KLASZTER STRATÉGIA

Zalai Önvezető Jármű Klaszter

Középtávú stratégia 2027–2029

Klasztermenedzsment szervezet: ZONE Klaszter Nonprofit Kft. (Cg. 09-09-036526)

elfogadva a Klaszter Közgyűlésének 11/2026. (X.13.) számú határozatával

Készült a GINOP Plusz-1.1.5-25 „Klaszter minősítés" felhívás szerinti minősítési kérelemhez

Célzott minősítési típus: Iparági minősítés

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék 2
1. Vezetői összefoglaló 4
2. A Zalai Önvezető Jármű Klaszter bemutatása 6
2.1 A Klaszter alapításának célja 6
2.2 A klaszter szervezeti struktúrája, irányítási modellje, tagszerkezete 6
2.3 A klasztermenedzsment szervezet bemutatása 6
2.4 A klasztermenedzsment szervezet gazdálkodása, gazdasági potenciálja 7
3. Szakmai megalapozás: a „Járműipari kihívások – kompetenciafejlesztés" pilot projekt eredményei 10
3.1 Beszállítói szegmentáció 10
3.2 Az utópiac (aftermarket) strukturális átalakulása 10
3.3 Azonosított beavatkozási területek 11
3.3.1 Munkaerő-transzformáció és kompetenciafejlesztés 11
3.3.2 A beszállítói vállalatok alkalmazkodásának támogatása 11
3.3.3 Az utópiac és a szervizhálózat átalakításának támogatása 11
4. A Járműipari Transzformációs Klaszter kezdeményezés 13
5. Középtávú stratégia (2027–2031) 14
5.1 Vízió 14
5.2 Misszió és tagi értékajánlat 14
5.2.1 A tagvállalatok kihívásai 15
5.2.2 Tagi értékajánlat 15
5.3 Stratégiai célok 16
5.3.1 Kiinduló helyzetértékelés (SWOT) 16
5.3.2 Átfogó és specifikus célok 17
5.4 A stratégai célok elérését szolgáló szolgáltatási portfólió 19
5.4.1 Szolgáltatási pillérek 20
5.4.2 A tagi alkalmazkodási útvonalak és a szolgáltatások kapcsolata 20
5.4.3 A portfólió felépítése és árazása 21
5.5 Akcióterv / beavatkozások 22
5.5.1 Előkészítő lépések (2026) 22
5.5.2 2027 – Indulás és alapok 23
5.5.3 2028 – Bővítés 25
5.5.4 2029 – Megszilárdítás és fenntarthatóság 26
5.6 Erőforrások és finanszírozás 26
5.6.1 Menedzsmentszervezet és humánerőforrás 26
5.6.2 Bevételi források 27

5.6.3 Saját eszközök és informatikai rendszerek 27
5.6.4 Fenntarthatóság a támogatási időszak után 27
5.7 Partnerségek és együttműködések 28
5.8 Monitoring és értékelés 29
5.9 Kockázatelemzés 31
6. Üzleti terv (2027–2029) 34
6.1 Tervezési feltevések 34
6.2 Taglétszám és tagdíjrendszer 34
6.3 Bevételi terv 35
6.4 Humánerőforrás-terv 36
6.5 Működési ráfordítások és beruházások 37
6.6 A GINOP Plusz-1.1.6-25 támogatás felhasználása 37
6.7 Tervezett eredménykimutatás 37
6.8 Tervezett mérleg és likviditás 38
6.9 Az üzleti terv kockázatai és érzékenysége 38
6.10 Kétrétegű működési modell: piaci alapműködés és projektréteg 40
7. Összegzés és vállalások 41

1. Vezetői összefoglaló

A stratégia tárgya. A stratégia a Zalai Önvezető Jármű Klaszter, vagyis tagvállalatainak és partnereinek közössége számára készült a 2027–2029-es időszakra. A klasztert 2018-ban hat nagyvállalat alapította az önvezető, összekapcsolt és szoftvervezérelt járművek témakörében működő vállalatok közös üzleti platformjaként; nevét a folytonosság érdekében megtartja. Szakmai fókusza a hazai járműipari értéklánc technológiai és piaci átállása, összhangban az 1073/2024. (III.28.) Korm. határozatban rögzített járműipari célokkal. A stratégia végrehajtásáért a klasztermenedzsment szervezet, a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. felel.

A tagvállalatok kihívásai. A hazai beszállítók, elsősorban a kkv-k egyszerre szembesülnek csökkenő árréssel és piaci nyomással, a régióban lokalizáló új gyártók beszállítói elvárásaival, az elektrifikáció és a szoftvervezérelt járművek okozta technológiaváltással, az OEM-ek adatalapú elvárásaival (karbonlábnyom-adat, digitális termékútlevél, iparági adatterek), valamint a szakemberhiánnyal.

Tagi értékajánlat. A klaszter a tagvállalatok jövedelmezőségét két úton javítja. Egyrészt új üzleti lehetőségekhez juttatja őket: OEM- és Tier1-kapcsolatokat épít, továbbítja a beszerzői megkereséseket és ajánlatkéréseket, B2B matchmakinget és közös piacra jutást szervez. Másrészt támogatja működésük hatékonyságának növelését: digitális és AI-érettségfelméréssel, hatékonysági és megtérülési elemzéssel, kockázatmentes kipróbálási lehetőséggel, az adatterekre való felkészítéssel, valamint a vevői karbonlábnyom- és ESG-elvárásoknak való megfeleléssel. Ehhez a klasztermenedzsment szervezet által koordinált Data-EDIH 2.0 európai digitális innovációs központ biztosít mélységi tudást és működő szolgáltatási infrastruktúrát, a jogosult kkv-k számára térítésmentesen. A harmadik elem a felkészült munkaerő: képzések és munkaerő-transzformációs tervek. A háromszintű tagdíjrendszer egyes szintjeihez konkrét, fokozatosan bővülő előnyök tartoznak.

A stratégia három, a tagoknak közvetlen értéket teremtő célt és egy támogató célt tűz ki:

- C1 új üzleti lehetőségek és piacra jutás: negyedéves beszerzői fórum OEM- és Tier1-részvétellel, évente legalább 40 B2B tárgyalás és 20 továbbított beszerzői megkeresés, védelmi és űripari diverzifikációs program;
- C2 technológiai, digitális és zöld átállás, hatékonyabb működés: legalább 20 érettségfelmérés és hatékonysági elemzés, 10 „test before invest" pilot, 5 tag felkészítése iparági adatterekhez, 15 tag karbonlábnyom- vagy ESG-felmérése;
- C3 munkaerő és kompetencia: a ZONE Training & Innovation Academy képzésein évente legalább 150 résztvevő, munkaerő-transzformációs tervek;
- C4 piaci alapon önfenntartó működés és erős tagi közösség: a saját bevételek 2029-re az alapműködés teljes költségét fedezik, a taglétszám 30 főről 42 főre nő, legalább 3 új elnyert projekt, ESCA Bronze és Silver minősítés.

Szolgáltatások és akcióterv. A szolgáltatások négy pillérre (üzletszerzés és piacra jutás; technológiai, digitális és zöld átállás; munkaerő és kompetencia; fejlesztési források, nemzetközi partnerség és érdekképviselet) épülnek, és három körben vezethetők be. 2027-ben a működés alapjai épülnek ki: tagdíjrendszer és szolgáltatási díjjegyzék, beszállítói katalógus, beszerzői fórum és RFQ-továbbítás, a Data-EDIH 2.0 szolgáltatásainak becsatornázása, a klasztermenedzsment létszámbővítése. 2028-ban az OEM- és Tier1-kapcsolati program, az adattér-felkészítés és a munkaerő-transzformációs tervek, 2029-ben a digitális szolgáltatások saját, díjköteles továbbvitele és az ESCA Silver minősítés kerül előtérbe.

Minősítési és finanszírozási cél. A klaszter a GINOP Plusz-1.1.5-25 felhívás keretében az Iparági minősítést célozza (benyújtás 2026. október 13-ig), majd legkésőbb 2027. január 15-ig 100

millió Ft vissza nem térítendő támogatásra nyújt be klaszterfinanszírozási kérelmet a GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívásra.

Klasztermenedzsment és üzleti terv. A ZONE Klaszter Nonprofit Kft. a Data-EDIH 2.0 koordinátora, az EIT Urban Mobility alapító partnere, több európai szakmai szervezet tagja, 16 nemzetközi és hazai projekt résztvevője, felnőttképzési engedéllyel rendelkezik, és évente megrendezi a CEE Automotive Transition Forumot. A klasztermenedzsment 2028 elejére kilenc főállású munkatárssal, egy részmunkaidős controllerrel és egy gyakornokkal működik; a képzési üzletág kiemelt szerepe miatt az alapcsapatban oktatási vezető felel a ZONE Training & Innovation Academyért. A klasztermenedzsment 2027-ben nullszaldós, 2028-tól nyereséges, hitelfelvétel nélkül. A klaszter alapműködését saját, piaci bevételekből finanszírozza: a saját bevételek az alapműködés költségének 2027-ben 36%-át, 2028-ban 55%-át, 2029-ben teljes összegét fedezik; a pályázati források az átmeneti időszakban kapacitásépítést, utána bővítést szolgálnak.

millió Ft	2027	2028	2029
Taglétszám az év elején (fő)	30	36	42
Nettó árbevétel	**65,2**	**108,9**	**217,5**
ebből tagdíj	12,7	27,9	35,0
Egyéb bevételek (Data-EDIH 2.0, GINOP Plusz-1.1.6-25, új projektek)	119,8	140,4	91,8
Adózott eredmény	**0,0**	**14,0**	**33,2**
Saját tőke az év végén	18,3	32,3	65,5

Kockázatok. A legjelentősebb kockázatok a taglétszám lassabb növekedése, a járműipari kereslet visszaesése, a pályázati források késése, valamint a 2029-re tervezett díjköteles és projektbevételek elmaradása. A klaszter ezeket igényalapú szolgáltatásfejlesztéssel, forrásdiverzifikációval, negyedéves monitoringgal és a létszámbővítés rugalmas ütemezésével kezeli.

2. A Zalai Önvezető Jármű Klaszter bemutatása

2.1 A Klaszter alapításának célja

2018-ban a hat alapító tag (AVL Autókut Mérnöki Kft., az Innogy Hungária Kft., a Cisco System Magyarország Kft., az Ericcson Magyarország Kft., a KNORR-BREMSE Fékrendszerek Kft., valamint a T-Systems Magyarország Zrt.) azzal céllal hozta létre a Zalai Önvezető Jármű Klasztert, hogy a létrejövő Zalai Önvezető Jármű Tesztpályát használó, vagy potenciálisan kihasználni tudó hazai és külföldi vállalatok számára teremtsen olyan közös üzleti platformot, amely

- az önvezető járművek (autonomus driving)
- szoftverek által meghatározott járművek (software defined vehicle)
- az összekapcsolt járművek (connected vehicle)
- a közlekedési infrastruktúra fejlesztések

témakörökben 1) innovációs együttműködési, 2) tudástranszfer, 3) üzletfejlesztési szolgáltatásokat kínál tagjainak.

Az alapítók kifejezett célja volt, hogy a Klaszter létrejöttével segítsék Zala megye gazdaságának fejlődését, megteremtve a lehetőséget a térség bekapcsolódására a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia végrehajtásába, különösen a fejlett jármű- és egyéb gépipari technológiák, valamint a IKT infokommunikációs technológiák és szolgáltatások prioritások mentén.

2.2 A klaszter szervezeti struktúrája, irányítási modellje, tagszerkezete

A klaszter 2018-ban elfogadott Szervezeti és Működési Szabályzata szerinti irányítási modell:

- Klaszter Közgyűlés — a klaszter legfőbb fóruma, minden tag részt vehet és szavazhat; évente legalább egyszer ülésezik, elfogadja a klasztermenedzsment beszámolóját.
- Klaszter Elnökség — 5 fős, a Közgyűlés által választott testület; stratégiai jelentőségű döntések előkészítése, kormányzati kapcsolattartás, tagok érdekképviselete; operatív tevékenységet nem lát el.
- Klasztermenedzser / klasztermenedzsment szervezet (ZONE Klaszter Nonprofit Kft.) — a klaszter operatív működtetése, a Közgyűlés és az Elnökség felé havi rendszerességű beszámolási kötelezettséggel.

A 2018-as modell hiányossága volt, hogy nem tartalmazott kidolgozott tagfelvételi vagy kilépési eljárást: a tagság a regisztrációs díj befizetéséhez kötődött, elmaradás esetén egy felszólítást követően szűnt meg. A klaszter ezért a stratégiával összhangban megújította irányítási rendjét, amelyet az Alapító Okirat módosítása, az új Szervezeti és Működési Szabályzat, az Etikai Kódex és a Díjszabályzat rögzít. Eszerint a klaszter szervei a Közgyűlés, a háromtagú Elnökség (Elnök, Alelnök és a klasztermenedzser), valamint a klasztermenedzsment szervezet és az általa kijelölt klasztermenedzser. A Közgyűlés fogadja el a Klaszter Stratégiát, az éves munkatervet és költségvetést, a Díjszabályzatot és az Etikai Kódexet; az Elnökség írásbeli belépési nyilatkozat alapján dönt a tagfelvételről, és negyedévente nyomon követi a stratégia célértékeinek teljesülését; a klasztermenedzser negyedévente az Elnökségnek, évente a Közgyűlésnek számol be. A háromszintű tagdíjrendszert a 6.2 pont, a tagdíjszintekhez tartozó tagi előnyöket az 5.2.2 pont mutatja be.

2.3 A klasztermenedzsment szervezet bemutatása

Klasztermenedzsment szervezet: ZONE Klaszter Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (rövidített név: ZONE Klaszter Nonprofit Kft.; nemzetközi pályázati anyagokban „ZONE Cluster Nonprofit Ltd." néven szerepel). Cégjegyzékszám: Cg. 09-09-036526 (Debreceni Törvényszék Cégbírósága); adószám: 26278184-2-09; KSH-szám: 26278184-7020-572-09. A társaság

2018.03.07-én jött létre (létesítő okirat kelte: 2018.02.21.), jegyzett tőkéje 3.000.000 Ft. Székhelye: 4025 Debrecen, Piac utca 77. II. emelet 15. ajtó; fióktelepe és tényleges ügyintézésének helye: 1092 Budapest, Kinizsi utca 21-25. B. lépcsőház, 5. emelet 4. ajtó. A társaság kizárólagos tagja, egyben önálló képviseletre jogosult ügyvezetője Erős Veronika Erzsébet (ügyvezetői jogviszonya 2023.12.20-tól, tagsági jogviszonya 2025.02.17-től áll fenn). Főtevékenysége üzletviteli, egyéb üzletvezetési tanácsadás (TEÁOR 7020); további bejegyzett tevékenységi körei közé tartozik többek között az IT-tanácsadás és egyéb informatikai/információs szolgáltatás, a reklámügynöki tevékenység, a piac- és közvélemény-kutatás, a PR-tevékenység, a fordítás-tolmácsolás, az adminisztratív/üzletmenet-támogató szolgáltatás, az egyéb oktatás és oktatást kiegészítő tevékenység, a szakmai érdekképviselet, valamint a konferencia- és kereskedelmiesemény-szervezés. (Forrás: a cégnyilvántartás 2026.08.09-i állapotot tükröző tárolt cégkivonata.)

A Zalai Önvezető Jármű Klaszter közgyűlésének 2018/16. számú határozatával került kijelölésre a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. klasztermenedzsment szervezetnek.

A társaság 2024 óta felnőttképzési engedéllyel is rendelkezik (nyilvántartási szám: E/2024/000047), amely alapján a klasztermenedzsment által szervezett képzések hivatalos felnőttképzési tanúsítvánnyal zárulhatnak — ez adja a jogi alapját a 3. fejezetben és az 5.4 pontban bemutatott oktatási és képzésszervezési üzletágnak, és önmagában is auditálható, tényleges bizonyíték a klasztermenedzsment szervezet szolgáltatási kapacitására.

EDIH-koordinátori szerep. 2026. január 1-jétől a klasztermenedzsment szervezet a Data-EDIH 2.0 („Data-Driven Innovation for SMEs and the Public Sector") európai digitális innovációs központ (EDIH) koordinátora (projektszám: 101256848; futamidő: 2026.01.01–2028.12.31; teljes elszámolható költség: 2 868 064 EUR, ebből a ZONE Klaszterre eső rész 599 901 EUR; finanszírozás: 50% Digitális Európa Program, 50% hazai költségvetési forrás). Koordinátorként a ZONE Klaszter tartja a kapcsolatot az Európai Bizottsággal, fogja össze a kilenctagú konzorcium (BME, Neumann János Nonprofit Kft., HTEnet, Központi Statisztikai Hivatal, ELTE-Soft, Magyar Fejlesztésösztönző Iroda, valamint társult partnerként a Debreceni Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem) szakmai és pénzügyi beszámolását, továbbítja a támogatást a partnereknek, és vezeti a „test before invest" munkacsomagot. Ez a szerep a klasztermenedzsment szervezet projekt- és pénzügyi menedzsment-kapacitásának külsőleg igazolt bizonyítéka, és egyben az 5.4 pontban bemutatott digitális szolgáltatáscsomag alapja.

Munkaszervezeti kapacitás. A társaság átlagos statisztikai állományi létszáma az elmúlt három lezárt üzleti évben (a közzétett beszámolók szerint) 2023-ban 5 fő, 2024-ben 4 fő, 2025-ben 2 fő volt (kizárólag szellemi állomány). 2026-ban a társaság jelentős létszámbővülést tud felmutatni: a két főállású munkavállaló mellett 2 szülési szabadságon lévő, valamint 8 részmunkaidős munkavállaló, valamint 2 gyakornok jelenti a jelenlegi létszámot. Jelen stratégia megvalósítását a jelenlegi részmunkaidős állománnyal meg lehet kezdeni, szervezetfejlesztési célként rögzítendő a teljes munkaidős foglalkoztatás elérése. A 6.4 pontban bemutatott humánerőforrás-terv szerint a klasztermenedzsment 2028 elejére kilenc főállású munkatársból, egy részmunkaidős controllerből és egy gyakornokból álló csapattal működik.

2.4 A klasztermenedzsment szervezet gazdálkodása, gazdasági potenciálja

Az alábbi táblázat a cégnyilvántartásban közzétett, egyszerűsített éves beszámolók tényadatait foglalja össze. A társaság mindhárom vizsgált évben nyereséges volt, a 2025. évi nettó árbevétel 41.055 ezer Ft volt. 2024-ről 2025-re a mérlegfőösszeg ugrásszerű, kb. tízszeres növekedése elsősorban abból adódik, hogy a társaság 2025 végén 395.267 ezer Ft (kb. 1 millió EUR) összegű, a Data-EDIH 2.0 projekthez kapcsolódó, még fel nem használt/tovább nem utalt támogatási forrást kezelt a könyveiben rövid lejáratú kötelezettségként. Ez önmagában tényszerű, számszerű

bizonyíték a klasztermenedzsment szervezet által kezelt nemzetközi projektek volumenének 2025. évi ugrásszerű növekedésére.

Mutató (ezer Ft, kivéve létszám)	2023	2024	2025
Nettó árbevétel	16.944	13.401	41.055
Egyéb bevételek (ebből pályázati/uniós támogatás)	97.148	111.739 (ebből 111.455 kapott támogatás)	15.128 (ebből 14.344 kapott támogatás)
Adózott eredmény	-12.857	23.980	1.440
Mérlegfőösszeg	133.641	42.618	435.095
Saját tőke	-14.115	9.865	11.305
Átlagos statisztikai állományi létszám (fő)	5	4	2

Forrás: a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. 2024. és 2025. évi, a cégnyilvántartásban közzétett egyszerűsített éves beszámolói és azok kiegészítő mellékletei (adatok ezer Ft-ban).

3. Szakmai megalapozás: a „Járműipari kihívások – kompetenciafejlesztés” pilot projekt eredményei

A ZONE Klaszter alapkutatást végzett a hazai járműipar versenyképességét alapvetően meghatározó iparági transzformációról. A Nemzetgazdasági Minisztérium által támogatott pilot projekt legfontosabb megállapítása, hogy a legnagyobb kihívást a szektor intenzív átalakulását indukáló szabályozói változások és a munkaerő gyors transzformációjának sürgető kényszere jelenti.

A kutatás feltárta a hazai járműipar kompetenciamátrixát, és ennek alapján azonosította a munkaerő-transzformáció alapkövetelményeit és eszköztárát (labour transition plan). A kutatás egyértelműen rámutatott arra, hogy a hazai beszállítók fejlesztésének és a „Magyar Bajnokok” kinevelésének egyik fő akadálya az iparági skill-gapek jelenléte, amelyek egyben a szektor transzformációjának fő korlátai is. A kutatás összevetette a magyar és az európai autóipari szereplők által legfontosabbnak tartott kihívásokat is.

3.1 Beszállítói szegmentáció

A hajtáslánc-technológiai megoldások átalakulásának hatásai alapján a beszállítók három csoportba sorolhatók. A munkahelymegtartást biztosító reskilling és upskilling támogatására a RED és a YELLOW light szegmensben van szükség, és itt bír a legnagyobb hatékonysággal. Ez a szegmentáció adja a klaszter új tagtoborzási és szolgáltatásfejlesztési célirányait.

Szegmens	Érintett járműalegységek	A technológiaváltás hatása	Beavatkozási igény
RED LIGHT	Hagyományos hajtáslánc: tüzelőanyag-tárolás és -ellátás, levegőellátás, kipufogórendszer, belsőégésű motor, tengelykapcsoló, hajtómű, futómű. Elektromos hajtáslánc: nagyfeszültségű akkumulátor, villamosgép, teljesítményelektronika, hajtómű, futómű.	A technológia megszűnik, vagy nagyon jelentősen változik — a gyártó termékváltásra kényszerül.	Kiemelt: reskilling és upskilling, felkészítés a termékváltásra és a szolgáltatási profil megváltozására.
YELLOW LIGHT	Hőmenedzsment, elektromos hálózat, fékrendszer.	Van változás, a technológiai megoldások bonyolódnak — innovációs és infrastrukturális változtatási kényszer.	Kiemelt: reskilling és upskilling, innovációs és infrastruktúra-fejlesztési támogatás.
GREEN LIGHT	Differenciálmű, tengelyhajtás, kerekek, kormányzás, biztonsági rendszerek (ADAS), járműváz és utastér.	Nincs érdemi technológiai változás.	Általános versenyképesség-fejlesztés, digitalizáció, a szoftveresen definiált és összekapcsolt járművekhez kapcsolódó új piaci lehetőségek.

Forrás: ZONE Klaszter, 2024. április; saját kutatás.

3.2 Az utópiac (aftermarket) strukturális átalakulása

A pilot projekt a beavatkozási pontokat a piac strukturális változásai felől is megvizsgálta. A hagyományos hajtásláncú járművek esetében magas az értékesítéskori haszon, folyamatos a kiegészítő termékek (pl. olajok) kereskedelme, fejlett márkaszerviz- és márkafüggetlen szervizhálózat működik, és a globális piacon második és harmadik életciklus is létezik. Az elektromos hajtásláncú járműveknél ezzel szemben alacsony az értékesítési haszon, nincs szükség

folyamatosan kiegészítő termékekre, minimális a szervizigény, és a fejlett világon kívül nem létezik második és harmadik életciklus. Ennek következményei:

- az autóértékesítést az OEM-ek maguknál tartják, így bizonyos márkák esetében az autókereskedői szegmens feleslegessé válik, illetve kisebb szerep jut neki a piacon;
- a jelentős margint biztosító kiegészítők feleslegessé válnak, ami profitkiesést jelent a forgalmazói oldalon;
- a szervizelési igény csökken, ami a szervizeket kritikusan nehéz helyzetbe hozza, miközben az elektromos hajtáslánc szervizelése magas infrastrukturális és technikai beruházási költségekkel jár.

3.3 Azonosított beavatkozási területek

A pilot projekt eredményei alapján három, egymásra épülő beavatkozási terület rajzolódott ki.

3.3.1 Munkaerő-transzformáció és kompetenciafejlesztés

- EVH readiness — szemléletformáló kampányok elindítása az elektrifikáció kapcsán, az elektromos autók használatára vonatkozó társadalmi megítélés megváltoztatása (attitűdök, motivációk, szorongások kezelése);
- munkaerő-transzformációs tervek készítése az elektrifikációban érintett iparági szereplők számára;
- az iparági skill-gapek feltárása, és az azok kezelésére irányuló kompetenciaképzések kifejlesztése különböző célcsoportok számára (szakképzés, felsőoktatás, felnőttképzés, munkahelyi képzések);
- átfogó képzések szervezése a kékgalléros járműipari munkavállalók részére az elektrifikációhoz kapcsolódó témákban (digitális kompetenciák, EVH-ismeretek, munkavédelmi kihívások);
- az iparág munkaerő-piaci megítélésének javítása (pl. a digitalizáció hangsúlyozása, a nők pozícionálása a munkaerőpiacon, pályaválasztási támogatás a középiskolás korú gyermekeket nevelő szülők számára);
- további iparági szereplők bevonása, amellyel még szélesebb körben mérhetők fel az igények és az azokra adható válaszcselekvések.

3.3.2 A beszállítói vállalatok alkalmazkodásának támogatása

- a vállalatok felkészítése a termékváltásból fakadó nehézségekre és a szolgáltatási profil megváltozásának folyamatára;
- a nemzetközi jó gyakorlatok feldolgozása, alkalmazhatóságuk elemzése, államilag támogatható munkahelyi képzési programok fejlesztése;
- a transzformációt támogató európai képzési megoldások lokalizálása a magyar felsőoktatásban, a szakképzésben és a vállalati képzések terén;
- folyamatos skill-elemzések végzése, az iparágra vonatkozó nemzeti képzési portfólió nyilvántartása.

3.3.3 Az utópiac és a szervizhálózat átalakításának támogatása

- szolgáltatási profilváltásra felkészítő képzések szervizek és járműkereskedők részére;
- a munkavédelmi szempontok előtérbe helyezése, az elektromos autók szervizelésére vonatkozó biztonsági követelmények oktatása, ennek minél szélesebb körű elérhetővé tétele és támogatása;
- a szervizhálózat átalakításának támogatása (infrastrukturális átalakítások, kompetenciaképzések).

Megjegyzendő, hogy a **„Járműipari kihívások – kompetenciafejlesztés" pilot projekt** eredményeire alapozva alakította ki a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. képzési üzletágát, melyet a 2024-ben megszerzett felnőttképzési engedély (E/2024/000047) jelentősen erősít. A 2024-2026 közötti időszakban számos, a pilot projekt főbb megállapításaira reagáló képzés került kidolgozásra:

- EV Protect
- ESG és Vállalati Stratégia
- Design Thinking a Járműiparban
- Autonomus Driving
- Digital Twins
- Innovációmenedzsment

Ezen képzési szolgáltatások a https://zonecluster.eu/?page_id=1399 weboldalon is megtalálhatóak.

4. A Járműipari Transzformációs Klaszter kezdeményezés

A magyar Kormány – felismerve annak szükségességét, hogy 2030-ra a gazdasági szereplők és a szakpolitikai döntéshozók olyan üzleti környezetet hozzanak létre, amely a vállalatok, az oktatási és kutató intézmények, illetve az egyéb szervezetek közötti versenyképességi és innovációs együttműködés különböző formáinak létrejöttét és működését segíti – elfogadta a Magyarország Klaszterfejlesztési Stratégiájáról (2023-2030), valamint a végrehajtásához szükséges egyes intézkedésekről szóló 1483/2023. (XI.7.) korm.határozatot. A változó gazdasági környezet kihívásai tükrében megalkotta továbbá, a 2024-2030-ra szóló versenyképességi stratégiáját, amelyet a vonatkozó ipar és technológiai cselekvési tervvel egyetemben a Kormány a(z) 1073/2024. (III.28.) korm. határozattal hagyott jóvá.

Az 1073/2024. (III.28.) Korm.határozat 2.a) pontja kimondja felhívta a nemzetgazdasági minisztert, hogy „hozza létre a Járműipari Transzformációs Klasztert, amelynek feladata a járműipar technológiaváltásához szükséges kompetenciák megszerzését biztosító tudásközvetítés, a hazai járműipari ágazat irányainak kijelölése, a kapcsolódó képzési-oktatási rendszer fejlesztése".

A feladat végrehajtása során a belgazdaságért felelős helyettes államtitkár felkérte a ZONE Klaszter Nonprofit Kft.-t, hogy a Zalai Önvezető Jármű Klaszterre építve dolgozza ki a fenti kormányhatározat céljainak megvalósítását. A 2024-2026 közötti időszakban a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. projekt minden részletét kidolgozta, ugyanakkor a kormányzat a projekthez célzott finanszírozást, dedikált költségvetést nem biztosított. A folyamat a 2026-os országgyűlési választást követően teljes mértékben megakadt.

A ZONE Klaszter Nonprofit Kft. hisz abban, hogy járműipari transzformációhoz kapcsolódó, kormányhatározatban rögzített feladatok kiemelten fontos tématerületek, melyek a Zalai Önvezető Jármű Klaszter 2018-ban rögzített céljaival is összhangban vannak: válaszokat találni azokra a komplex gazdasági és társadalmi kihívásokra, amelyeket a globális technológiai verseny, az európai klímapolitikai célok, a méltányos zöld és digitális átállás, valamint a munkaerő-transzformáció sürgető igénye jelentik. A Klaszter új stratégiája, melyet jelen dokumentum részletesen ismertet, ezek mentén került kialakításra.

5. Középtávú stratégia (2027–2031)

A középtávú stratégia a Magyarország Klaszterfejlesztési Stratégiája (2023-2030) négy beavatkozási pillérével — (1) Motiváció és az együttműködés kultúrája, (2) Üzleti együttműködés, (3) Kutatás-fejlesztési és innovációs együttműködés, (4) Szakpolitikai és működési környezet — összhangban került kialakításra. Tekintettel arra, hogy a klaszter a jelenlegi tagszerkezet és gazdasági profil alapján az Iparági minősítés megszerzését célozza, a stratégia súlypontja az Üzleti együttműködés pillérre esik, a K+F+I és nemzetközi elemek a felhívás által megkövetelt mértékben szerepelnek.

A stratégia alanya és kiindulópontja. A stratégia a Zalai Önvezető Jármű Klaszter, vagyis tagvállalatainak és partnereinek közössége számára készült; végrehajtásáért a klasztermenedzsment szervezet, a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. felel. Kiindulópontja a tagvállalatok üzleti helyzete: az 5.2 pont bemutatja azokat a járműipari kihívásokat, amelyekre a klaszter választ ad, és azt az értékajánlatot, amelyet a tagoknak kínál. A célok, a szolgáltatások és az akcióterv ebből az értékajánlatból vezethetők le.

Működési vezérelv: piaci alapú önfenntartás. A klaszter alapműködését saját, piaci bevételekből finanszírozza: tagdíjból, szolgáltatási díjakból, rendezvényekből, képzésekből és üzletszerzési szolgáltatásokból. Ez összhangban van Magyarország Klaszterfejlesztési Stratégiájának azzal a célkitűzésével, amely a klaszterek önfenntartó működtetését az általuk nyújtott széleskörű és minőségi szolgáltatások révén kívánja biztosítani. A pályázati források (Data-EDIH 2.0, GINOP Plusz-1.1.6-25, nemzetközi projektek) a stratégiai célok megvalósítását gyorsítják és bővítik, de nem az alapműködés feltételei. A 2027–2028-as átmeneti időszakban a klaszter kapacitásépítő befektetésként támaszkodik ezekre a forrásokra; 2029-re a saját bevételek az alapműködés teljes költségét fedezik.

Kettős átállás és versenyképesség. A következő évek hazai és uniós fejlesztéspolitikája a vállalatok versenyképességét a digitális és a zöld átállás együttes támogatásával kívánja erősíteni. A járműipari beszállítók számára a két átállás összekapcsolódik: a vevők egyszerre várnak el digitális adatcserét, termékszintű karbonlábnyom-adatokat és hatékonyabb, kisebb erőforrás-igényű gyártást. A klaszter ezért a technológiai és digitális szolgáltatásait fenntarthatósági szolgáltatásokkal egészíti ki, és mindkét területen a Data-EDIH 2.0 keretében felhalmozott tudásra és eszközökre épít.

5.1 Vízió

A klaszter víziója, hogy 2029-re a hazai járműipari beszállítók meghatározó üzleti és fejlesztési közösségévé váljon, amelynek tagjai a járműipari átállás nyertesei: új megrendeléseket szereznek, hatékonyabban és jövedelmezőbben működnek, és rendelkeznek az átálláshoz szükséges tudással és munkaerővel. A klaszter működése a tagok valós üzleti igényeire épülő, mérhető hatású szolgáltatásokon és a tagok közötti tényleges szakmai és üzleti együttműködésen alapul, összhangban Magyarország Klaszterfejlesztési Stratégiájának (2023–2030) célrendszerével.

5.2 Misszió és tagi értékajánlat

A klaszter küldetése, hogy tagvállalatai, elsősorban a hazai kkv-beszállítók jövedelmezőségét két úton javítsa: új üzleti lehetőségekhez juttatja őket, és támogatja működésük hatékonyságának növelését. Ehhez összeköti a tagokat az OEM-ekkel, a nagy rendszerbeszállítókkal és a nemzetközi értékláncokkal, gyakorlati segítséget nyújt a technológiai, digitális és zöld átálláshoz, és fejleszti a tagvállalatok munkatársainak kompetenciáit.

A digitális átállás támogatásában a klaszter mélységi tudásra és működő szolgáltatási infrastruktúrára épít. A klasztermenedzsment szervezet koordinálásában megvalósuló Data-EDIH 2.0 európai digitális innovációs központ digitális és AI-érettségfelmérést, „test before invest" kísérleti környezeteket, célzott képzéseket, valamint befektetési és finanszírozási tanácsadást nyújt, a jogosult kkv-k számára térítésmentesen. A Data-EDIH 2.0 így a tagi értékajánlat egyik meghatározó

eleme: szolgáltatásai és a projekt során felhalmozott tapasztalat adják az alapját annak, hogy a klaszter a tagok hatékonyságát és digitális érettségét mérhetően javítsa, és ezt a tudást 2029-től saját szolgáltatásaiban vigye tovább. A klaszter mindezt kiegészíti a meglévő nemzetközi kapcsolati hálóval (EIT Urban Mobility, európai partnerklaszterek, V4-együttműködések, CEE Automotive Transition Forum), amelyet közvetlen tagi üzleti lehetőségekké fordít.

5.2.1 A tagvállalatok kihívásai

A klaszter a hazai járműipari beszállítók következő, a 3. fejezetben bemutatott pilot projekt és a klasztermenedzsment működési tapasztalatai alapján azonosított kihívásaira ad választ:

- **Piaci nyomás.** Az európai járműgyártás volumene és a beszállítók árrése csökken, az OEM-ek folyamatos költségcsökkentést várnak el, a beszállítók fejlesztési forrásai szűkülnek.
- **Új vevők, új piacok.** A régióban lokalizáló új gyártók (például a BYD szegedi és a CATL debreceni beruházása) és beszállítóik helyi partnereket keresnek, a hazai kkv-k azonban nehezen jutnak be a beszerzési folyamataikba; ismeretlen számukra a döntési logika és a minősítési elvárásrendszer.
- **Technológiaváltás.** Az elektrifikáció és a szoftvervezérelt járművek a hagyományos hajtásláncho kötődő beszállítók termékeit és kompetenciáit teszik kockázatossá (RED és YELLOW light szegmens).
- **Adatalapú elvárások.** Az OEM-ek termékszintű karbonlábnyom-adatokat, digitális termékútlevelet, minőségügyi adatcserét és iparági adatterekhez (Catena-X, Factory-X) való csatlakozást várnak el beszállítóiktól.
- **Hatékonyság és jövedelmezőség.** A szűkülő árrés mellett a jövedelmezőség megőrzésének legfontosabb eszköze a termelési és adminisztratív folyamatok hatékonyságának javítása. A kkv-k többsége nem tudja felmérni, hol és mekkora megtakarítást hozhat a digitalizáció, az automatizálás és a mesterséges intelligencia, a kísérleti bevezetést pedig drágának és kockázatosnak ítéli.
- **Munkaerő.** Szakemberhiány, a képzett munkaerő elvándorlása, valamint az átálláshoz szükséges át- és továbbképzés (reskilling, upskilling) igénye.

5.2.2 Tagi értékajánlat

A tagság három, a tagvállalat jövedelmezőségét közvetlenül javító előnyt kínál:

- **Több árbevétel.** Hozzáférés az OEM- és Tier1-beszerzőkhöz, a beszerzői megkeresések és ajánlatkérések (RFQ) célzott továbbítása, B2B matchmaking, megjelenés az idegen nyelvű beszállítói katalógusban, közös piacra jutás hazai és nemzetközi rendezvényeken.
- **Hatékonyabb működés.** A Data-EDIH 2.0-ra épülő digitális és AI-érettségfelmérés, hatékonysági és megtérülési elemzés, kockázatmentes kipróbálás „test before invest" környezetben, felkészítés az iparági adatterekhez, fenntarthatósági felkészítés (karbonlábnyom-számítás, ESG-adatszolgáltatás, energiahatékonyság); a jogosult kkv-k számára a Data-EDIH 2.0 keretében térítésmentesen.
- **Felkészült munkaerő.** Felnőttképzési tanúsítvánnyal záruló képzések, vállalati egyedi programok és munkaerő-transzformációs tervek, tagsági kedvezménnyel.

Ezeket egészíti ki a fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés (pályázatfigyelés, pályázatírás, konzorciumépítés) és a klaszter nemzetközi és szakpolitikai kapcsolatrendszere. A háromszintű tagdíjrendszer (6.2 pont) egyes szintjeihez a következő előnyök tartoznak:

Tagi előny	Alap tagdíj	Első emelt szint	Második emelt szint
Tagi profil a kompetencia- és kapacitásadatbázisban és a beszállítói katalógusban	igen	igen	igen
Részvétel a negyedéves beszerzői fórumokon	igen	igen	igen
Beszerzői megkeresések és RFQ-k továbbítása	profil szerinti értesítés	elsőbbségi értesítés	elsőbbségi értesítés, személyes közvetítés
Szervezett B2B találkozók évente	–	2	4
Digitális érettségfelmérés és megtérülési elemzés	a Data-EDIH 2.0 jogosultság szerint	kiegészítő hatékonysági elemzéssel	egyedi fejlesztési útitervvel
Pályázatfigyelés	igen	igen	igen
Kedvezmény a díjköteles szolgáltatásokból (képzés, tanácsadás, rendezvény)	10%	20%	30%
Részvétel OEM-látogatásokon és közös nemzetközi standokon	–	igen	elsőbbséggel
Zárt szakmai klub (moderált egyeztetések, Chatham House-szabály)	–	igen	igen, témajavaslati joggal

Az előnyök végleges tartalmát a klaszter a 2026. negyedik negyedévében induló piackutatás eredményei alapján véglegesíti, és a díjszabályzatban rögzíti.

5.3 Stratégiai célok

A stratégiai célok a klaszter kiinduló helyzetének értékeléséből, a 3. fejezetben bemutatott pilot projekt megállapításaiból, valamint Magyarország Klaszterfejlesztési Stratégiájának (2023–2030) négy beavatkozási pilléréből vezethetők le. A stratégia megvalósítási időszaka 2027 és 2029 közötti három év; ez egybeesik a GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívás szerinti klaszterfinanszírozás legfeljebb 36 hónapos időtartamával. Az ezen túlmutató, 2031-ig tartó nemzetközi minősítési célokat az 5.5 pont kitekintésként tartalmazza.

5.3.1 Kiinduló helyzetértékelés (SWOT)

A helyzetértékelés a klasztermenedzsment szervezet működési tapasztalataira, a klaszter eddigi eredményeire és a járműipari pilot projekt következtetéseire épül. Az egyes tényezők azonosítói (E, Gy, L, V) az 5.3.2 és az 5.4 pontban a célokhoz és a szolgáltatásokhoz rendelve is megjelennek.

Erősségek (E)	Gyengeségek (Gy)
E1 A klasztermenedzsment szervezet a Data-EDIH 2.0 európai digitális innovációs központ koordinátora (2026–2028), saját „test before invest” és képzési szolgáltatásokkal. E2 Kiterjedt nemzetközi beágyazottság: az EIT Urban Mobility alapító partnere, 16 nemzetközi és hazai projekt, ebből több vezető partneri vagy koordinátori szerepben; tagság európai szakmai szervezetekben (Pôle Véhicule du Futur/EACN, EGVIA, CCAM Association). E3 Működő, bevételt termelő szolgáltatások: a CEE Automotive Transition Forum és a felnőttképzési engedéllyel rendelkező ZONE Training & Innovation Academy. E4 Saját kutatási alap: a hazai járműipar kompetenciamátrixa és beszállítói szegmentációja. E5 Kapcsolat a hazai járműipari szakmai szövetségekkel és szakpolitikai fórumokkal.	Gy1 Jelenlegi alacsony tagi aktivitás. Gy2 Szűk, részben részmunkaidős humán erőforrás kapacitás. Gy3 A bevételek jelentős része projektalapú; a tagdíj- és szolgáltatási bevétel még nem fedezi a működést. Gy4 Hiányzik az egységes adatgyűjtés és hatásmérés a tagoknak nyújtott szolgáltatásokról. Gy5 A projektek céljaira beszerzett eszközök (például CRM-rendszer) a projektek zárását követően nem állnak a klaszter rendelkezésére a további működés támogatására.

Lehetőségek (L)	Veszélyek (V)
L1 Az OEM-ek adatalapú beszállítói elvárásai (karbonlábnyom-adatok, digitális termékútlevél, csatlakozás a Catena-X és Factory-X adatterekhez) új üzletágakat teremthetnek. L2 Elérhető fejlesztési források: GINOP Plusz-1.1.6-25, Digitális Európa Program, EIT Urban Mobility, Nemzetközi Visegrádi Alap. L3 A kifutó GINOP Plusz felhívások további finanszírozási lehetőségeket jelentenek. L4 Az elektrifikáció és a szoftvervezérelt járművek miatt felértékelődő reskilling- és upskilling-igény. L5 Új OEM-beruházások és lokalizáló gyártók a régióban; nyitási lehetőség a védelmi, vasúti és energiaipar felé. L6 Regionális együttműködés a V4-országokkal (V4SDV Connect), közös fellépés az uniós szabályozásban és szabványosításban. L7 A 2028-tól kezdődő új uniós költségvetési időszak prioritásai és a klaszter alaptevékenysége („core business") számos ponton átfedésben vannak.	V1 A járműipari kereslet visszaesése, a beszállítók pénzügyi nyomása és csökkenő fejlesztési hajlandósága. V2 A hazai klaszterpolitika változása. V3 Szakemberhiány, a képzett munkaerő elvándorlása. V4 A pályázati források időbeli és összegszerű bizonytalansága, a keretek gyors kimerülése. V5 Erősödő verseny más klaszterekkel és szolgáltatókkal a kkv-k figyelméért.

5.3.2 Átfogó és specifikus célok

A klaszter három, a tagok számára közvetlen értéket teremtő átfogó célt és a működési vezérelvet mérhetővé tévő negyedik célt tűz ki. Az első két cél a tagvállalatok jövedelmezőségének két forrását, az új árbevételt és a hatékonyabb működést szolgálja, a harmadik az ehhez szükséges tudást és munkaerőt biztosítja, a negyedik a klaszter piaci alapú önfenntartását és közösségi feltételeit biztosítja. Mindegyik cél egy vagy több erősségre épít, illetve egy vagy több gyengeség vagy veszély kezelésére irányul, és illeszkedik a nemzeti klaszterfejlesztési stratégia valamelyik beavatkozási pilléréhez. A specifikus célok számszerű célértékeit és mérési módját az 5.8 pont tartalmazza.

Átfogó cél	Specifikus célok (2029)	SWOT-kapcsolat	Nemzeti klaszterstratégiai pillér
C1 Új üzleti lehetőségek és piacra jutás	C1.1 Évente 4 beszerzői fórum OEM- és Tier1-részvétellel, évente legalább 40 dokumentált B2B tárgyalás. C1.2 Évente legalább 20 beszerzői megkeresés és ajánlatkérés (RFQ) célzott továbbítása a tagoknak. C1.3 Legalább 30 tagi profil a kompetencia- és kapacitásadatbázisban, idegen nyelvű beszállítói katalógus. C1.4 Évente legalább egy közös nemzetközi megjelenés; az exportáló kkv-tagok aránya legalább 25%. C1.5 Védelmi és űripari diverzifikációs program: legalább 8 tag piaci és technológiai illeszkedésének felmérése, legalább 2 tag részvétele nemzetközi védelmi vagy űripari programban 2029-ig.	E2, E3, L5, V1, V5	(2) Üzleti együttműködés
C2 Technológiai, digitális és zöld átállás, hatékonyabb működés	C2.1 Legalább 20 tag digitális vagy AI-érettségfelmérése, hatékonysági elemzése és fejlesztési útiterve. C2.2 Legalább 10 „test before invest" kísérleti projekt a tagoknál. C2.3 Az adatalapú beszállítói elvárásokra épülő szolgáltatási kör: legalább 5 tag felkészítése iparági adatterekhez való csatlakozásra. C2.4 Fenntarthatósági szolgáltatási kör: legalább 15 tag termékszintű karbonlábnyom- vagy ESG-felmérése, felkészítés a vevői ESG-adatkérésekre.	E1, L1, L2, L7, V1	(2) Üzleti együttműködés; (3) K+F+I együttműködés
C3 Munkaerő és kompetencia	C3.1 A ZONE Training & Innovation Academy képzésein évente legalább 150 résztvevő. C3.2 Legalább 3 munkaerő-transzformációs terv a RED és YELLOW light szegmensbe tartozó tagoknál. C3.3 Együttműködési megállapodás legalább 3 szakképző vagy felsőoktatási intézménnyel.	E3, E4, L4, V3	(2) Üzleti együttműködés; (3) K+F+I együttműködés
C4 Piaci alapon önfenntartó működés és erős tagi közösség	C4.1 A kkv-tagok száma legalább a GINOP Plusz-1.1.6-25 szerinti kötelező mértékben nő. C4.2 A tagok többsége évente legalább egy szolgáltatást igénybe vesz; évente legalább 10 szakmai esemény, köztük a CEE Automotive Transition Forum. C4.3 Diverzifikált forrásbevonás: legalább 3 új elnyert hazai vagy uniós projekt. C4.4 ESCA Bronze (2027/2028) és Silver (2029) minősítés, regisztráció az European Cluster Collaboration Platformon; rendszeres részvétel a hazai és V4-szintű szakpolitikai egyeztetésekben. C4.5 A saját piaci bevételek fedezik az alapműködés költségeit: 2027-ben legalább 35%-ban, 2028-ban legalább 55%-ban, 2029-ben teljes mértékben. C4.6 Saját, tartós informatikai rendszerek és egységes adatgyűjtési rend; piaci bevételekből fenntartott alapcsapat (hét főállású munkatárs és egy részmunkaidős controller), a projektpozíciók a projektek időtartamára. C4.7 Aktív tagi közösség: a tagmegtartási arány legalább 90%, az aktív tagok aránya 2029-re 70%, a tagi elégedettség legalább 4,0 (1–5 skálán); negyedéves zárt szakmai klub.	Gy1, Gy2, Gy3, Gy4, Gy5, E2, L3, L6, L7, V2, V4	(1) Motiváció és az együttműködés kultúrája; (4) Szakpolitikai és működési környezet

5.4 A stratégai célok elérését szolgáló szolgáltatási portfólió

A szolgáltatásportfólió kialakításának vezérelve, hogy a klaszter nem választja meg a tag helyett az alkalmazkodás útját, hanem csökkenti valamennyi reálisan járható út belépési költségét. A portfólió négy pillérre épül, amelyek közvetlenül az 5.3.2 pontban rögzített célokhoz kapcsolódnak. Az első két pillér a tagi értékajánlat két kiemelt eleme: az üzletszerzés és piacra jutás, valamint a technológiai, digitális és zöld átállás, amelyben a Data-EDIH 2.0 szolgáltatásai és a projekt során felhalmozott tudás adják a szolgáltatások alapját.

5.4.1 Szolgáltatási pillérek

Szolgáltatási pillér	Fő szolgáltatások	Cél	SWOT	Finanszírozás
P1 Üzletszerzés és piacra jutás	OEM- és Tier1-kapcsolati program, köztük a régióban lokalizáló új gyártók beszállítói napjai; beszerzői megkeresések és ajánlatkérések (RFQ) célzott továbbítása; B2B matchmaking; negyedéves beszerzői fórum; tagi kompetencia- és kapacitásadatbázis, idegen nyelvű beszállítói katalógus; közös stand nemzetközi konferenciákon és szakvásárokon; B2B találkozók a CEE Automotive Transition Forumon; védelmi és űripari diverzifikációs program (a piaci és technológiai illeszkedés, a mérnöki kompetenciák, a szabványok, valamint a szabályozási és biztonsági követelmények felmérése; kísérleti belépés az ESA GSTP De-Risk, a NATO DIANA, az EUDIS és később az EDF programjain keresztül); belépési program a vasúti és energiaipar felé	C1	E2, E3, L5, V1, V5	Tagdíj, szolgáltatási díj, szponzoráció, jegybevétel; GINOP Plusz-1.1.6-25 (rendezvény, nemzetközi piacra jutás)
P2 Technológiai, digitális és zöld átállás (Data-EDIH 2.0)	Digitális és AI-érettségfelmérés, fejlesztési útiterv; hatékonysági és AI-megtérülési elemzés; „test before invest" szolgáltatások (adatmenedzsment-sandbox, IoT- és szenzorlabor, Living Lab pilot); felkészítés iparági adatterekhez (Catena-X, Factory-X), a csatlakozás szervezése; a bevezetés kísérése; befektetési és finanszírozási támogatás; fenntarthatósági szolgáltatások: termékszintű karbonlábnyom-számítás, felkészítés a vevői ESG-adatkérésekre (CSRD szerinti értéklánc-adatok), energiahatékonysági és körforgásos felmérés	C2	E1, L1, L2, L7, V1	Data-EDIH 2.0 (a jogosult kkv-k számára térítésmentes, 2028.12.31-ig); díjköteles kiegészítő szolgáltatások; GINOP Plusz-1.1.6-25; 2029-től saját díjköteles továbbvitel
P3 Munkaerő és kompetencia – ZONE Training & Innovation Academy	Felnőttképzési tanúsítvánnyal záruló kurzusok (EV Protect, ESG és vállalati stratégia, Design Thinking a járműiparban, Autonomous Driving, Digital Twins, Innovációmenedzsment); MI- és digitális képzések; vállalati egyedi programok; munkaerő-transzformációs tervek	C3	E3, E4, L4, V3	Képzési díjak; Data-EDIH 2.0; EIT Urban Mobility projektek; GINOP Plusz-1.1.6-25 (képzés)
P4 Fejlesztési források, nemzetközi partnerség és érdekképviselet	Támogatásfigyelés és pályázatírás; konzorciumépítés nemzetközi programokhoz (Eurostars, EIC, EIT Urban Mobility); IP-audit és szabadalmi kutatás, tanúsítási felkészítés; képviselet a hazai és V4-szintű szakpolitikai egyeztetéseken és az európai klaszterhálózatokban; a tagi visszajelzések becsatornázása; zárt szakmai klub; generációváltás támogatása (vezetői és tulajdonosi utódlás, tudásátadás, az átmenet megtervezése partnerszakértők bevonásával)	C1, C2, C4	E2, E5, L2, L3, L6, L7, V2, V4	Szolgáltatási díj, sikerdíj; tagdíj; nemzetközi projektek (pl. V4SDV Connect); GINOP Plusz-1.1.6-25

5.4.2 A tagi alkalmazkodási útvonalak és a szolgáltatások kapcsolata

A turbulens piaci környezetben egy járműipari beszállító előtt több alkalmazkodási útvonal áll, és mindegyikre azonosítható élő európai jó gyakorlat. Az alábbi táblázat azt mutatja be, hogy az egyes útvonalak fő belépési korlátját melyik szolgáltatási pillér kezeli.

Tagi alkalmazkodási útvonal	Fő belépési korlát	A klaszter által nyújtott szolgáltatás	Pillér
Új piacra lépés	Nincs kapcsolat, ismeretlen beszerzői döntési logika	Célzott beszerzői fórum (köztük az Európában lokalizáló új OEM-ekkel), local content-megfelelési felkészítés, idegen nyelvű beszállítói katalógus	P1
Kilépés a build-to-print modellből	Nincs fejlesztőkapacitás és IP-tudás	Niche-azonosítás, IP-audit és szabadalmi kutatás keretszerződéssel, saját termék piacra vitelének mentorálása	P4
Nemzetközi innovációs partnerség	Nem találnak konzorciumi partnert	Partnerkeresés és konzorciumépítés, célzott kiírásszűrés, közvetítés a nemzetközi klaszterhálózatban	P4
Digitális érettség fejlesztése	Nem tudják, hol állnak; drága és kockázatos a pilot	Digitális és AI-érettségfelmérés, „test before invest" kísérleti projektek, felkészítés adatterekhez	P2
Hatékonyság- és jövedelmezőségjavítás	Nem látják, hol és mekkora megtakarítást hozhat a digitalizáció, az automatizálás és a mesterséges intelligencia; hiányzik a belső adatkultúra	Hatékonysági és AI-megtérülési elemzés, folyamat- és adatmenedzsment-felmérés, „test before invest" pilot a termelésben, a bevezetés kísérése	P2
Zöld átállás és ESG-megfelelés	A vevők karbonlábnyom- és ESG-adatokat kérnek, a vállalatnak nincs mérési módszertana	Termékszintű karbonlábnyom-számítás, felkészítés az ESG-adatszolgáltatásra, energiahatékonysági és körforgásos felmérés	P2
Nyitás új iparágak felé	Tanúsítási, dokumentációs és ügyfélkapcsolati hiány	Védelmi és űripari diverzifikációs program alacsony ráfordítású kísérleti belépéssel; belépési útmutató (vasúti és energiaipar), tanúsítási felkészítés, kapcsolatépítés a hazai ágazati programokhoz	P1, P4
Emberi és szervezeti képességfejlesztés	Nem találnak olyan képzési rendszert, amely az igényeikre személyre szabott, hatékony megoldást kínál	A ZONE Training & Innovation Academy tevékenységének kiterjesztése, munkaerő-transzformációs tervek	P3
Vállalati folytonosság, generációváltás	Nincs utódlási terv, a kritikus tudás a tulajdonosnál és néhány kulcsemberénél van	Generációváltási program partnerszakértőkkel: vezetői és tulajdonosi utódlás, tudásátadás, az átmenet megtervezése	P4

5.4.3 A portfólió felépítése és árazása

A szolgáltatások bevezetése három, egymásra épülő körben történik:

- **Alapkör (2027-től):** tagi kompetencia- és kapacitásadatbázis, beszállítói katalógus; negyedéves beszerzői fórum; beszerzői megkeresések és RFQ-k továbbítása; a Data-EDIH 2.0 szolgáltatásainak (érettségfelmérés, hatékonysági és megtérülési elemzés, „test before invest", képzések) becsatornázása a tagok számára; pályázatfigyelés és pályázatírási támogatás nevesített, számlázható szolgáltatásként; a ZONE Training & Innovation Academy kurzusai tagsági kedvezménnyel; negyedéves zárt szakmai klub; fenntarthatósági gyorsfelmérés (karbonlábnyom, energiahatékonyság).
- **Emelt kör (2028-tól):** OEM- és Tier1-kapcsolati program és B2B matchmaking; felkészítő program az iparági adatterekhez való csatlakozásra; IP-audit keretszerződés; munkaerő-transzformációs tervek; közös nemzetközi megjelenések; védelmi és űripari diverzifikációs program kísérleti belépési projektekkel; generációváltási program; belépési program a vasúti szektor felé.
- **Fenntartási kör (2029-től):** a Data-EDIH 2.0 zárását (2028.12.31.) követően a bevált digitális szolgáltatások saját, díjköteles továbbvitele; szervezetfejlesztési programok; a fizikai és digitális kompetenciaközpont koncepciójának előkészítése, külön forrásból.

A Data-EDIH 2.0 projekt 36 hónapja alatt a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. megszerzi mindazt a tudást és tapasztalatot, amely a vállalatok digitális készségfejlesztéséhez szükséges. Az így megszerzett alapokra építve a ZONE Training & Innovation Academy portfóliójában fokozatosan megjelennek azok a szolgáltatások, amelyek már nem kizárólag a tagvállalatok munkavállalóit célozzák, hanem a szervezet egészének fejlesztésére irányulnak: a digitális és AI-érettségi útitervek megvalósításának kísérése, vezetői és változásmenedzsment-programok, valamint a munkaerő-transzformációs tervek végrehajtásának támogatása.

Adatterek. Az iparági adatterekhez való csatlakozásban a klaszter szervező szerepet tölt be. Az adatterekben minden résztvevő vállalat saját azonosítóval és saját kapcsolódási ponttal vesz részt, ezért a klaszter nem közös hozzáférést biztosít, hanem tájékoztatja és felkészíti a tagokat, koordinálja a csatlakozási folyamatot, és kedvezőbb, csoportos feltételeket tárgyal ki az erre szakosodott szolgáltatókkal („Connector-as-a-Service").

Kétszintű árazás. A szolgáltatások egy része kizárólag a tagok számára érhető el, más szolgáltatások a klaszteren kívüli vállalkozások számára is nyitottak, a tagok azonban kedvezményes áron vehetik igénybe azokat. A kétszintű árazás egyszerre ösztönzi a belépést és teremt szolgáltatási bevételt a klasztermenedzsment számára.

Kihagyott elemek. A portfólió tudatosan nem tartalmazza saját ágazati adatszabvány kidolgozását (a nemzetközi szabványokhoz való csatlakozás hatékonyabb), és önálló, partner nélküli fizikai labor üzemeltetését (a fenntartási költség nem fedezhető a tervezett bevételi szerkezetből).

A tagdíjakat és a szolgáltatásonként tervezett éves bevételeket a 6.2 és a 6.3 pont tartalmazza. Az egyes szolgáltatások díjtételeit a klasztermenedzsment a piackutatás eredményei alapján, a kétszintű díjszabályzatban rögzíti.

5.5 Akcióterv / beavatkozások

Az akcióterv a stratégiai célokat a 2027–2029-es időszakra évekre bontott intézkedésekké fordítja le. Az intézkedések jelentős része egyben a GINOP Plusz-1.1.6-25 klaszterfinanszírozási kérelem szakmai tartalmát is adja. A végrehajtásért a klasztermenedzsment szervezet ügyvezetője felel; a tagságot érintő szabályozási döntéseket az Elnökség készíti elő, és a Közgyűlés fogadja el.

5.5.1 Előkészítő lépések (2026)

Intézkedés	Cél	Felelős	Ütemezés	Output
A Klaszter Stratégia, a Szervezeti és Működési Szabályzat, az Etikai Kódex és a Díjszabályzat elfogadása	C4	Elnökség, Közgyűlés	2026.10.13.	Közgyűlési határozat
Minősítési kérelem benyújtása (GINOP Plusz-1.1.5-25)	C4	Klasztermenedzsment	2026.10.13-ig	Benyújtott kérelem
Saját forrású piackutatás a tagok és a célcsoport igényeiről (kvantitatív, kvalitatív, desk research)	C1–C4	Klasztermenedzsment	2026. Q4 – 2027. Q1	Előzetes eredmények (2026. december), zárójelentés (2027. Q1), véglegesített szolgáltatásportfólió
Projektpályázatok előkészítése és benyújtása a 2027-ben induló új projektekhez (EIT Urban Mobility, Interreg, Horizon Europe, Nemzetközi Visegrádi Alap)	C4	Klasztermenedzsment	2026. Q4	Benyújtott pályázatok
Klaszterfinanszírozási kérelem benyújtása (GINOP Plusz-1.1.6-25)	C4	Klasztermenedzsment	legkésőbb 2027.01.15.	Benyújtott kérelem

Az akcióterv 2027–2029-re vonatkozó, az 5.5.2–5.5.4 pontokban bemutatott szakaszai a klaszter jelenlegi ismeretein alapulnak: a klasztermenedzsment működési tapasztalatain, a „Járműipari kihívások – kompetenciafejlesztés" pilot projekt megállapításain, valamint a Data-EDIH 2.0

projekt eddigi eredményein, valamint előzetesen elvégzett desk research információgyűjtésen. A 2026 Q4-ben induló, saját forrásból finanszírozott piackutatás célja, hogy kvantitatív és kvalitatív módszerekkel, valamint másodlagos források elemzésével feltárja a tagok és a célcsoportba tartozó vállalkozások valós igényeit.

A piackutatás eredményei az akcióterv későbbi lépéseit módosíthatják. Ha a kutatás új piaci igényeket vagy új szolgáltatási lehetőségeket azonosít, a klasztermenedzsment javaslatot tesz az intézkedések, az ütemezés és a szolgáltatásportfólió ennek megfelelő kiigazítására. A javaslatot az Elnökség véleményezi, a módosított akciótervet pedig a Közgyűlés hagyja jóvá. A klaszter így biztosítja, hogy a stratégia megvalósítása a tagok tényleges igényeihez igazodjon, és a GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívásra benyújtandó kérelem szakmai tartalma már a kutatás előzetes eredményeire épüljön, a végleges eredmények pedig a megvalósítás során kerüljenek beépítésre.

5.5.2 2027 – Indulás és alapok

Intézkedés	Cél	Felelős	Ütemezés	Output
A háromszintű tagdíjrendszer bevezetése: tagdíjszint-nyilatkozatok (2027.06.15-ig), a tagi előnyök felülvizsgálata a piackutatás alapján (2027.06.30-ig)	C4	Elnökség	Q1	Tagdíjszint-nyilatkozatok, tagdíjfizetés 2027.07.01-től
A kétszintű szolgáltatási díjjegyzék elkészítése és elnökségi jóváhagyása a Díjszabályzat szerint	C4	Elnökség	Q1	Jóváhagyott, közzétett díjjegyzék
Saját CRM- és tagnyilvántartó rendszer, adatgyűjtési rend bevezetése	C4	Klasztermenedzsment	Q1–Q2	Működő rendszer, kijelölt felelősök
A klasztermenedzsment létszámbővítése: oktatási vezető, junior adminisztrátor és részmunkaidős controller (január), junior klasztermenedzser (április), senior IT munkatárs (július), senior pályázati projektmenedzser (szeptember)	C4	Ügyvezető	Q1–Q3	8 főállású munkatárs, részmunkaidős controller, 1 gyakornok
Célzott tagtoborzási kampány (beszállítók, szakképzés, felsőoktatás)	C4	Klasztermenedzsment	folyamatos	Taglétszám-növekedés
Tagi kompetencia- és kapacitásadatbázis, idegen nyelvű beszállítói katalógus	C1	Klasztermenedzsment	Q1–Q2	Legalább 20 tagi profil
A Data-EDIH 2.0 szolgáltatásainak becsatornázása: érettségfelmérések és hatékonysági elemzések a tagoknál	C2	Klasztermenedzsment	Q1-től	Legalább 8 felmért tag
Fenntarthatósági szolgáltatási kör indítása: karbonlábnyom- és ESG-gyorsfelmérés a Data-EDIH 2.0 eszközeire építve	C2	Klasztermenedzsment	Q2-től	Legalább 3 felmért tag
Negyedéves beszerzői fórum indítása	C1	Klasztermenedzsment	Q2-től	4 fórum/év, dokumentált B2B tárgyalások
Zárt szakmai klub indítása: moderált egyeztetések előre kijelölt témákról, Chatham House-szabály szerint, meghívott szakértőkkel és döntéshozókkal	C4	Klasztermenedzsment	Q2-től	Legalább 3 alkalom
Beszerzői megkeresések és RFQ-k továbbítása, B2B matchmaking-szolgáltatás indítása	C1	Klasztermenedzsment	Q2-től	Legalább 10 továbbított üzleti lehetőség
Védelmi és űripari diverzifikáció: tagi igényfelmérés, tájékoztató nap a nemzetközi programokról (ESA, NATO DIANA, EUDIS, EDF)	C1	Klasztermenedzsment	Q3–Q4	Igényfelmérés, legalább 1 tájékoztató nap
Pályázatírási és projektmenedzsment-szolgáltatás indítása a tagoknak; új projektek elnyerése	C2, C4	Klasztermenedzsment	Q3-tól	Legalább 1 új elnyert projekt
A ZONE Training & Innovation Academy kurzusai tagsági kedvezménnyel	C3	Klasztermenedzsment	Q1	Elérhető tagi kedvezmény
Együttműködési megállapodás szakképző és felsőoktatási intézményekkel	C3	Klasztermenedzsment	Q2–Q3	Legalább 1 megállapodás
CEE Automotive Transition Forum 2027	C1, C4	Klasztermenedzsment	Q4	Megvalósult rendezvény, B2B találkozók
Regisztráció az European Cluster Collaboration Platformon, az ESCA belépési feltételeinek dokumentálása	C4	Klasztermenedzsment	Q2–Q3	Regisztráció, dokumentált megfelelés
ESCA Bronze értékelés	C4	Elnökség, Klasztermenedzsment	Q4 – 2028. Q1	ESCA Bronze cím

5.5.3 2028 – Bővítés

Intézkedés	Cél	Felelős	Ütemezés	Output
Felkészítő program indítása az iparági adatterekhez való csatlakozásra	C2	Klasztermenedzsment	Q1-től	Legalább 3 felkészített tag
A klasztermenedzsment létszámbővítése: junior üzletfejlesztési munkatárs	C4	Ügyvezető	Q1	9 főállású munkatárs, részmunkaidős controller, 1 gyakornok
„Test before invest" kísérleti projektek a tagoknál	C2	Klasztermenedzsment	folyamatos	Legalább 6 pilot (kumulált)
IP-audit keretszerződés és belépési program a vasúti szektor felé	C1	Klasztermenedzsment	Q1–Q2	Keretszerződés, programleírás
Védelmi és űripari diverzifikációs program: a tagok piaci és technológiai illeszkedésének, szabványoknak és biztonsági követelményeknek való megfelelésének felmérése, kísérleti belépési projektek	C1	Klasztermenedzsment	Q1–Q4	Legalább 5 felmért tag
Generációváltási program indítása: vezetői és tulajdonosi utódlás, tudásátadás, az átmenet megtervezése partnerszakértőkkel	C1, C4	Klasztermenedzsment	Q2	Szakértői keretmegállapodás, legalább 2 tagvállalat
Munkaerő-transzformációs tervek a RED és YELLOW light szegmensbe tartozó tagoknál	C3	Klasztermenedzsment	Q2–Q4	Legalább 2 terv
Díjköteles kiegészítő digitális szolgáltatások, vállalati képzési programok és fizetős beszerzői fórum	C1, C2, C3	Klasztermenedzsment	folyamatos	A 6.3 pont szerinti bevételi célok
Közös tagi megjelenés nemzetközi szakvásáron vagy konferencián	C1	Klasztermenedzsment	évente	Legalább 1 közös stand
OEM- és Tier1-kapcsolati program: vállalatlátogatások, beszállítói napok a régióban lokalizáló gyártókkal	C1	Klasztermenedzsment	Q1–Q4	Legalább 2 OEM- vagy Tier1-esemény
Közös K+F+I kezdeményezés a tagvállalatok és az egyetemi partnerek között	C2	Klasztermenedzsment	Q2–Q4	Legalább 1 kezdeményezés
CEE Automotive Transition Forum 2028	C1, C4	Klasztermenedzsment	Q4	Megvalósult rendezvény
A Data-EDIH 2.0 zárása utáni fenntartási terv kidolgozása	C4	Klasztermenedzsment, Elnökség	Q3–Q4	Elfogadott fenntartási terv
Felkészülés az ESCA Silver értékelésre (3 fejlesztési terület kijelölése)	C4	Klasztermenedzsment	Q2	Fejlesztési terv

5.5.4 2029 – Megszilárdítás és fenntarthatóság

Intézkedés	Cél	Felelős	Ütemezés	Output
A bevált digitális szolgáltatások saját, díjköteles továbbvitele	C2, C4	Klasztermenedzsment	Q1-től	Díjköteles szolgáltatási kör, 66,0 millió Ft árbevétel
Szervezetfejlesztési programok bevezetése a ZONE Training & Innovation Academy kínálatában	C3	Klasztermenedzsment	Q1–Q2	Új programok
Védelmi és űripari diverzifikáció: tagi részvétel nemzetközi programokban és pályázatokban (ESA GSTP De-Risk, NATO DIANA, EUDIS, EDF)	C1	Klasztermenedzsment	Q1–Q4	Legalább 2 tag részvétele
Fenntarthatósági szolgáltatások díjköteles kínálata (karbonlábnyom, ESG-adatszolgáltatás, energiahatékonyság)	C2	Klasztermenedzsment	Q1-től	Legalább 15 felmért tag (kumulált)
A taglétszám-növekedési vállalás teljesítésének igazolása	C4	Klasztermenedzsment	Q4	Igazolt taglista
ESCA Silver értékelés	C4	Elnökség, Klasztermenedzsment	2029	ESCA Silver cím
CEE Automotive Transition Forum 2029	C1, C4	Klasztermenedzsment	Q4	Megvalósult rendezvény
A stratégia átfogó értékelése, a következő stratégiai időszak előkészítése	C4	Elnökség, Közgyűlés	Q4	Értékelő jelentés, új stratégia tervezete

Kitekintés 2031-ig. A 2030–2031-es időszakban a klaszter célja az ESCA Gold minősítés megszerzése. Ehhez a klasztermenedzsmentnek a 31 nemzetközi minőségi indikátor mentén legalább 80%-os teljesítményt kell elérnie. Az ESCA nem írja elő, hogy a Gold előtt kötelező a Silver minősítés; a fokozatos építkezést az új szolgáltatási modell bevezetése indokolja.

5.6 Erőforrások és finanszírozás

5.6.1 Menedzsmentszervezet és humánerőforrás

A stratégia végrehajtásáért a klasztermenedzsment szervezet, a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. felel. A társaság 2026-ban két főállású munkavállalót, nyolc részmunkaidős munkatársat és két gyakornokot foglalkoztat; további két munkavállaló szülési szabadságon van. A stratégia megvalósítása a jelenlegi állománnyal megkezdhető. A 6.4 pontban bemutatott humánerőforrás-terv szerint a klasztermenedzsment 2027 januárjában ügyvezetővel, operatív vezetővel, senior kommunikációs munkatárssal, oktatási vezetővel, junior adminisztrátorral, részmunkaidős controllerrel és egy gyakornokkal indul, és 2028 januárjára kilenc főállású munkatársból, egy részmunkaidős controllerből és egy gyakornokból álló csapattal működik. A képzés kiemelt szerepe miatt az oktatási vezető az alapcsapat tagja. A munkatársak otthoni munkavégzésben dolgoznak, havonta két személyes egyeztetéssel egy bérelt coworking irodában. A létszám két rétegre oszlik: a piaci bevételekből fenntartott alapcsapatra (ügyvezető, operatív vezető, senior kommunikációs munkatárs, oktatási vezető, senior pályázati projektmenedzser, senior IT munkatárs, junior adminisztrátor és részmunkaidős controller), valamint a projektek időtartamára foglalkoztatott munkatársakra (junior klasztermenedzser, junior üzletfejlesztési munkatárs, gyakornok).

A feladatok a következő felelősségi körök szerint oszlanak meg:

- ügyvezetés és klasztermenedzsment, stratégiai és szakpolitikai kapcsolatok;
- üzletfejlesztés: OEM- és Tier1-kapcsolatok, beszerzői megkeresések, B2B matchmaking, tagkapcsolatok és tagtoborzás;
- technológiai, digitális és zöld átállás: a Data-EDIH 2.0 szolgáltatásai és „test before invest” munkacsomagja;

- képzés és oktatás (ZONE Training & Innovation Academy) az oktatási vezető irányításával;
- rendezvényszervezés és kommunikáció;
- projekt- és pénzügyi menedzsment, controlling, adminisztráció, adatgyűjtés és monitoring.

A GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívás keretében a klasztermenedzsment személyi költségei a taglétszámhoz kötött korlátok szerint számolhatók el (legfeljebb 60 tag esetén egy vezető és két munkatárs). A további kapacitást a szolgáltatási bevételek, a Data-EDIH 2.0 és az új projektek biztosítják.

5.6.2 Bevételi források

Forrás	Tartalom	Időszak	Szerep a működésben (2027 / 2028 / 2029, millió Ft)
Tagdíj	Háromszintű tagdíj (alap tagdíj: 275 000 / 560 000 / 1 725 000 Ft/év a mikro- és kis-, a közép-, illetve a nagyvállalatoknak, két emelt szinttel); díjfizetés 2027. július 1-jétől	2027-től	Az alapműködés és az érdekképviselet fedezete; 12,7 / 27,9 / 35,0
Szolgáltatási díjak	Rendezvények (szponzoráció, jegybevétel), beszerzői fórum, képzések, tanácsadás, pályázatírás (sikerdíj), díjköteles digitális szolgáltatások	folyamatos	A legfontosabb saját bevétel; 52,5 / 81,0 / 182,5
Data-EDIH 2.0	Digitális Európa Program és hazai forrás; a ZONE Klaszterre eső elszámolható költség 599 901 EUR	2026–2028	A digitális szolgáltatások finanszírozása, a kkv-k számára térítésmentesen; 80,0 / 80,0 / 0,0
GINOP Plusz-1.1.6-25	Klaszterfinanszírozás: 100 millió Ft vissza nem térítendő támogatás, 15% önerővel (elszámolható összköltség 117,6 millió Ft)	2027–2029	Tagi szolgáltatások, saját informatikai rendszerek, képzés, rendezvények, tanácsadás, nemzetközi piacra jutás; 24,6 / 35,4 / 35,4
EIT Urban Mobility	Képzési, rendezvény- és innovációs projektek (pl. SHIFT+, MOBINAUT, a CEE Automotive Transition Forum támogatása)	folyamatos	Nemzetközi szolgáltatásfejlesztés, képzési kapacitás
Új nemzetközi és hazai projektek	Legalább 3 új projekt: EIT Urban Mobility, Interreg, Horizon Europe, Nemzetközi Visegrádi Alap (pl. a V4SDV Connect folytatása)	2027–2029	Klaszterközi és szakpolitikai együttműködés, személyi kapacitás; 15,2 / 25,0 / 56,4

5.6.3 Saját eszközök és informatikai rendszerek

A projektek céljaira beszerzett szoftverek, például a Data-EDIH 2.0 keretében használt ügyfélkapcsolati rendszer, nem a klasztermenedzsment saját eszközei: a hozzáférés a projekt zárásával megszűnik. A klaszter ezért saját, tartós CRM- és tagnyilvántartó rendszert, valamint tagi kompetenciaadatbázist épít ki, amely a GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívás informatikai fejlesztési tevékenységébe illeszkedik. A saját és a projektalapú rendszerek cél, licenc, szerződés és számla szerint is elkülönülnek, így a kettős finanszírozás kizárt. A társaság saját vagyoni értékű jogként tartja nyilván a „t3Étel" szoftvert.

5.6.4 Fenntarthatóság a támogatási időszak után

A klaszter működése a működési vezérelvnek megfelelően két rétegre épül. Az alapműködést, vagyis az alapcsapatot és a működési költségeket a tagdíjak, a szolgáltatási díjak, a rendezvények, a képzések és az üzletszerzési szolgáltatások bevételei fedezik. A projektréteg a Data-EDIH 2.0, a GINOP Plusz-1.1.6-25 és az új nemzetközi és hazai projektek forrásaiból működik. A saját bevételek az alapműködés költségének 2027-ben legalább 35%-át, 2028-ban legalább 55%-át, 2029-ben teljes összegét fedezik (6.10 pont). A Data-EDIH 2.0 2028. végi zárása így nem veszélyezteti a klaszter alapműködését.

Projektszabályok. A klaszter a projektekre az alábbi szabályokat alkalmazza:

- a klaszter csak olyan projektben vesz részt, amely az 5.3.2 pontban rögzített célok valamelyikét szolgálja;
- minden projekt fedezi a saját közvetlen költségeit és a hozzá rendelt létszámot, és hozzájárul a klasztermenedzsment általános költségeihez;
- projektforrásból a klaszter nem finanszíroz tartósan alapfunkciót, a projektből foglalkoztatott munkatársak a projekt időtartamára kapnak megbízást;
- a projektek eredményeit (tudás, módszertan, szolgáltatási tartalom) a klaszter saját, díjköteles szolgáltatásaiban viszi tovább.

A részletes, évekre bontott pénzügyi tervet (bevételi terv, költségterv, beruházási terv, eredménykimutatás, mérleg, likviditási terv és az önerő forrása) a 6. fejezet tartalmazza.

5.7 Partnerségek és együttműködések

A klaszter szolgáltatásai nagyrészt meglévő partnerségekre épülnek. Az írásban rögzített együttműködések köre 2025-ben a NOHAC-cal kötött klaszterközi, a Nemzeti Innovációs Ügynökséggel kötött rendezvényi, valamint a Használtautó.hu-val kötött szakmai és médiapartneri megállapodással bővült. A stratégiai időszakban a cél az, hogy a további kapcsolatok is intézményesített, írásban rögzített együttműködésekké váljanak, és közvetlen tagi előnyöket teremtsenek.

Partnertípus	Partnerek	Az együttműködés tartalma	Cél
Hazai egyetemek és kutatóhelyek	BME, Debreceni Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, ELTE-Soft, Központi Statisztikai Hivatal, Neumann János Nonprofit Kft. (a Data-EDIH 2.0 konzorcium tagjai)	Digitális szolgáltatások, „test before invest", képzések, közös kutatás	C2, C3
Nemzetközi egyetemek és kutatóintézetek	Universitat Politècnica de Catalunya (ES), CERTH/HIT (GR), Aalto University (FI), TU Eindhoven (NL), TU München (DE), Technion (IL)	Közös képzések (Digital Twins for Smart Mobility, MOBINAUT), nemzetközi projektek	C3, C4
Hazai klaszterek és szakmai szövetségek	Dél-dunántúli Gépipari Klaszter, Magyar Metál Fémipari Klaszter, NOHAC; MAGE, MAGEOSZ, ANK, HH2, MAJOSZ, HTA, Magyar Akkumulátor Szövetség (HUBA)	Szakmai partnerség a CEE Automotive Transition Forumon, közös rendezvények, tagtoborzás	C1, C4
Nemzetközi klaszterek és hálózatok	SEVA (SK), PSNM (PL), Polish Automotive Group, Automotive Cluster Serbia, Pôle Véhicule du Futur (FR), EACN; a REMOBILISE EU-projekt partnerklaszterei	V4SDV Connect, klaszterközi csereprogramok, közös pályázatok, közös nemzetközi megjelenés	C1, C4
Európai kutatási és innovációs partnerségek	EGVIA (2Zero partnerség), CCAM Association	Részvétel az európai partnerségek programalkotásában, pályázati konzorciumok építése a tagok bevonásával	C2, C4
EIT Urban Mobility	A ZONE Klaszter az EIT Urban Mobility alapító partnere; ügyvezetője az EIT Urban Mobility Association vezetőségében tisztséget tölt be	Képzési és innovációs projektek, a CEE Automotive Transition Forum támogatása, európai partnerkeresés	C3, C4
Kamarák és vállalkozásfejlesztési szervezetek	Győr-Moson-Sopron Megyei, Tolna Megyei és Székesfehérvári Kereskedelmi és Iparkamara, Magyar Fejlesztésösztönző Iroda, Hungexpo	Data-EDIH tájékoztatók és workshopok, közös szakmai programok (pl. „Nők az iparban")	C2, C4
Szakpolitikai partnerek	Nemzetgazdasági Minisztérium (Járműipari Ágazati Konzultációs Fórum), a Data-EDIH 2.0 hazai támogatója	Konzultáció, a tagi igények becsatornázása, szakpolitikai javaslattétel	C4

A V4-együttműködés kiemelt terület: a V4SDV Connect projekt keretében a ZONE Klaszter a szlovák SEVA-val és a lengyel PSNM-mel közösen hasonlítja össze a szoftvervezérelt és autonóm járművekre vonatkozó szabályozási és technológiai kereteket, és dolgoz ki közös regionális álláspontot. A klaszter ezt a kapcsolatot a projekt lezárása után állandó klaszterközi együttműködésként kívánja továbbvinni.

5.8 Monitoring és értékelés

A stratégia megvalósulását a klasztermenedzsment szervezet ügyvezetője felügyeli. Az indikátorokat a klasztermenedzsment negyedévente áttekinti, negyedéves monitoringjelentésben beszámol róluk az Elnökségnek, és évente a Közgyűlés elé terjeszti. Az adatok forrása a saját CRM- és tagnyilvántartó rendszer, a jelenléti ívek és meghívók, a számlák és szerződések, a sajtófigyelés, valamint a Data-EDIH 2.0 monitoringrendszere. Az indikátorok illeszkednek a GINOP Plusz-1.1.5-25 felhívás értékelési szempontjaihoz, így a minősítés megújításához szükséges adatok folyamatosan rendelkezésre állnak.

Indikátor	Cél	Kiinduló érték (2026)	2027	2028	2029	Mérési módszer
Tagok száma (év eleji állomány, fő)	C4.1	30	30	36	42	Taglista
Tagmegtartási arány (az előző év tagjai közül a tagságot megtartók aránya)	C4.7	–	≥ 90%	≥ 90%	≥ 92%	Taglista
Aktív tagok aránya (legalább egy szolgáltatást igénybe vevő tagok)	C4.7	–	50%	60%	70%	CRM-nyilvántartás
B2B tárgyalásokból létrejött üzletek (év)	C1, C4.7	–	3	6	10	Utókövetés, tagi visszajelzés
Tagok közötti közös projektek és ajánlatok (év)	C4.7	–	2	4	6	CRM-nyilvántartás
Tagi elégedettség (éves felmérés, 1–5 skála)	C4.7	–	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	Éves tagi kérdőív
Zárt szakmai klub alkalmai (év)	C4.7	–	3	4	4	Jelenléti ív
Szervezett szakmai események száma (év)	C4.2	PÓTLANDÓ	8	10	10	Meghívó, jelenléti ív
Sajtó- és médiamegjelenések (12 hónap)	C4	PÓTLANDÓ	10	10	12	Sajtófigyelés, linkek
CEE Automotive Transition Forum résztvevői	C1, C4	278 (2025)	300	320	350	Regisztráció, jelenléti ív
Érettségfelmérésen átesett tagok (kumulált)	C2.1	0	8	15	20	Data-EDIH monitoring
„Test before invest" pilotok a tagoknál (kumulált)	C2.2	0	2	6	10	Data-EDIH monitoring
Adatterekhez felkészített tagok (kumulált)	C2.3	0	0	3	5	Programdokumentáció
Karbonlábnyom- vagy ESG-felmérésen átesett tagok (kumulált)	C2.4	0	3	8	15	Szolgáltatási nyilvántartás
Dokumentált B2B tárgyalások (év)	C1.1	PÓTLANDÓ	20	40	40	Fórum-jegyzőkönyvek
Továbbított beszerzői megkeresések és RFQ-k (év)	C1.2	0	10	15	20	CRM-nyilvántartás
Tagi profilok a kompetenciaadatbázisban	C1.3	0	20	25	30	Adatbázis
Exportáló kkv-tagok aránya	C1.4	PÓTLANDÓ	–	–	25%	Tagi adatszolgáltatás
Védelmi és űripari illeszkedésvizsgálaton átesett tagok (kumulált)	C1.5	0	2	5	8	Programdokumentáció
Az Academy képzésein részt vevők (év)	C3.1	PÓTLANDÓ	100	130	150	Felnőttképzési nyilvántartás
Munkaerő-transzformációs tervek (kumulált)	C3.2	0	0	2	3	Elkészült tervek
Együttműködési megállapodás oktatási intézményekkel (kumulált)	C3.3	PÓTLANDÓ	1	2	3	Aláírt megállapodások
Árbevételt generáló szolgáltatások száma	C4.5	6 (2025–2026)	6	7	8	Szerződések, számlák
Nettó árbevétel (millió Ft)	C4.5	41,1 (2025)	65,2	108,9	217,5	Éves beszámoló
Önfinanszírozási arány (saját piaci fedezet az alapműködés költségének arányában)	C4.5	–	35%	55%	100%	Könyvelés, éves pénzügyi kimutatás
Dokumentált klaszterközi együttműködések	C4	1 (2025)	3	4	5	Megállapodások, közös pályázatok

Indikátor	Cél	Kiinduló érték (2026)	2027	2028	2029	Mérési módszer
Új elnyert hazai és uniós projektek (kumulált)	C4.3	–	1	2	3	Támogatási szerződések
Főállású munkatársak száma, év végén (ebből alapcsapat)	C4.6	2 (2026)	8 (7)	9 (7)	9 (7)	Munkaügyi nyilvántartás
Nemzetközi minősítés és hálózati tagság	C4.4	–	ECCP-regisztráció	ESCA Bronze	ESCA Silver	Tanúsítványok

Felülvizsgálat. A stratégiát a Közgyűlés évente felülvizsgálja. A felülvizsgálat kiterjed az indikátorok teljesülésére, az akcióterv aktualizálására, a nemzetközi minősítési út állására és a minősítés fenntartásához szükséges dokumentáció naprakészségére. Ha egy indikátor két egymást követő félévben jelentősen elmarad a tervezettől, a klasztermenedzsment korrekciós javaslatot terjeszt az Elnökség elé.

5.9 Kockázatelemzés

A kockázatelemzés az 5.3.1 pontban bemutatott helyzetértékelés gyengeségeire és veszélyeire, valamint a klasztermenedzsment működési tapasztalataira épül. Az egyes kockázatok valószínűségét és hatását háromfokozatú skálán (alacsony, közepes, magas) értékeltük, és mindegyikhez megelőző, illetve hatáscsökkentő intézkedést rendeltünk.

Kockázat (SWOT)	Valószínűség	Hatás	Kezelési mód	Felelős
K1 A tagi aktivitás és a taglétszám a tervezettnél lassabban nő, a GINOP Plusz-1.1.6-25 szerinti vállalás teljesítése veszélybe kerül (Gy1, V5)	közepes	magas	A piackutatásra épülő, igényalapú szolgáltatásportfólió; tagsági kedvezmények a kétszintű árazásban; célzott toborzás a CEE Automotive Transition Forum, a Data-EDIH 2.0 ügyfélköre és a kamarai partnerek révén; a taglétszám negyedéves követése, elmaradás esetén korrekciós toborzási terv.	Ügyvezető, Elnökség
K2 A járműipari kereslet visszaesése miatt a tagok fejlesztési hajlandósága és fizetőképessége csökken (V1)	közepes	magas	A Data-EDIH 2.0 keretében térítésmentesen elérhető szolgáltatások előtérbe helyezése; támogatásfigyelés és pályázatírás a tagok forrásbevonására; belépési program új iparágak (védelmi, vasúti, energiaipar) felé.	Ügyvezető
K3 A pályázati források késnek, csökkentett összegben vagy nem állnak rendelkezésre; a GINOP Plusz-1.1.6-25 kerete kimerül (V4, Gy3)	közepes	magas	A klaszterfinanszírozási kérelem mielőbbi, legkésőbb 2027.01.15-ig történő benyújtása; forrásdiverzifikáció (C4.3); a fizetős szolgáltatási bevétel arányának növelése; a szolgáltatások szakaszos bevezetése; likviditási tartalék képzése, a 6.8 pont szerinti átmeneti likviditási igényre folyószámlahitel-keret.	Ügyvezető
K4 A hazai klaszterpolitika változása kedvezőtlenül érinti a klaszter működési feltételeit (V2)	közepes	közepes	Rendszeres részvétel a szakpolitikai egyeztetésekben; a minősített státusz megőrzése; uniós, EIT Urban Mobility és V4-források bevonása a hazai forrásoktól való függés csökkentésére.	Ügyvezető, Elnökség
K5 A szűk menedzsmentkapacitás vagy kulcsmunkatársak kiesése miatt késik a szolgáltatások bevezetése (Gy2, V3)	közepes	magas	A folyamatok és felelősségi körök dokumentálása, helyettesítési rend; a részmunkaidős munkatársak fokozatos teljes munkaidős foglalkoztatása (C4.6); külső szakértők és partnerszervezetek bevonása.	Ügyvezető
K6 A Data-EDIH 2.0 zárását (2028.12.31.) követően a digitális szolgáltatások finanszírozása megszűnik; a projektből beszerzett eszközök nem maradnak a klaszter rendelkezésére (Gy5)	közepes	közepes	Fenntartási terv kidolgozása 2028-ban; saját, tartós informatikai rendszerek kiépítése (C4.6); a bevált szolgáltatások díjköteles továbbvitele; új projektforrások bevonása a 2028-tól induló uniós programokból.	Ügyvezető
K7 A párhuzamosan futó projektek költségei nem különülnek el egyértelműen, ami kettős finanszírozás gyanújához vezethet	alacsony	magas	Projektenként elkülönített költségnyilvántartás, szerződések és számlák; a saját és a projektalapú eszközök egyértelmű szétválasztása; belső ellenőrzés a kifizetési kérelmek előtt.	Ügyvezető, pénzügy
K8 A tagok adatszolgáltatása hiányos, így a mérőszámok és a minősítés megújításához szükséges dokumentáció nem teljes (Gy4)	közepes	közepes	Egységes, a CRM-be épített adatgyűjtési rend; az adatszolgáltatás tagsági kötelezettségként való rögzítése; évente egy rövid, összevont tagi adatkérés.	Ügyvezető
K9 A klaszter új szolgáltatási modelljét és tagdíjrendszerét a tagság és a partnerek nem fogadják el teljes körűen	alacsony	közepes	Közgyűlési döntés a stratégiáról, az irányítási modellről és a tagdíjrendszerről; tájékoztató és kommunikációs terv; a tagok bevonása a piackutatásba és a szolgáltatások véglegesítésébe.	Elnökség, ügyvezető

Kockázat (SWOT)	Valószínűség	Hatás	Kezelési mód	Felelős
K10 Az üzleti terv bevételi céljai (új projektek, díjköteles digitális szolgáltatások, vállalati képzési programok) késve vagy kisebb összegben teljesülnek (Gy3, V1)	közepes	magas	Negyedéves bevételi monitoring a 6. fejezet szerinti terv alapján; a projektpályázatok folyamatos előkészítése; a bevételarányos közvetlen költségek csökkentése; jelentős elmaradás esetén a létszámbővítés és a nem kötelező költségek ütemezésének módosítása (ld. 6.9).	Ügyvezető

Kockázatkezelési rend. A kockázatokat a klasztermenedzsment a monitoringgal együtt negyedévente áttekinti, és az értékelést szükség esetén frissíti. A magas hatású kockázatok bekövetkezése vagy valószínűségük növekedése esetén az ügyvezető haladéktalanul tájékoztatja az Elnökséget, és javaslatot tesz a szükséges intézkedésekre.

6. Üzleti terv (2027–2029)

Az üzleti terv az 5. fejezetben bemutatott stratégia megvalósításának pénzügyi kereteit mutatja be a 2027. január 1. és 2029. december 31. közötti időszakra. A terv a klasztermenedzsment szervezet, a ZONE Klaszter Nonprofit Kft. teljes gazdálkodására kiterjed: tartalmazza a tagdíj- és szolgáltatási bevételeket, a Data-EDIH 2.0 és a GINOP Plusz-1.1.6-25 támogatását, a tervezett új projekteket, valamint a működés személyi és dologi ráfordításait. Az első 24 hónap havi bontásban, a harmadik év éves összesítésben készült. A képletekkel összekapcsolt pénzügyi modell (bevételi terv, költségterv, beruházási terv, a támogatások elszámolása, eredménykimutatás, mérleg és cash flow) a stratégia mellékletét képezi.

6.1 Tervezési feltevések

- **Kiinduló helyzet.** A terv nyitó pénzeszközként a 2025. évi beszámoló szerinti 11,3 millió Ft saját tőkét, valamint a 2026. év végéig képzett 7,0 millió Ft likviditási célú saját tartalékot veszi figyelembe (összesen 18,3 millió Ft); a jegyzett tőke 3,0 millió Ft. A Data-EDIH 2.0 konzorciumi partnereknek továbbutalandó, átfutó tételei nem részei a tervnek.
- **Infláció és bérfejlesztés.** A dologi költségek és a bérek évente 6%-kal nőnek. A terv a tagdíjak 2029-től évi 6%-os, a Közgyűlés éves felülvizsgálata keretében elhatározott emelésével számol.
- **Adózás.** A társaság a kisvállalati adó (kiva) hatálya alá tartozik. Az adó mértéke a személyi jellegű kifizetések után 10%, emellett a pozitív adózás előtti eredmény után további 10%; szociális hozzájárulási adót és társasági adót a társaság nem fizet.
- **Működési modell.** A munkatársak otthoni munkavégzésben dolgoznak, havonta két személyes egyeztetéssel egy bérelt coworking irodában. A főállású munkatársak munkaeszközt és havi 30 000 Ft home office költségtérítést kapnak; a részmunkaidős (havi 20 órás) controller után fejenkénti működési költség nem merül fel. A senior munkatársak – a senior IT munkatárs kivételével – évente két, három éjszakás európai uniós szakmai úton vesznek részt.
- **Pályázati források.** A GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívás keretében igényelt vissza nem térítendő támogatás 100 millió Ft (85%-os támogatási intenzitás, 36 hónap). A Data-EDIH 2.0 projektben a ZONE Klaszterre eső 599 901 EUR a 2026–2028-as időszakban egyenletesen kerül elszámolásra (400 Ft/EUR árfolyamon évente 80,0 millió Ft).
- **Közvetlen költségek.** A szolgáltatások közvetlen költségei a bevétel arányában kerülnek tervezésre: rendezvény 65%, képzés 45%, díjköteles digitális szolgáltatások 35%, beszerzői fórum 30%, pályázatírás és projektmenedzsment 15%; az új projektek nem személyi jellegű közvetlen költségei a projektbevétel 35%-át teszik ki.
- **Működési rétegek.** A terv a működést két rétegre bontja. Az alapműködést, vagyis az alapcsapatot (hét főállású munkatárs és egy részmunkaidős controller) és a működési költségeket a piaci bevételek fedezik, 2029-re pályázati forrás nélkül. A projektréteg a pályázati és projektforrásokból működik; az ebből finanszírozott pozíciók a projektek időtartamára szólnak (6.10 pont).

6.2 Taglétszám és tagdíjrendszer

A klaszter 30 taggal kezdi meg a stratégiai időszakot. A taglétszám a GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívás által előírt kötelező taglétszám-növekedés szerint bővül: 15–30 tag esetén évi 20%, 31–60 tag esetén évi 15% a növekedés mértéke. Ennek megfelelően a taglétszám 2028 elején 36, 2029 elején 42 fő. A terv kilépéssel nem számol. A tagok vállalatméret szerinti megoszlása: mikro- és kisvállalkozás 60%, középvállalkozás 25%, nagyvállalat 15%.

2027. június 30-ig a tagok tagdíjat nem fizetnek. 2027. július 1-jétől háromszintű tagdíjrendszer lép életbe (a Díjszabályzat szerinti elnevezéssel „Tag", „Partner" és „Stratégiai partner" szint). Az emelt szintek a tagdíjon felül kedvezményes hozzáférést biztosítanak a klaszter díjköteles szolgáltatásaihoz; az egyes szintekhez tartozó előnyöket az 5.2.2 pont mutatja be. A terv szerint a tagok 20%-a az első, 15%-a a második emelt szintet választja, így az átlagos éves tagdíj 845 625 Ft.

A 2027. július 1-jét követően belépő új tagok a Díjszabályzat szerint a belépéstől számított hat hónapig nem fizetnek tagdíjat (belépési kedvezmény), ezt követően az éves tagdíj időarányos részét fizetik meg; a terv az új belépők január 1-jei belépésével számol.

Tagdíjszint (Ft/év)	Mikro- és kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalat
Alap tagdíj	275 000	560 000	1 725 000
Első emelt szint	550 000	1 120 000	3 450 000
Második emelt szint	825 000	1 680 000	5 175 000

	2027	2028	2029
Taglétszám az év elején (fő)	30	36	42
Új belépők (fő)	–	6	6
Tagdíjbevétel (millió Ft)	12,7	27,9	35,0

6.3 Bevételi terv

A bevételek két fő csoportra oszlanak: a klasztermenedzsment saját tevékenységéből származó nettó árbevételre és a pályázati forrásokból elszámolt egyéb bevételekre. A terv legfontosabb jellemzője a bevételi szerkezet átalakulása: a Data-EDIH 2.0 2028. végi zárásával kieső évi 80 millió Ft támogatást 2029-re a díjköteles szolgáltatások és az új projektek bevétele váltja fel.

millió Ft	2027	2028	2029
Nettó árbevétel			
Tagdíj	12,7	27,9	35,0
CEE Automotive Transition Forum	23,8	26,2	28,8
Beszerzői fórum	0,0	2,9	5,6
Képzés (ZONE Training & Innovation Academy)	15,4	25,8	49,6
Tanácsadás, egyéb szolgáltatások	11,4	12,5	13,7
Pályázatírás sikerdíjjal, projektmenedzsment	0,8	8,7	18,8
Díjköteles digitális szolgáltatások	1,2	5,0	66,0
Nettó árbevétel összesen	**65,2**	**108,9**	**217,5**
Egyéb bevételek (pályázati források)			
Data-EDIH 2.0	80,0	80,0	0,0
GINOP Plusz-1.1.6-25	24,6	35,4	35,4
Új nemzetközi és hazai projektek	15,2	25,0	56,4
Egyéb bevételek összesen	**119,8**	**140,4**	**91,8**
Bevételek összesen	**185,0**	**249,3**	**309,2**

- **Rendezvények.** A CEE Automotive Transition Forum bevétele a 2025. évi 19,7 millió Ft-os tényadatból indul, és évente 10%-kal nő; a szponzori csomagok bővítésével a rendezvény közvetlen költségaránya 74%-ról 65%-ra csökken. A negyedéves beszerzői fórum 2028-tól fizetős, szponzorált formában működik.
- **Képzés.** A ZONE Training & Innovation Academy bevétele a 2025. évi bázisról évi 10%-kal nő, és ezt egészítik ki a vállalati egyedi programok, a munkaerő-transzformációs tervek, valamint a Data-EDIH 2.0 tananyagaira épülő mesterségesintelligencia-képzések. A képzési üzletágat 2027 januárjától oktatási vezető irányítja, így a vállalati programok már az első évben elindulnak. A képzési bevétel 2027-ben 15,4, 2029-re 49,6 millió Ft-ra emelkedik.
- **Pályázatírás és projektmenedzsment.** A klaszter 2027 őszétől nevesített, számlázható szolgáltatásként nyújt pályázatírást a tagoknak, fix díjjal és 3–5%-os sikerdíjjal, valamint a nyertes projektek menedzsmentjét is vállalja.

- **Díjköteles digitális szolgáltatások.** 2027–2028-ban a Data-EDIH 2.0 térítésmentes szolgáltatásait kiegészítő díjköteles kör (nagyvállalatok és nem jogosult ügyfelek, a „test before invest" utáni bevezetési projektek) indul. 2029-től a bevált szolgáltatások saját, díjköteles továbbvitele (adattér-csatlakozási felkészítés, AI-megtérülési elemzés és pilot, érettségfelmérés-frissítés) 66,0 millió Ft árbevételt eredményez; ez a bevétel biztosítja, hogy a saját bevételek 2029-ben az alapműködés teljes költségét fedezzék.
- **Új projektek.** A klaszter a stratégiai időszakban legalább három új nemzetközi vagy hazai projektet valósít meg (EIT Urban Mobility, Interreg, Horizon Europe, Nemzetközi Visegrádi Alap), amelyek a ZONE Klaszterre eső részből 15,2, 25,0, illetve 56,4 millió Ft bevételt biztosítanak, és a klasztermenedzsment munkatársainak személyi ráfordításait részben fedezik.

A fizetős szolgáltatási bevétel (a nettó árbevétel tagdíj nélkül) a működési ráfordítások arányában 2027-ben 31%, 2028-ban 38%, 2029-ben 72%; a nettó árbevétel aránya az összes bevételen belül 35%-ról 70%-ra nő. Az alapműködés önfinanszírozását (C4.5) a 6.10 pont mutatja be.

6.4 Humánerőforrás-terv

A klasztermenedzsment 2027 januárjában ügyvezetővel, operatív vezetővel, senior kommunikációs munkatárssal, oktatási vezetővel, junior adminisztrátorral, részmunkaidős controllerrel és egy gyakornokkal indul, és 2028 januárjára kilenc főállású munkatársból, egy részmunkaidős controllerből és egy gyakornokból álló csapattal működik. A képzés kiemelt szerepe miatt az alapcsapatban oktatási vezető felel a ZONE Training & Innovation Academy működéséért és bővítéséért. A controller havi 20 órában, részmunkaidős munkaviszonyban dolgozik, a többi pozíció teljes munkaidős. A létszám két rétegre oszlik: a piaci bevételekből fenntartott alapcsapat (A) hét főállású pozícióból és a controllerből áll, a projektpozíciók (P) a projektek időtartamára szólnak, és a projektforrásokból finanszírozottak. A bérek hazai piaci benchmarkok alapján kerültek meghatározásra, és évente 6%-kal emelkednek.

Pozíció	Belépés	Bruttó havi bér 2027-es szinten (Ft)	Réteg
Ügyvezető (klasztermenedzser)	2027. január	1 500 000	A
Operatív vezető	2027. január	1 200 000	A
Senior kommunikációs munkatárs	2027. január	1 000 000	A
Oktatási vezető	2027. január	1 200 000	A
Senior pályázati projektmenedzser	2027. szeptember	1 000 000	A
Senior IT munkatárs (saját rendszerek, digitális szolgáltatások)	2027. július	1 000 000	A
Controller (részmunkaidő, havi 20 óra)	2027. január	140 000	A
Junior adminisztrátor	2027. január	600 000	A
Junior klasztermenedzser	2027. április	650 000	P
Junior üzletfejlesztési munkatárs	2028. január	650 000	P
Gyakornok (1 fő)	2027. január	360 000	P

millió Ft	2027	2028	2029
Bérköltség	87,8	118,3	125,4
Home office költségtérítés	2,7	3,8	4,0
Személyi jellegű ráfordítások összesen	**90,6**	**122,1**	**129,4**
ebből alapcsapat (A)	79,8	99,9	105,8
ebből projektpozíciók (P)	10,8	22,3	23,6
Kisvállalati adó a személyi jellegű kifizetések után	8,8	11,8	12,5
Főállású munkatársak száma az év végén (fő, a gyakornok és a részmunkaidős controller nélkül; zárójelben az alapcsapat)	8 (7)	9 (7)	9 (7)

A GINOP Plusz-1.1.6-25 felhívás keretében a klasztermenedzsment személyi költségei 60 tagig egy vezető és két munkatárs után számolhatók el. Az alapcsapat költségeit az átmeneti időszakban részben a projektréteg hozzájárulása, 2029-től teljes egészében a piaci bevételek fedezik; a projektpozíciókat a Data-EDIH 2.0 és az új projektek finanszírozzák; a költségek projektenként elkülönítve kerülnek nyilvántartásra.

6.5 Működési ráfordítások és beruházások

Az anyagjellegű ráfordítások a működés alapköltségeiből, a szolgáltatások és projektek bevételarányos közvetlen költségeiből, valamint a stratégia indításához szükséges egyszeri tételekből állnak. Az alapköltségek közé tartozik a coworking iroda és a személyes találkozók költsége, a szoftverlicencek, a könyvelés és könyvvizsgálat, a jogi szolgáltatás, a marketing, az utazások, valamint a hazai és nemzetközi szervezetek tagdíjai (2026-ban az EIT Urban Mobility, a Pôle Véhicule du Futur és a Magyar Akkumulátor Szövetség) és az ESCA-minősítés díja.

millió Ft	2027	2028	2029
Működési alapköltségek	26,2	29,1	32,5
Szolgáltatások közvetlen költségei (rendezvény, képzés, digitális szolgáltatások, fórum, pályázatírás)	22,9	32,5	68,6
Data-EDIH 2.0 közvetlen költségei	20,0	20,0	0,0
Új projektek nem személyi jellegű közvetlen költségei	5,3	8,8	19,7
Külső szakértői tanácsadás és piackutatás	6,8	3,3	3,3
Anyagjellegű ráfordítások összesen	**81,3**	**93,7**	**124,2**
Beruházások	18,5	0,7	0,0
Értékcsökkenés	3,4	4,8	4,8

A beruházások két csoportba tartoznak. A saját CRM-, tagnyilvántartó és kompetenciaadatbázis-rendszer 12,0 millió Ft-os fejlesztése 2027 első félévében valósul meg a GINOP Plusz-1.1.6-25 informatikai fejlesztési tevékenysége keretében, ötéves értékcsökkenési idővel. Az új munkatársak munkaeszköz-csomagja (laptop, monitor, telefon) fejenként 650 000 Ft, hároméves értékcsökkenési idővel.

6.6 A GINOP Plusz-1.1.6-25 támogatás felhasználása

A klaszter 100 millió Ft vissza nem térítendő támogatást igényel. A 85%-os támogatási intenzitás mellett a projekt elszámolható összköltsége 117,6 millió Ft, a 17,6 millió Ft önerőt a klasztermenedzsment saját bevételei biztosítják. Az elszámolható költségek a 36 hónapos megvalósítás alatt egyenletesen, évente 39,2 millió Ft összegben merülnek fel: a működési költségek mellett ide tartozik a saját informatikai rendszer fejlesztése is.

A terv a támogatás 25%-ának megfelelő, 25,0 millió Ft-os előleg 2027. márciusi folyósításával, a további részletek negyedéves kifizetési kérelmek alapján, kéthavi átfutással történő kifizetésével számol. A támogatás a költségek felmerülésével arányosan, az eszközökhöz kapcsolódó része az értékcsökkenéssel arányosan kerül egyéb bevételként elszámolásra (24,6, 35,4, illetve 35,4 millió Ft). A folyósított, de még el nem számolt összeg a mérlegben passzív időbeli elhatárolásként jelenik meg.

6.7 Tervezett eredménykimutatás

millió Ft	2027	2028	2029
Nettó árbevétel	65,2	108,9	217,5
Egyéb bevételek	119,8	140,4	91,8
Anyagjellegű ráfordítások	81,3	93,7	124,2
Személyi jellegű ráfordítások	90,6	122,1	129,4
Értékcsökkenési leírás	3,4	4,8	4,8
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	**9,8**	**28,7**	**50,8**
Adózás előtti eredmény	9,8	28,7	50,8
Kisvállalati adó (személyi jellegű és eredményrész)	9,8	14,7	17,6
Adózott eredmény	**0,0**	**14,0**	**33,2**
EBITDA	13,1	33,5	55,6

A klasztermenedzsment 2027-ben nullszaldós (adózott eredmény 0,0 millió Ft), 2028-ban 14,0, 2029-ben 33,2 millió Ft adózott eredményt ér el. Az első évben a teljes alapcsapat felállítása, az informatikai fejlesztés és a piackutatás költségei a bevételekkel egyensúlyban vannak. Az eredmény a stratégia első két évében elsősorban a Data-EDIH 2.0 és a GINOP Plusz-1.1.6-25 forrásaira, 2029-ben pedig már túlnyomórészt a saját szolgáltatási bevételekre és az új projektekre épül.

6.8 Tervezett mérleg és likviditás

millió Ft, december 31.	2027	2028	2029
Befektetett eszközök	15,1	11,0	6,2
Pénzeszközök	22,4	30,1	64,0
Eszközök összesen	**37,5**	**41,1**	**70,2**
Saját tőke	18,3	32,3	65,5
ebből jegyzett tőke	3,0	3,0	3,0
Passzív időbeli elhatárolás (támogatás)	19,2	8,8	4,7
Források összesen	**37,5**	**41,1**	**70,2**

A saját tőke a nyitó 18,3 millió Ft-ról 2029 végére 65,5 millió Ft-ra nő; a terv hitelfelvétellel nem számol. A pénzeszközök év végi állománya 22,4, 30,1, illetve 64,0 millió Ft. Az informatikai fejlesztés, a munkaeszközök beszerzése és a piackutatás a GINOP Plusz-1.1.6-25 előlegének márciusi beérkezését megelőzően indul, ezért 2027 első két hónapjában átmeneti finanszírozási igény keletkezik. Ezt a klasztermenedzsment saját tartalékából fedezi, amelyet 2026 végéig 7,0 millió Ft összegben képez. Így a havi pénzforgalmi terv szerint a pénzeszköz-egyenleg a terv teljes időszakában pozitív; a legalacsonyabb egyenleg 2027 februárjában 0,5 millió Ft.

6.9 Az üzleti terv kockázatai és érzékenysége

Az üzleti terv eredménye elsősorban három bevételi tételtől függ: az új projektektől, a 2029-től díjköteles digitális szolgáltatásoktól és a vállalati képzési programoktól. A közvetlen költségek miatt a bevételek elmaradása nem teljes összegében terheli az eredményt:

- az új projektek bevételének 10 millió Ft-os elmaradása az adózott eredményt kb. 5,9 millió Ft-tal csökkenti;
- a díjköteles digitális szolgáltatások 10 millió Ft-os elmaradása az adózott eredményt kb. 5,9 millió Ft-tal csökkenti;
- a képzési bevétel 10 millió Ft-os elmaradása az adózott eredményt kb. 5,0 millió Ft-tal csökkenti.

A 2027-es év nullszaldós, így ebben az évben a bevételek elmaradását a klasztermenedzsment a nem kötelező költségek és a létszámbővítés ütemezésének módosításával, valamint a saját tartalékkal kezeli. 2028-ban a tervezett eredmény kb. 23, 2029-ben kb. 55 millió Ft bevételkiesést fedez anélkül, hogy a klasztermenedzsment veszteségessé válna. A bevételi kockázatok kezelését az

5.9 pont K3, K6 és K10 kockázata tartalmazza; az alapműködés és a projektréteg elkülönített bemutatását a 6.10 pont tartalmazza.

6.10 Kétrétegű működési modell: piaci alapműködés és projektréteg

A működési vezérelv pénzügyi teljesülését a terv két rétegre bontva mutatja be. A piaci alapműködés a pályázati források nélkül számolt működést jelenti: a nettó árbevételből levonva a szolgáltatások közvetlen költségeit, a működési alapköltségeket és az alapcsapat ráfordításait. A projektréteg a pályázati és projektbevételeket, valamint az ezekből finanszírozott költségeket és létszámot tartalmazza. A két réteg együttes eredménye megegyezik a 6.7 pontban bemutatott eredménnyel.

millió Ft	2027	2028	2029
A) Piaci alapműködés			
Nettó árbevétel	65,2	108,9	217,5
Szolgáltatások közvetlen költségei	22,9	32,5	68,6
Működési alapköltségek	29,7	29,1	32,5
Alapcsapat személyi ráfordításai és kisvállalati adója	87,5	109,6	116,1
Alapműködés eredménye	**−75,0**	**−62,2**	**0,2**
Önfinanszírozási arány	**36%**	**55%**	**100%**
B) Projektréteg			
Pályázati és projektbevételek	119,8	140,4	91,8
Projektek költségei és projektlétszám	43,9	61,2	53,7
Projektréteg hozzájárulása	**75,9**	**79,1**	**38,1**

Az alapműködés a 2027–2028-as átmeneti időszakban még nem önfenntartó: a saját bevételek az alapműködés költségének 36%-át, illetve 55%-át fedezik, a különbözetet a projektréteg hozzájárulása biztosítja. 2029-re a díjköteles digitális szolgáltatások, a bővülő képzési kínálat és a növekvő tagdíjbevétel révén a saját bevételek az alapműködés teljes költségét fedezik (100%), így a pályázati források ettől kezdve a működést nem fenntartják, hanem bővítik. A 2029-es önfenntartás a díjköteles digitális és képzési bevételek teljesülésén múlik; ezek elmaradása esetén a klaszter a projektpozíciók számát és a bővítési lépések ütemezését igazítja a saját bevételekhez.

7. Összegzés és vállalások

Küldetés. A Zalai Önvezető Jármű Klaszter küldetése, hogy tagvállalatai, elsősorban a hazai kkv-beszállítók jövedelmezőségét javítsa: új üzleti lehetőségekhez juttatja őket, támogatja működésük hatékonyságát és a digitális és zöld átállást, és fejleszti munkatársaik kompetenciáit. A klaszter mindezt piaci alapú önfenntartással valósítja meg: 2029-re a saját bevételek az alapműködés teljes költségét fedezik.

Fő célkitűzések. A stratégia négy célt tűz ki: C1 új üzleti lehetőségek és piacra jutás; C2 technológiai, digitális és zöld átállás, hatékonyabb működés; C3 munkaerő és kompetencia; C4 piaci alapon önfenntartó működés és erős tagi közösség. A klaszter a célok teljesítését az alábbi vállalásokkal méri; a teljes indikátorrendszert az 5.8 pont tartalmazza.

Vállalás	Cél	2027	2028	2029
Üzleti lehetőségek és piacra jutás				
Dokumentált B2B tárgyalások (év)	C1	20	40	40
Továbbított beszerzői megkeresések és RFQ-k (év)	C1	10	15	20
Védelmi és űripari illeszkedésvizsgálat (kumulált)	C1	2	5	8
Digitális és zöld átállás				
Érettségfelmérés és fejlesztési útiterv (kumulált)	C2	8	15	20
„Test before invest" kísérleti projektek (kumulált)	C2	2	6	10
Karbonlábnyom- vagy ESG-felmérés (kumulált)	C2	3	8	15
Munkaerő és kompetencia				
Az Academy képzésein részt vevők (év)	C3	100	130	150
Munkaerő-transzformációs tervek (kumulált)	C3	0	2	3
Tagi közösség és önfenntartás				
Taglétszám az év elején (fő)	C4	30	36	42
Tagmegtartási arány	C4	≥ 90%	≥ 90%	≥ 92%
Aktív tagok aránya	C4	50%	60%	70%
Nettó árbevétel (millió Ft)	C4	65,2	108,9	217,5
Önfinanszírozási arány	C4	36%	55%	100%
Nemzetközi minősítés	C4	ECCP-regisztráció	ESCA Bronze	ESCA Silver

A vállalások teljesülését a klasztermenedzsment negyedévente nyomon követi, az Elnökség negyedévente értékeli, a Közgyűlés évente felülvizsgálja. A klaszter így a tagok tényleges üzleti eredményein és aktivitásán méri saját sikerét.