi  
személyek alkotják**

- Speciális, de többségében elterjedt jellemzők

**Horizontális/  
Vertikális**

**Van vagy nincs önálló  
jogi személyisége**

**A tagok regionális  
közelsége**

## Az együttműködési forma lehet szerződéses...

- Az írásbeli szerződés **atipikus**, többségében „együttműködési megállapodás” vagy „szindikátusi szerződés” elnevezéssel bír, alapja a Ptk.-ban megfogalmazott **szerződéskötési szabadság alapelve**.
- A szerződésben a felek meghatározott **célből, eszközökkel, jogokkal és kötelezettségekkel**, és területen **hosszú távon kívánnak** együttműködni.
- Tartalmilag egy **atipikus együttműködési szerződés** elemeire fontos figyelemmel lenni és azokat tartalmilag pontosan meghatározni. Az atipikus jellegre való tekintettel fokozott precizitással, fogalmi meghatározásokkal, magyarázattal.
- Véleményünk szerint sok esetben a negatív meghatározás is szükséges, pl.: „a klaszter sem a Polgári Törvénykönyv, sem a Gazdasági Társaságokról szóló törvény szerinti társasági formát nem ölt”

**...de elképzelhető társasági forma is**

## Klaszteralapítás esetén jogi szempontból (is) szükséges általában a következő:

- küldetés és célok pontos meghatározása;
- az együttműködés formájának meghatározása (jogi személy vagy jogi személyiség nélküli társaság, for-profit vagy non-profit, vagyonegyesítő vagy koordinatív társaság, VAGY atipikus együttműködési szerződés);
- az együttműködés formájának megfelelő szerződés(ek), vagy/és alapító okirat, Szervezeti és Működési Szabályzat elkészítése és aláírása;
- a klaszter szervezeti felépítésének (folyamatszabályozásnak) a meghatározása, tisztségviselők, tagi viszonyok kereteinek meghatározása vagy/és szerződéses jogok és kötelezettségek meghatározása
- a klaszter tevékenységi köreinek meghatározása

**A klaszter létére, eredményességére, működésére a jog csak lehetőséget ad, amelyet lehet optimalizálni – akárcsak más társaságok vagy szerződések esetén – azonban tekintettel a klaszterek tulajdonságaira, a klaszterek esetén sokkal inkább az érintett feleken, különösen a klasztermendezsereken múlik az, hogy a klaszter valóban klaszter lesz-e!**

## **Megítélésünk szerint Magyarországon a klaszterek számára az esetek többségében egy atipikus együttműködési szerződés jelent megoldást egy professzionális klasztermenedzserrel!**

- Ez esetben a felek a lehető legnagyobb mértékben élhetnek szerződéses szabadságukkal.
- A Felek jogai és kötelezettségei a szerződésben kerülnek meghatározásra.
- A felelősség szerződéses felelősség (nem társasági jogi felelősség); tekintettel arra, hogy a kötelezettségek többsége a klasztermenedzsert terheli az ő felelőssége a legnagyobb!
- Az állami nyilvántartásba vétel a pályázati pénzek elnyerése esetén megvalósul (pl.: GKM – GVOP, GOP pályázatok, NKTH – nemzeti kutatási pályázatok) és alakulnak a magán akkreditációval foglalkozó szervezetek.

**A legjobb megoldást az adott célok és körülmények együttesen határozzák meg**

# Tartalom

- Mit is jelent pontosan az a fogalom, hogy „klaszter”?
- Milyen trendekre érdemes figyelniük ma Európában és Magyarországon?
- Milyen jogi formát használjunk klaszter alapításakor?
- **Mit kell feltétlen tudnunk a pályázatokról, mielőtt klasztert alapítunk?**

## **Közel egy évtized alatt a kormányzat jelentőségük felismerésétől – és az elsők konkrét létrehozásától – jutott el addig, hogy ma a gazdaságfejlesztés egyik fő motorjának tekinti a klasztereket**

**A minta az USA:** a 90-es évek közepére az USA-ban mintegy 380 vezető klaszter a munkaerő 57%-át foglalkoztatja és az USA exportjának 78%-át adja

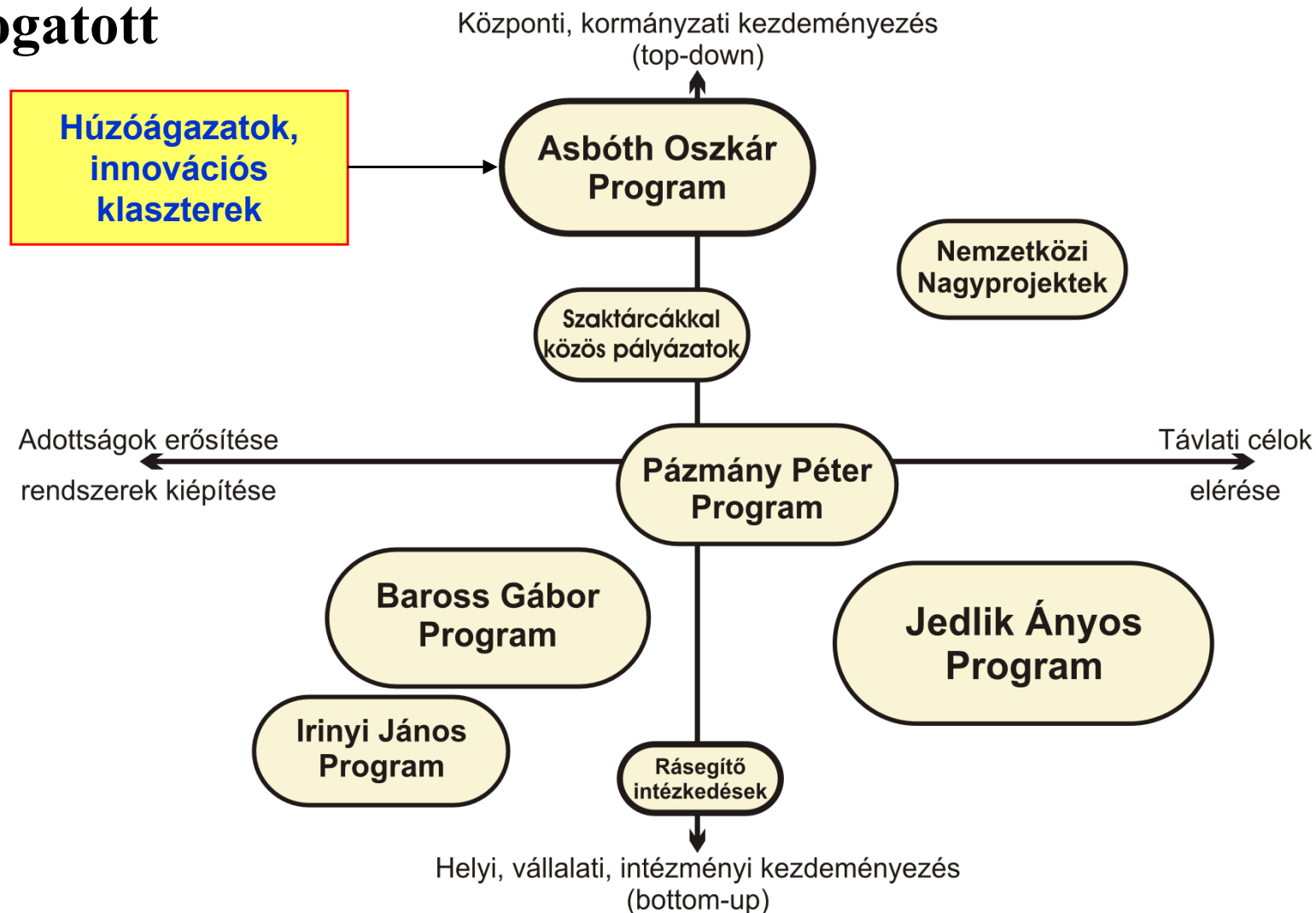
### **Itthon:**

- Magyarországon a Széchenyi-terv regionális gazdaságépítési programjában jelennek meg először a klaszterek, **az elsők között a Gazdasági Minisztérium támogatásával 2000-ben jön létre a Pannon Autóipari Cluster (PANAC)**, majd az ország fejlett térségeiben ezt az idegenfogalomra, fafeldolgozásra hasonlóan támogatással létrehozott klaszterek követik
- Először a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal ír ki pályázatot **kutatási klaszterek támogatására 2005-ben**
- **2006-ban** már a GVOP keretében **támogatják a klaszterfejlesztést...**
- **2007-2013** közti pályázati lehetőségek a klasztereket a gazdaságfejlesztés egyik fő motorjaként tervezik támogatni

**A fejlett nyugati világhoz képest 5-10 évvel később kezdődött folyamat gyorsításában komoly szerepe van az EU tagállamként klaszter-orientált gazdaságfejlesztésre igénybe vehető támogatásoknak**



# Az NKTH 2005-ben 5 kutatási klasztert 6,5 milliárd forinttal támogatott



**Néhány év szünet után a Pólus Program keretében a fenti támogatás többszörösére innovációs klaszterek pályázhatnak majd, de ekkor előzetes akkreditációjuk már előfeltétel lesz!**

## **A gazdaságfejlesztésre 2007-2013 között rendelkezésre álló 1.100 milliárd forintból már 2008 végéig mintegy 74 milliárdra a nyertes klaszterek szerződhetnek**

- gazdaságfejlesztésre a GOP, a ROP-ok és a KMROP keretén belül mintegy 1.100 milliárd forintnyi támogatást elnyerésére írnak ki pályázatot
- ebből 200 milliárd forint támogatási összegre az akciótervek szerint már 2008 végéig szerződést lehet kötni
- ennek az összegnek **36%-ára klaszterek pályázhatnak** majd
- a klaszterek által elnyerhető összeg 40%-át viszont már eleve csak akkreditált Innovációs Pólus klaszterek pályázhatják meg
- Az akciótervek szerint **a pályázatok 2007 októberében** indulnak
- A támogatás-intenzitás 25%-tól 80%-ig terjed a régió és a támogatott tevékenység függvényében

**Már az akciótervekből kiderül, hogy mintegy 30 milliárd forintnyi támogatásra csak akkreditált klaszterek pályázhatnak majd!**

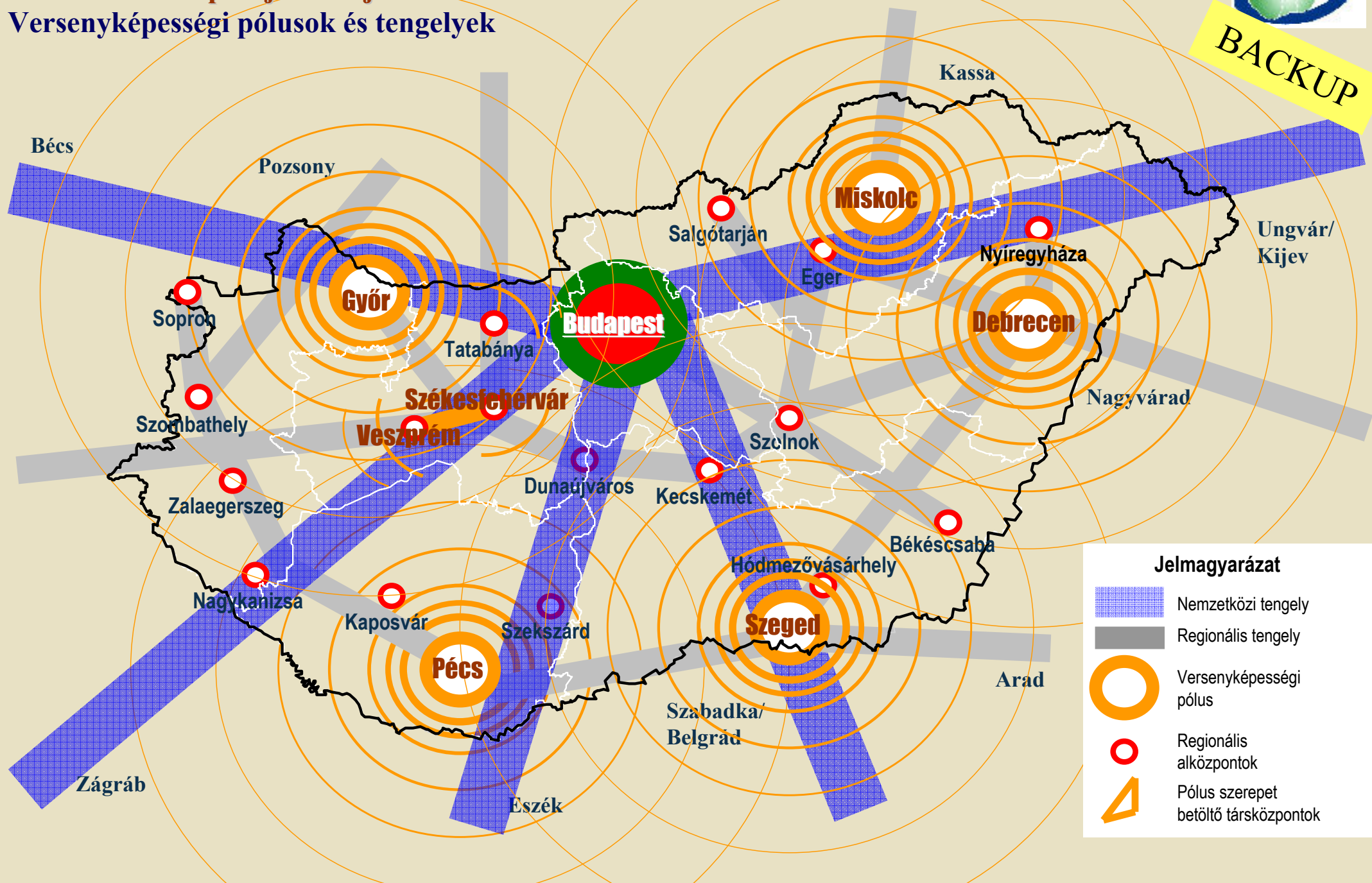
## **A Fejlesztési Pólus programban kiemelt fontosságuk okán 2007-2008-ban 15,2 milliárd forint támogatásra csak az akkreditált Pólus Innovációs klaszterek pályázhatnak**

- A Pólus Program úgy kívánja hazánk versenyképességét fejleszteni, hogy az az EU gazdaságába integrálódva a magas hozzáadott értékű, export-orientált tevékenységekre specializálódjon
- A Program e célok elérése érdekében két alappillérre, a vállalkozásfejlesztésre és a horizontális gazdaságfejlesztésre épül
- A Zászlóshajó programok több operatív programot átfogó összehangolt, integrált beavatkozások egy kiemelt cél érdekében elérése érdekében
- **Egy kiemelt Zászlóshajó Program** mely a klaszterek szempontjából is jelentős: **a Fejlesztési Pólusok**
- A **vállalkozás-fejlesztési támogatások** esetén a klaszterek, ill. a **klaszter-kezdeményezések versenyeznek**
- A **horizontális gazdaságfejlesztési támogatások** esetén az első évben az önkormányzatok, később **az önkormányzatok a klaszter-kezdeményezésekkel társulva versenyeznek**

**Egy kiemelt Zászlóshajó Program mely a klaszterek szempontjából is jelentős:  
Versenyképességi pólusok és tengelyek**



**BACKUP**



**Jelmagyarázat**

	Nemzetközi tengely
	Regionális tengely
	Versenyképességi pólus
	Regionális alközpontok
	Pólus szerepet betöltő társközpontok

## **Mi magunk már 2003 óta foglalkozunk klaszterekkel, de 2005 óta aktív kristályosodási pontként, katalizátorként magunk is részt veszünk a gazdaságfejlesztésben:**

- **Orvostudományi Alkalmazott Kutatási és Fejlesztési Klaszter** (tagok: Semmelweis Egyetem, AMRI Hungary Zrt, Lab International, Screenotech, Proactive Management Consulting) számára **1,4 milliárdos NKTH pályázat** megírása és **klasztermanagement 2005-óta**
- **PMC-klaszter létrehozása 2005-ben** 4 alapító taggal – köztük a Semmelweis Egyetem – majd 2006-ban 25 milliós klaszter-fejlesztési (de minimis) GVOP támogatás elnyerése a Gyógyturizmusban rejlő innovatív lehetőségek kiaknázására
- **Magyar Telekom NyRt részére** olyan Innovációs klaszter előkészítése, létrehozása és **klasztermenedzselése**, amely alkalmas annak az akkreditációnak az elnyerésére, amivel a Pólus Programban sikerrel pályázhat

**A klaszteresedéssel kapcsolatos lehetőségek feltárásától a klaszterszervezésen keresztül a klasztermenedzsmenig országos szinten vezető pozíciónk és a legjobb referenciáink vannak. A felhalmozott tapasztalatunkat a mostantól rendelkezésre álló gazdaságfejlesztési támogatások kihasználásánál ajánljuk fel hozzáadott érték képzésére.**

## **Elérhetőségünk:**

PROACTIVE MANAGEMENT CONSULTING®

**Cím:** Molnár u. 19. Budapest, Hungary, H-1056

**Ügyvezető partner:** Héjj Tibor

**Tel:** + 36 (1) 266-1778

**Fax:** + 36 (1) 266-1292

**Email:** [info@p-m-c.hu](mailto:info@p-m-c.hu)

**Web:** [www.p-m-c.hu](http://www.p-m-c.hu)

**Cégjegyzékszám:** 13-09-092832

**(Nemzetközi) Adószámunk:** (HU) 12936728-2-13

**Bankszámlaszámunk:** 11742173-20149011-00000000

**ISO 9001:2000 Certificate Registration No.:** 75 100 9946