

8. A MAGYAR ÉPÍTŐIPARI KLASZTER LEHETSÉGES FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA

A magyar építőipari klaszter fejlesztésére vonatkozó elképzelések kialakításánál célként jelent meg egy megvalósítható, a magyar gazdaság jellemző körülményeiből kiinduló, a megszerveződés stratégiai jelentőségű lehetőségeit és lépéseit reálisan felvázoló javaslat kidolgozása. Mivel Magyarországon még kevés értékelhető eredménye van a klaszterek fejlesztésének, ezért a 7. fejezetben vázolt nemzetközi tapasztalatokat, a kutatás résztvevőinek a hazai regionális programok, bennük a klaszter-fejlesztési javaslatok kidolgozásakor szerzett tapasztalatait, valamint az építőipari vállalatok vezetőivel folytatott interjúkon elhangzottakat, illetve az építőipar helyzetfeltárásából adódó következtetéseket vettük figyelembe (Rechnitzer 1997; 1998; Grosz 2000; Lengyel 2000; 2001; Buzás 2000; 2002):

- 1) A klaszterek fejlesztésének általánosan elfogadott *nemzetközi tapasztalatai*, elméleti szempontjai és napjainkra összegződött gyakorlati megfigyelései alapján három irányzatot tartunk fontosnak, amelyekre a kötet korábbi részeiben kitértünk:
 - a) A *Porter-féle megközelítést*, amely nemcsak az Amerikai Egyesült Államokban domináns (az ottani 2001. évi nagyméretű klaszter-felmérés ezen a gondolatkörön alapszik, részben azért, mert Porter irányította), hanem a kisebb európai országokban is (pl. Finnország, Dánia, Portugália). A fejlődő országokban szintén több helyen ezt a modellt veszik alapul (pl. a jordán építőipari klaszternél, illetve Marokkóban is). Porter egy viszonylag komplex gondolatkört dolgozott ki, részletesen kitérve a kormányzati teendőkre és a magánszektor (a klaszter cégeinek és szervezeteinek) lehetőségeire.
 - b) Az *Európai Unióban a regionális klaszterek támogatásának tapasztalatait*, a klaszter-alapú gazdaságfejlesztési politikáknak a jellemzőit (a 2000–2001-ben lezajlott, 15 tagországra, valamint Norvégiára és Svájcra kiterjedő összehasonlító – benchmarking – vizsgálat eredményeit nemrég tették közzé). A klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemlélet szervesen illeszkedik az EU regionális politikájához (a „bottom-up”, a partnerségen és programozáson alapuló alulról szerveződő területfejlesztési programokhoz), valamint a vállalkozásfejlesztés „piacépítő” (szemben a „piac-helyettesítő”) irányzatához.
 - c) Az OECD szervezésében zajló, a *klaszterek fejlesztéséről tartott konferenciák anyagait* (2000-ben Bolognában, valamint 2001 és 2002 januárjában Párizsban), illetve a széles nemzetközi tapasztalatokat (köztük a

- fejlődő országokét) feldolgozó kutatások eredményeit is értékeltük, amelyek szemléletükben elsősorban gazdaságpolitikai indíttatásúak, azaz főleg a kormányzati beavatkozás lehetséges területeit és tapasztalatait öszszegzik (részben a KKV-k, részben az innovatív tevékenységek esetében).
- 2) Magyarországon, mint egy fejlődő, átmeneti országban a fejlett országok klaszter támogatási gyakorlata csak részben vehető figyelembe, mivel a feltételek egy része eltér az ottaniaktól, azaz szelektív módon kell *adaptálni* a hazai gyakorlatra az átvehető, itthon is alkalmazhatónak tűnő megoldásokat. Továbbá a *fejlődő országokban* a nemzetközi fejlesztési szervezetek (UNIDO, ILO stb.) által alkalmazott és eredményesnek tűnő klaszter-fejlesztési gyakorlatot is értékeltük (a hálózatok kialakításának gyakorlatát), valamint az EU-ban a kevésbé fejlett régiókban javasolt klaszter-építési technikákat.
 - 3) Az *építőipar klaszteresedése speciális jellemzőkkel* bír (pl. az autóiparhoz, vagy a tudásgazdaság egyéb szektoraihoz viszonyítva), ezen megkülönböztető sajátosságokat részben a *nemzetközi példák* alapján vettük figyelembe (a korábbi résztanulmányban bemutatott holland, dán és svájci építőipari klaszter mellett a finn, az ausztrál és a jordán építőipari klasztert is áttekintettük). Szintén fontos szerep jutott a kutatás első lépésében általunk elvégzett, a *hazai építőipar statisztikai elemzése* során kirajzolódott megállapításoknak, valamint az építőipari vállalatok vezetőinek körében készített *interjúk* (és egyéb kapcsolódó információk) feldolgozásának.

A regionális klaszterekkel és klaszter-politikákkal foglalkozó, 17 európai országban elvégzett vizsgálat, valamint az építőipari klaszterek általunk készített nemzetközi elemzése is arra mutat rá, hogy *mindegyik klaszter eltérő sajátosságokkal* bír, továbbá az *országok klaszter támogatási gyakorlata is különbözik egymástól*. A klaszterek kialakulását és fejlődését, fejlesztését az adott ország gazdaságpolitikája, szabályozórendszere, gazdasági szerkezete stb. mellett a kulturális háttér, a magatartásminták, az együttműködési kultúra stb. is befolyásolják, sőt kiemelkedő szerepük van a vezető egyéniségeknek és a véletlen eseményeknek is.

Az is alapvető, hogy a klaszter az állandó változásban van, így nem állapotként, hanem *időbeli folyamatként kell értelmezni*, emiatt meg kell különböztetni az eltérő fejlődési szinteken álló klasztereket (embrionális, növekvő, érett, hanyatló). A folyamat pedig a klaszterhez kapcsolódó „hangadó” szervezetek céljaitól és együttműködési készségétől, konszenzusától nagymértékben függ, a klaszter állandó változásban van, lényegében egy „gördülő tervezés” valósítható meg.

Fontos szempont az is, hogy a klaszterek fejlesztésének két alapvető szereplője van: egyrészt az *adott iparág (azaz építőipar) hiteles és a többség által elfogadott szervezetei* (szakmai szövetségek, kamarák, szakmai egyesületek), mivel nem az

egyedi vállalkozások, hanem bizonyos együttműködő csoportjaik képesek érdekeiket megfogalmazni és elfogadtatni. A másik alapvető szereplő a *kormányzat (központi és helyi kormányzatok)*, aki fogadókész az építőipar javaslataira és hajlandó támogatásukra. A nemzetközi vizsgálatok szerint az építőipar speciális sajátosságai miatt nagyobb a kormányzat szerepe és felelőssége, mint egyéb tevékenységek esetében. Emiatt *politika-vezérelt klaszterek* alakultak ki a fejlett európai országokban, mivel felismerték, hogy nagyobb a társadalmi költsége az építőipar „magára hagyásának” (foglalkoztatottsági, minőségi, környezeti stb. problémák), mintsem a támogatásának. Ha egy autógyár tönkremegy, akkor bezárják és behozzák külföldről az autókat, de ha nagyobb helyi építőipari cégek sora csődbe megy, akkor sem lehet külföldről behozni az épületeket, hanem helyben kell létrehozni, újjászervezni az építőipart (külföldiekkel, avagy nélkülük). Ez az újjászerveződés időigényes, ráadásul a felhalmozódott tudás- és kapcsolati tőke is erodálódik, melynek kialakulása pedig jelentős közösségi ráfordítással jött létre.

A fentiek miatt nincs „klaszter-sablon”, hanem csak *klaszter-fejlesztési „menü”* adható meg, amit az önszerveződés során a klasztert fejlesztő kormányzati és magánszervezetek a helyi sajátosságokhoz és az időben folytonos változásokhoz igazítanak. A tanácsadó szervezetek (így ezen tanulmányt készítő) szerepe a klaszterek fejlesztése során nem az orvosé, aki a betegség diagnózisa alapján az egészséget visszaadó, sokszor az egyetlen helyesnek tartott gyógyszert felírja, hanem a pszichoanalitikusé, aki a pacienseivel együttműködve, többféle mintát felvázolva rávezeti ügyfelét azokra a megoldásokra, amelyek számára is elfogadhatók és vállalhatóak. Emiatt egy klaszter megszerveződésének előkészítését szolgáló tudományos kutatás csak a legfontosabb szempontokat, döntési lehetőségeket és stratégiai lépéseket vázolhatja fel.

8.1. A magyar építőipari klaszter szerveződésének alapfeltételei és működési területe

A kötet 7. fejezetében taglaltuk azokat a nemzetközi eredményeket, amelyek felhasználhatók a hazai építőipari klaszter kialakításához. Általános modelleket, elveket és tapasztalatokat tekintettünk át, amelyeket részben adaptálni lehet a hazai körülményekre. Mint már többször kihangsúlyoztuk, nincs általános recept, nincs egyetlen sikeres modell, a sikerhez ugyanis sokféle út vezet, amit minden egyes klaszter esetén a résztvevőknek, vállalati és kormányzati szakértőknek együtt kell megtalálni, a külföldi módszerek és külső szakértők erre nem képesek. A nemzetközi tapasztalatok viszont segítenek abban, hogy ötleteket, máshol bevált megoldásokat megismerve választani lehessen az itthon is megvalósíthatónak ítélt kezdeményezések között.

A klaszterek fejlesztésénél mértékadónak tekinthetők az OECD irányelvei, amelyek lényeges elemei (OECD 2001):

- a) Már valamilyen formában formálódó, azaz legalább *embrionális (potenciális) klaszter* kezdeményezést célszerű támogatni.
- b) A támogatási célokat a konkrét helyzetből kiindulva kell meghatározni, *tényleges piaci gondokat* kell orvosolni, mivel a vállalkozások csak az érdekeikkel megegyező célokat fogadják el.
- c) *Mintaprojekteket* kell kidolgozni, amelyek gyorsan és nagy valószínűséggel beválnak.
- d) Be kell vonni a *regionális/helyi kormányzatok* képviselőit, célszerű, ha a klaszter egy adott közigazgatási egységhez tartozik.
- e) A *helyi/regionális partnerséget* szem előtt tartva a klaszter vezető bizottságában a magánszféra és a közszféra (kormányzati és NGO-k) képviselői is vegyenek részt.
- f) Mindvégig erős legyen a *monitoring, az átláthatóság* a klaszter működésében, a stratégia kidolgozásában és a kezdeményezések végrehajtásában.

Korábban az „általában vett” klaszterekről volt szó, viszont az *építőipari klaszterek* nemzetközi gyakorlatának is van néhány fontos tapasztalata, amit itthon is figyelembe kell vennünk:

- Az építőipari klaszter alatt mindenütt egy *tágan értelmezett ágazatot* értenek: a kivitelező építőipar mellett az építőanyag-ipart, a kapcsolódó szolgáltatásokat (tervezés, szállítás, ingatlan ügyek stb.) is beleértik, mivel a kivitelező építőipar versenyképessége nagyon függ a beszállítóktól. Emiatt a klasztert irányító bizottságban képviselni kell az egész értéklánc-rendszert (ellátási láncot, termelési láncot), a támogató iparágakat is.
- Az *önszerveződés* a lényeges és a folyamat elindítása (lavina-módszerrel), azaz a kivitelező építőipar néhány domináns „vezércégé-”nek, amelyek az értéklánc-rendszer végén állnak, egyfajta *stratégiai együttműködése, stratégiai szövetsége* az, ami generálja a klaszter kialakulását és fejlődését. Amennyiben nyilvánvaló az együttműködési szándék, felállhat a klaszterbizottság, és körvonalazódhat a stratégia, ekkor mindenképpen szükséges a kormányzati támogatás: részben a kezdeményezések részfinanszírozása, részben a nem anyagi jellegű kormányzati teendők elvégzése miatt.
- Az építőipari klaszterek egyik jellegzetessége, hogy szinte *mindenütt politika-vezéreltek, azaz meghatározó a kormányzati szervezetek tevékenysége*. Részben azért, mert az építőipari tevékenységek iránti egyik legnagyobb megrendelő maga az állam, a központi és helyi kormányzatok. Az is fontos, hogy az építmények évtizedekre fennmaradnak, ezért a minőséget, a

környezetbarát anyagokat stb. nem utólag a piac, hanem előzetesen a közösség szabályozza valamilyen módon. Az építőiparban igen nagy a lokális KKV-k tevékenysége (főleg a lakossági építkezéseknél, javításoknál, fenntartási munkáknál), szorosan kötődnek a helyi foglalkoztatáshoz, emiatt a klaszter a *kormányzati KKV-fejlesztési politika* egyik kiemelt területe is.

- A klaszterben *független vállalatok* működnek együtt valamilyen szinten, köztük továbbra is erős marad a piaci verseny, habár a piaci pozíciók és szerepek cserélődhetnek, viszont mindegyik tisztában van vele, hogy igazi, kíméletlen verseny a külföldi cégek részéről van, ezért a hazaiak hajlandók „egy csapatban focizni” (pontosabban nemzeti szövetséget létrehozva egy bajnokságban játszani).

A klaszter-fejlesztés általános modelljei, az építőipari klaszterek nemzetközi példái és a hazai sajátosságok alapján többféle jövőbeni elképzelés körvonalazható. Megjegyezzük, hogy az Európai Uniónak az építőiparral kapcsolatos elképzeléseire is tekintettel kell lennünk, amelyek eléggé általánosak. A Bangemann-jelentés alapján az Európai Bizottság az európai építőipar versenyképességének javítására négy fő célt írt elő 1997-ben:

- 1) Koherens minőségi politika kidolgozása a szektor számára.
- 2) A szabályozási környezet javítása.
- 3) Az oktatás és képzés javításának biztosítása.
- 4) A kutatás és fejlesztés újraorientálása és megerősítése.

Az iparág sajátos jellegénél fogva – mint azt a nemzetközi tapasztalatok mutatják – a kialakult klaszterek fő szervező ereje nem a területi közelségben, nem a földrajzi koncentrációban meglévő lehetőségek kihasználása, hanem az *iparág egységes fellépése, érdekeinek képviselete, a tevékenység belső szabványosítása, az építési kultúra formálása, a minőség javítása* és a különböző *támogatások hatékony allokálása* volt. Ennek megfelelően az építőipari klaszterek általában országos hatáskörű szerveződések, lényegében *iparági makroklaszterek*. Viszont az építőipari makroklaszterek mellett mindenütt megfigyelhetők a *regionális klaszterek* is, általában egy-egy nagyvállalat körüli KKV-hálózatok. Ezek a regionális klaszterek nemcsak a velük kapcsolatban álló KKV-k számára előnyösek, hanem mindegyik helyi építőipari cégnek is, mivel az információk terjedése, a szakemberek munkahely változtatása stb. révén a helyi KKV-k többsége „mintakövetővé” válik, „popyautasként” valamilyen módon át tudja venni a klaszterben felhalmozódott ismereteket és tapasztalatokat.

Mivel egy klaszter a különböző vállalatok hosszabb/rövidebb ideig tartó szorosabb vagy lazább együttműködéseitől abban különbözik, hogy piaci részesedését oly mértékben képes növelni, melyre a klaszter-tagok önmagukban (a klaszter hiá-

nyában) nem lennének képesek, így az építőipari klaszter számára is ebből a szempontból célszerű a fejlesztési feladatokat megfogalmazni. A hazai piaci viszonyok és a helyzetfelmérés során részletesen felvázolt lehetőségek alapján, beépítve és támaszkodva az építőipari vállalatoknál készített interjúk információira, az építőipari klaszter számára *négy fő terület* kínálkozik, ahol kihasználhatja a szerveződés előnyeit:

A) A kialakult kereslettel rendelkező területeken stratégiai cél a versenyhátrányok mérséklése

A hazai építőipar a szereplők szempontjából sajátos helyzetben van, hiszen az évek óta a legmagasabb árbevételű produkáló, a piacon egyeduralkodó, tisztán külföldi tulajdonú Strabag Kft. árbevétele önmagában akkora, mint az őt követő öt legnagyobb, tisztán magyar tulajdonú építőipari vállalkozásé összesen. Így a klaszter egyik nyilvánvaló stratégiai célja, hogy azokon a területeken, ahol kialakult kereslet van, azaz meglévő kormányzati elhatározás garantálja a közeljövőben lezajló építést (pl. közlekedési infrastruktúra), ott a tendereken való minél jobb szerepléssel a klaszter megbízásokat szerezzen, csökkentse versenyhátrányát a külföldi versenytársakkal szemben.

B) Azokon a területeken, ahol igény már van, de kereslet még nincs, a stratégiai cél a későbbi projekteken való részvétel előkészítése, illetve az építési kultúra formálása

Mint az a helyzetfelmérésből is kiderült, a Nemzeti Fejlesztési Terv mintegy 500 milliárd forint értékben tartalmaz építési projekteket. A számos oktatási-, kulturális-, egészségügyi-, sport- és egyéb közösségi célú létesítmény az operacionalizált programokból ma már világosan kiderül. Azonban ezek megvalósításához, az európai uniós források bevonásához szükség lesz a *magyar társfinanszírozásra* is, így ezek a projektek nagy valószínűséggel megvalósulnak ugyan, de csak fokozatosan, lépésről-lépésre. Ennek megfelelően a klaszternek lesz lehetősége és ideje megfelelő érdekképviseleti tevékenységgel előkészíteni a klasztert alkotó vállalatok részvételét a fenti projekteken.

Emellett a felkészülési időben arra is mód van, hogy az építőipari klaszter, mint a szakma legnagyobb hazai csoportosulása áttekintsen olyan hosszabb távú stratégiai kérdéseket, mint a közcélú épületek építési kultúrája, az építőipari innovációs tevékenységek szükségessége, az építőipar munkaerő-igényének alakulása, illetve az építkezésekkel kapcsolatos környezetvédelmi kérdések egységes kezelése.

C) Azokon a területeken, ahol még gazdaságilag megalapozott igény sincs, stratégiai cél az állami marketing tevékenység fokozásának ösztönzése

Ebbe a pontba mindenekelőtt a *turisztikai célú beruházások* tartoznak. A Magyar Szállodaszövetség adatai szerint a hotelkihasználtsági mutatók (különösen a felső kategóriákban) az elmúlt évekhez képest jelentősen visszaestek. Ennek megfelelően úgy tűnhet, hogy a nagy hozzáadott értékű szolgáltatásokat nyújtó (luxus)szállodák építésére a továbbiakban nincs szükség, hiszen építésük gazdaságilag nem indokolható. A nagy tapasztalatú beruházók azonban – abból a tényből kiindulva, hogy a hazai idegenforgalmi marketingre fordított kiadások messze elmaradnak a versenytársakétól (Budapesten a turizmus fél százalékát költik városmarketingre, míg a fő versenytárs Bécs vagy Prága esetében ennek dupláját) – nem osztják ezt a nézetet. Ők úgy vélik, hogy a turisztikai marketing-tevékenység fokozásával újra meg lehet tölteni a felsőbb kategóriás szállodákat is, sőt a színvonalas kínálat önmaga megteremtheti a színvonalas keresletet. Ennek szellemében a gazdasági várakozásokkal ellentétben ma is több luxusszálloda kialakítása folyik a fővárosban, összesen mintegy 70 milliárd forint projektértékben.

Amennyiben a klaszter megfelelő lobbitevékenység eredményeként el tudja érni, hogy a turisztikai marketing kiadások növekedjenek, akkor hosszabb távra biztosíthatja a turisztikai célú beruházók építési megrendeléseit, nemcsak Budapesten, hanem vidéken is.

D) A hazai területfejlesztési és az EU-s regionális támogatások elnyerése, főleg az építőipari KKV-k felkészítése az EU-s versenyre

Az építőipar tartós versenyelőnyei nem az innovációk kidolgozásában, hanem a megújuló szaktudásban és a kapcsolati tőkében gyökereznek. A hazai építőipari nagyvállalatok elemi érdeke, hogy a velük kapcsolatban álló helyi KKV-k minél felkészültebbek és minél hatékonyabbak legyenek, ezért a regionális klaszterek, mint a helyi vállalkozásfejlesztés szereplői a hazai *területfejlesztési programokban* fontos szerepet kaphatnak. A regionális klaszterek aktív résztvevői lehetnek a hazai vállalkozásfejlesztési programoknak (oktatás, tréning, hálózatok kialakítása stb.), illetve az EU strukturális alapjaitól érkező támogatások egy részét is elnyerhetik. Emiatt ki kell dolgozni és el kell fogadtatni az építőipar klaszterek programját, amelyet be kell építeni a területi programokba, mivel csak azokhoz illeszkedő projektek pályázhatnak az EU-s forrásokra. Ezekből a támogatásokból működhetnek a regionális klaszterek, és kidolgozhatják programjaikat a helyi KKV-k fejlesztésére, illetve egyes közös beruházások létrehozására.

8.2. Az építőipari klaszter kialakításának lehetséges modelljei

Az első hazai építőipari klaszter kialakításának (fejlesztésének) legfontosabb feltétele, a megfelelő számú versenyképes helyi szereplőből álló gazdasági bázis, a felméréseink szerint már adott (azaz létezik egy embrionális makroklaszter, és formálódnak potenciális regionális klaszterek, van, amelyik a Széchenyi programból már támogatást is elnyert). Azt azonban, hogy a meglévő szereplőkből (egyéb vállalkozások bevonásával) egy komplex, a vállalatok sokoldalú kapcsolatrendszerével jellemezhető rendszer jöjjön létre, semmilyen gazdaságpolitikai program vagy kormányzati elkötelezettség nem képes befolyásolni, s nem is feladata. Mint a nemzetközi tapasztalatok mutatják, a klaszter kormányzati (pénzügyi) támogatása elindulásakor egy biztos alapot jelenthet, a klaszter kialakításába fektetett munkának értelmet adhat, de a *ténylegesen működő klaszter létrehozása és megerősítése a piaci szereplők feladata*, így a szektor piaci szereplőinek *önszerveződésére* van szükség. A kormányzattól elnyert támogatás *csak szükséges, de nem elégséges feltétele* a klaszter létrejöttének, mivel a vállalatok önkéntes együttműködése nélkül nehéz olyan mechanizmust működtetni, amelyik a menet közben állandóan felmerülő érdekellentéteket kezelni tudja.

Ahhoz, hogy egy országos szintű építőipari klaszter lehetséges fejlesztési stratégiát számba vegyünk, tekintsük át a két legfontosabb vetületet (8.1. táblázat):

- a gazdasági összefonódás, az együttműködés, a hálózatosodás erősségét,
- és a földrajzi kiterjedést, a klaszter(ek) térbeli határait.

8.1. táblázat

Egy országos lefedettséggel bíró építőipari makroklaszter lehetséges megvalósulási módjai

A földrajzi kiterjedés mértéke	A szereplők gazdasági összefonódása	
	<i>Laza</i>	<i>Szoros</i>
Országos	A) Intézményre épülő makroklaszter	C) Hálózatra épülő iparági makroklaszter
Regionális	B) Regionális szolgáltató központok hálózata	D) Regionális iparági klaszterek „megaklasztere”

Forrás: Saját szerkesztés.

A klaszteresedés gazdasági dimenzióját általában a munkamegosztás, a specializáció jelenti. Ez klasszikusan arra utal, hogy az egyes vállalatok a beszállítókkal, a szolgáltatókkal stb. az adott értéklánc-rendszer mentén a közöttük fennálló munkamegosztás révén függenek egymástól. Mint azt azonban már korábban is

említettük, az építőipar több szempontból (magas állami megrendelési hányad, ideiglenes együttműködések, széles tevékenységi skálájú vállalkozások stb.) is a *klaszteresedés különleges esetének* tekinthető, így a munkamegosztás ez esetben nem az egyes munkafázisokra specializálódott vállalkozások együttműködését, hanem a közös projekteknek a *leghatékonyabb erőforrás-allokáció* szerinti felosztását jelentheti.

A *gazdasági összefonódás* lehet egy lazább, intézményre-épülő makroklaszter, melynek középpontjában a partnerek által létrehozott olyan szolgáltató központ vagy szakmai szervezet áll, amely elősegíti az együttműködések kialakítását. Ilyen központi szervezetek, pl. az olasz RSC-k (Regional Service Center-ek), melyek a kiállítások szervezésétől az oktatáson át a hulladékkezelési gondok megoldásáig szolgáltatásokat egész sorát nyújtják a tagoknak (lásd pl. 7. fejezetben a rombusz-modellben szereplő javaslatokat a magánszektor teendőire). A szorosabb gazdasági összefonódás (hálózatosság, avagy iparági csoport, szélső esetben egy kereszttulajdonlásból kinövő holding) már az alacsonyabb szintek, a beszállítók, a szolgáltatók, vagy akár az ingatlanforgalmazók felé is formalizált kapcsolatot jelent, melynek eredményeként egy kvázi zártkörű, hosszabb távú együttműködésre építő kapcsolat jön létre, melyben az alacsonyabb szinten álló vállalkozások is közvetlenül érzik a klaszter gazdasági sikereit.

A másik fontos dimenziót a térbeliség, azaz a klasztert alkotó *vállalkozások tevékenységének és kapcsolatainak földrajzi kiterjedése* jelenti. Ez jelen helyzetben, azaz egy országos lefedettséggel rendelkező makroklaszter esetén kétféle lehet: vagy egy országos irányítású, közvetlenül az országos szinten szervezett társulásról, vagy pedig regionális szinten szervezett társulások országos összefogásáról lehet szó. A két rendszert az értéklánc-rendszerek kialakításának, s így a közvetlen függőségi viszonyoknak az eltérő módja különbözteti meg egymástól. Mindenképpen meg kell jegyeznünk, hogy az országos szervezési mód a helyi KKV-k számára nem biztosítja a klaszterben való hatékony részvételt, így azok nem is tudják megfelelően kiaknázni a klaszterben rejlő előnyöket.

A fenti dimenziók mentén a klaszter létrehozására *négy elvi lehetőség* kínálkozik. Nyilván ezek a modellek csak vázlatok, viszont jelzik, hol húzódnak meg az alapvető döntések határai:

- Milyen legyen az *alá-fölérendeltség* a klaszterben, azaz egyetlen országos szervezet legyen-e, amelynek szükségszerűen alárendelődnek a vidéki nagyobb vállalatok, avagy több egyenrangú regionális klaszter horizontális hálózata alakuljon ki.
- *Független vállalatok laza érdek- és lobbiszövetsége* legyen-e, akik egymással erős versenyt folytatnak továbbra is a piacon, vagy a versenyt korlátozva (akár kereszttulajdonlásokkal) *egy megahálózat* alakuljon ki (azaz egyetlen magyar építőipari csoport, egyetlen domináns holding).

A) Laza gazdasági összefonódás, országos kiterjedés: Intézményre épülő makroklaszter

Ebben a modellben a klaszter magját képező vállalkozások célja, hogy *egyetlen országos hatáskörű szolgáltató centrum* köré szerveződjenek a klaszter szereplői. A szolgáltató központ létrehozói egyben a klaszter szigorú értelemben vett gazdái is (ők alkotják az Építőipari Klaszter Tanácsot), s szűkebb csoportjuk a későbbiekben is egyfajta *információs-üzleti központként* funkcionál. A létrehozott szolgáltató központ segítheti elő a különböző stratégiák integrációját, s egy ilyen központi intézmény biztosíthatja a jogszabályi változások folyamatos követését, az egységes minőségbiztosítás meglétét, valamint a közös tudásbázison nyugvó oktatások és különböző tréningek szervezését a klaszter-tagok részére. Az ilyen szerveződés nyilvánvaló hátránya, hogy – különösen a főváros-központú kisebb országokban – a vidéki vállalkozások, főleg a sok ezer KKV számára nehezen hozzáférhető, azokat nem képes hatékonyan integrálni a rendszerbe.

B) Laza gazdasági összefonódás, regionális kiterjedés: Regionális szolgáltató központok hálózata

Az előző modellhez annyiban hasonló, hogy szintén egy intézményre épülő rendszerről van szó. Azaz mindegyik régióban létrejön egy *regionális építőipari szolgáltató központ*, amely köré szerveződik a klaszter, ez a regionális központ a helyi igényeket sokkal jobban ismeri, s a helyi vállalkozások által könnyebben elérhető. A korábban már említett olasz RSC-k ebbe a kategóriába tartoznak. Ne feledjük azonban, hogy az ilyen szerveződés esetünkben csak akkor érheti el valódi célját (az országos hatáskört), ha a regionális szolgáltató központokat egy országos hálózatban egyesítjük, melynek segítségével a szolgáltatók közti tudás- és információ-megosztás létrejön. Azaz működnie kell a kommunikációs csatornáknak, amely lehet országos központ nélküli virtuális hálózat, de célszerűbb egy országos szolgáltató központot is kialakítani (a regionális központoktól eltérő funkciókkal).

C) Szoros gazdasági összefonódás, országos kiterjedés: Hálózatra épülő iparági makroklaszter

Ebben a modellben az együttműködés célja tartós kapcsolat kiépítése egy jól körülhatárolt partneri körrel. Az egymást kiegészítő tevékenységekkel és kapacitásokkal rendelkező felek bizonyos mértékig *zárt közösséget* alkotnak, a fluktuáció mértéke alacsony, és a körön belülré kerülés sem nyilvánvaló, csak a kölcsönös hasznosság elve alapján válik lehetővé. A klaszteren belül intenzív a tudásmegosztó tevékenység, és a hálózat éppen a klaszter-specifikus tudás igénybevételével szeretne versenyelőnyökre szert tenni a klaszteren kívüli vállalkozásokkal szemben. Az ilyen klaszterek tipikus példája például a holland építőipari klaszter, mely az eset-

példák bemutatásakor már szerepelt. Ez a modell egy viszonylag stabil tulajdonosi és vállalati szerkezettel rendelkező gazdaságban helytálló, viszont nálunk még a vállalatok és mértékadó tulajdonosi köreik kevésbé stabilizálódtak, jelentős módosulások is előfordulhatnak.

D) Szoros gazdasági összefonódás, regionális kiterjedés: Regionális iparági klaszterek „megaklasztere”

Az ilyen klaszter valójában regionális együttműködések hálózatából épül fel. Regionális szinten lényegileg klasszikus regionális klaszterek helyezkednek el (ld. az elméleti háttérrel szóló 5. fejezetet), melyek a területi közelség előnyeit kihasználva, a regionális specializáció alapján szerveződnek és biztosítják versenyelőnyeiket. Az ilyen – azonos iparágban tevékenykedő – regionális szerveződések azután egyetlen hálózatba tömörülhetnek, s így biztosíthatják a klaszter országos szintű jelenlétét. Ennek a formának vitathatatlan előnye, hogy a helyi adottságokat legjobban ismerő, s az információkhoz legközelebb lévő vállalkozások alkotják a rendszer „fogaskerekeit”, azaz a regionális klasztereket, fontos az is, hogy a helyi KKV-k sokasága részesülne az előnyökből. Helyi szinten ez a szerveződés lehetőséget biztosít az iparágak közötti együttműködésekre, így a kapcsolódó iparágak képviselői a helyi adottságoknak megfelelően és a szükséges mértékig integrálódnak a klaszterbe.

8.3. Javaslat a magyar viszonyoknak megfelelő modellre és szervezésére

Egy klaszter fejlesztése/fejlődése a következő alapvető lépésekre bontható:

- a) A klasztertől várt eredmény meghatározása.
- b) Az elvárt eredményt biztosító kapcsolatrendszer feltérképezése.
- c) A résztvevők közötti kapcsolatok erősítésének elősegítése.
- d) A modell működés közbeni (iteratív) finomítása.

A hazai építőipari klaszter alapvető céljait tekintve rövid távon az *elvárt eredmény*:

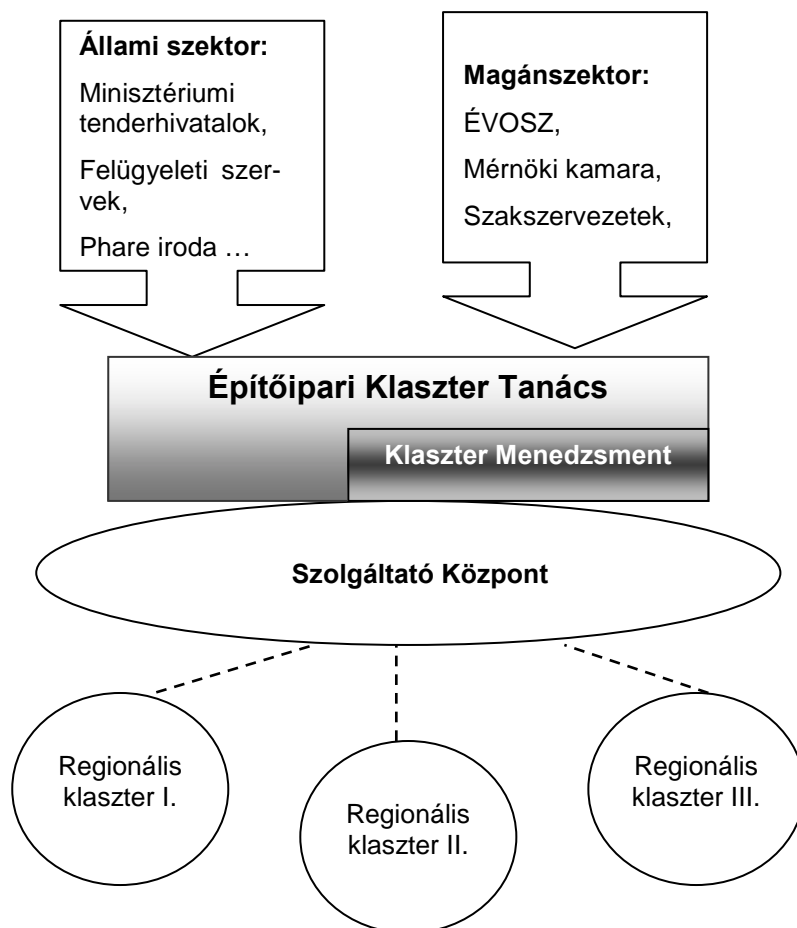
- egyrészt a külföldi versenytársakkal szemben a hazai piacon meglévő pozíció javítása,
- másrészt a Magyar Kormány építőipart érintő döntéseinek a megfelelő lobbitevékenység által történő befolyásolása,
- harmadrészt az EU-hoz történő csatlakozás után a piaci pozíciók megőrzése,
- negyedrészt a helyi KKV-k felkészültségének erősítése, a minőség javítása.

Hosszú távon fő cél egy megfelelő vertikális integráció megteremtése az építőipari kultúra alakítása érdekében. Nyilván a távlati cél a magyar tulajdonú építőipari

cégek versenylőnyei tartósítása, a hazai építőipari piac megtartása. Ezen eredmények biztosításához az építőipari klaszter szervezeti formájára véleményünk szerint a fentebb vázolt lehetőségekből kiinduló vegyes modell felelne meg leginkább, melynek elemei több részből állnak.

8.1. ábra

Az Első Magyar Építőipari Klaszter makroszintű felépítése



Forrás: Saját szerkesztés.

A D) modellben felvázoltakhoz hasonlóan, először az alsóbb szinteken egy-egy nagyobb vállalkozás köré szerveződő, a területi közelségre alapozott, *hálózat-orientált regionális klaszterek* jönnének létre. Az egyes klaszterek magját képező nagyobb hazai építőipari vállalkozások között nyilván vannak olyanok, ahol ez egyértelműen területi elven szervezhető (ZÁÉV: Délnyugat-Magyarország, KÉSZ:

Dél-Alföld), mások esetében pedig inkább a tevékenységre épülő, meglévő kapcsolatrendszerek körvonalaznák az alsóbb szintű klaszterek határait. Ezek a regionális szerveződések könnyen integrálhatnák az építési folyamatok minden fontos fázisának szereplőit, a tervezéstől és a földmunkáktól kezdve a különböző építéseken át egészen a befejező építésig vagy az építőanyag forgalmazásig.

Ezt követően az így kialakult regionális iparági klaszterek (lényegében egy-egy építőipari vállalat beszállítóinak, alvállalkozóinak vertikális hálózatait, valamint a helyi építőipari KKV-k) egy országos szolgáltató központon keresztül kapcsolódnak össze (A) modell), s így országos szinten egy intézmény-orientált makroklaszter jön létre (8.1. ábra). A központban kap helyet a klaszter tulajdonképpeni stratégiai irányító testülete, az Építőipari Klaszter Tanács is.

Országos szinten az építőipari klaszter létrehozásakor három intézményt célszerű kialakítani:

- az Építőipari Klaszter Tanácsot,
- a Klaszter Menedzsmentet,
- és a Szolgáltató Központot.

Első lépésként országos szinten javasolt az *Építőipari Klaszter Tanács (ÉKT)* megalakítása, amelyben a klasztert kezdeményező országos nagyvállalatok mellett kormányzati, szakmai szervezetek és az NGO-k képviselői is helyet kapnak (ahogy az olasz klaszterekben). Az ÉKT fő feladata a fejlesztési stratégia kidolgozása és elfogadása, valamint végrehajtásának ellenőrzése. A fejlesztési stratégia azokat a lépéseket fogja át, amelyeket az építőipari vállalkozások fontosnak tartanak érdekeik védelmében, a vállalatok tartós versenyelőnyeinek biztosításában. Nyilván fellépnek érdekellentétek, ezért a klaszter csak a vállalkozások többségének előnyös javaslatokat, azaz egy „minimális elvárás” tud megfogalmazni.

Három elkülönülő fókuszcsoporthoz emelhető ki:

- az építőipari cégek és szervezeteik teendői a klaszter megerősítésében (a rombusz-modell szerint a magánszektor szerepe),
- az összefogott és prioritásokat tartalmazó lobbitevékenység (a rombusz-modell szerint a kormányzat szerepének „kierőszakolása”),
- magának a klaszternek az elismertetése, minél több építőipari cég és kapcsolódó iparág bevonása.

Országos jelentőségénél fogva az ÉKT képes a kormányzat és a gazdaságpolitikuskok felé a lobbira: a szabályozási környezet befolyásolására, a minőségpolitika kidolgozására stb. Mivel a hazai építőipar is heterogén, ezért az ÉKT elkülönülő *szakmai bizottságokat* is létrehozhat: tervezők, lebonyolítók, magas- vagy mélyépítők, ingatlanfejlesztők stb. Az ÉKT bizonyos jogszabályokat, véleményezési és

egyértékes jogokat is megszerezhet: az építőipari képzés, az építőipari jogszabályok stb. terén.

Az ÉKT döntéseinek előkészítését és azok végrehajtását a *Klaszter Menedzsment (KM)* látja el (1–2 fő), amely lényegében az ÉKT ügyvezető titkárságaként is működik. A KM feladatkörének és munkatervének elfogadását, valamint ellenőrzését az ÉKT végzi.

Az ÉKT egyúttal a *Szolgáltató Központ (SzK)* munkáját is irányít(hat)ja. A SzK tevékenysége és szervezete többféleképpen alakítható ki (pl. az RSC-k mintájára), lényeges, hogy a vállalatok valós igényeihez igazodó szolgáltatásokat nyújtson (ennek körét a szolgáltatásokat igénybe vevő tagvállalatok adják meg), mégpedig a klaszterhez kapcsolódók részére kedvezményesen, a többieknek a piacitól alig eltérő áron. A SzK virtuális is lehet (főleg információk közvetítésével foglalkozhat), azaz közvetítheti a vállalati igényeket a speciális szolgáltató cégek felé (jelenleg is több szakmai szervezet működik az építőiparban).

Az országos Szolgáltató Központ fő feladatai összetettek:

- egyrészt érdekképviseleti (lobbi) tevékenységet folytat a kormányzat irányába az építőipari makroklaszter érdekeinek megfelelő politikai és gazdasági döntések befolyásolására,
- másrészt az országos szintű stratégiai beruházások esetében ellátja a klaszter (a regionális klaszterek) képviseletét,
- harmadrészt elvégzi a klaszter marketing feladatait a magánszektor, a közvélemény és a sajtó felé,
- végül, de nem utolsósorban megfelelő szolgáltatásokat nyújt a regionális klaszterek, illetve azok tagjai részére.

Ilyen *szolgáltatások* lehetnek például az új technológiákkal, illetve építőanyagokkal kapcsolatos különböző oktatások és tréningek, a jogszabályok változásainak követése és ezek hatáselemzése, az EU szabályai, a hazai pályázatok figyelése, a minőségbiztosítás megteremtésének segítése, a szerződések kialakításában vagy véleményezésében való részvétel, esetleg az ügyfelek fizetőképességének minősítése, a képzéssel kapcsolatos állásfoglalások kialakítása stb.

Első lépésben sor kerül a klaszter céljainak írásos lefektetésére, az ÉKT által a *küldetés (misszió) megfogalmazására*, illetve az együttműködés szabályozására. Ennek keretében az országos Klaszter Menedzsment egyrészt megfogalmazza az SzK teendőit, illetve kialakítja azokat a minőségi szűrési feltételeket, amelyek alapján az egyes regionális klaszterek szerveződnek. A kisebb vállalkozások bevonására a korábbi alvállalkozói és beszállítói kapcsolatok adhatják meg a kezdő lendületet. A tanulási folyamat részeként azonban célszerű először csak az egyik regionális klaszter alakításába, mint *pilot projektbe* belefogni, majd ennek a tapasztalatait felhasználva a többi már gördülékenyebben létrehozható.

A makroklaszter egyedülálló lehetőséget biztosít a tagok számára egy rendkívül fontos, mégis sokszor mostohán kezelt területen, ez pedig a *környezetvédelem*. Mivel a környezetvédelem, a környezethez való viszony mára egyre inkább a vállalati image részévé válik, így korántsem mindegy, hogyan viszonyulnak a cégek tevékenységük környezeti hatásaihoz. A makroklaszter keretében lehetőség nyílik arra, hogy egységes környezeti szemlélettel, proaktív hozzáállással kezeljék a környezeti problémákat, s így az egész iparág környezeti szempontú megítélésén javítsanak.

Mint azt korábban említettük, a makroklaszter megalakítását célszerű először az alsóbb szinten, „bottom-up” módon a regionális integrátor vállalat köré csoportosult partnerekből, korábbi beszállítókból, illetve alvállalkozókból álló *regionális klaszterek* létrehozásával kezdeni. A kevésbé fejlett országokban a *folyamat valójában mégis az országos szinten indul*, mivel a nemzetközi tapasztalatok szerint a „csírájában” meglevő klaszteredést célszerű egy szervező testülettel elindítani, amit a kormányzat is hatékonyan támogat. Ekkor a klaszter tagság feltételét egy választott bizottság (az ÉKT), valamint a regionális integrátorok csoportja és az általuk létrehozott Klaszter Menedzsment szervezet határozza meg.

A *regionális klaszterek* részben leképezik az országos szerveződést:

- Regionális Építőipari Klaszter Tanács,
- Regionális Klaszter Menedzsment,
- és Regionális Szolgáltató Központ.

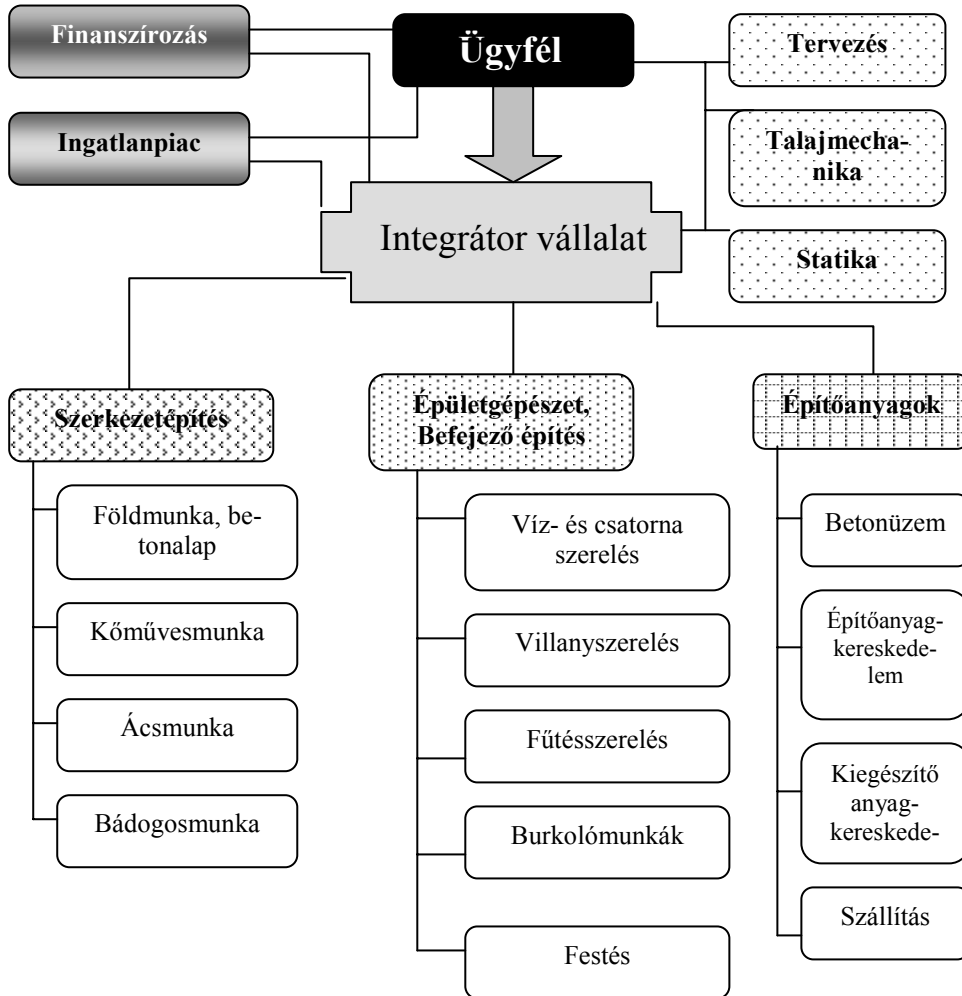
Regionális szinten a funkciók és feladatok nyilván mások, hiszen a konkrét helyi ügyekkel (megyei területfejlesztési tervek, városfejlesztés, helyi szakképzés stb.) kell foglalkozni; két fő terület emelhető ki:

- a *helyi prominens szervezetekkel és egyénnel* való kapcsolatok kialakítása (ezáltal nemcsak a településeken folyó építkezések, hanem pl. az EU által finanszírozott regionális fejlesztési tervek kialakításának befolyásolása),
- *kapcsolat a helyi KKV-vel*, amely együttműködés mind a nagyobb vállalatok, mind a KKV-k, mind a végső fogyasztók számára kamatoztatható.

Ha egy kicsit mélyebben bepillantunk a klaszter lehetséges mikroszintű felépítésébe, azaz a *regionális klaszterek szerkezetébe*, akkor – az egyes munkafázisoknak megfelelő vállalkozásoknak a teljesség igénye nélkül történő számbavételével – a 8.2. ábrán látható együttműködési térkép rajzolódik ki előttünk. Az integrátor vállalat, a klaszter magja a vertikálisan kapcsolódó építőipari tevékenységekkel és a támogató iparágakkal (építőanyag-ipar, szállítás stb.) az egész ellátási láncot átfogja, viszont a klaszterben megjelennek az ingatlanpiac szereplői mellett a tervezést végzőkön túl a finanszírozók és maga az ügyfél (a kereslet) is. A regionális klaszter akkor hatékony, ha a teljes kapcsolati rendszert átfogja.

8.2. ábra

A regionális klaszterek felépítésének kapcsolati modellje



Forrás: Saját szerkesztés.

A résztvevők közti kapcsolatok erősítésének terén a klaszter egyik fontos feladata, hogy ezeket a korábban is meglévő fővállalkozó-alvállalkozó kapcsolatokat tényleges partnerkapcsolatokká, együttműködéssé transzformálja. Ez egyrészt a kölcsönös bizalom megteremtésével érhető el, másrészt pedig azzal, hogy a fejlettebb integrátor vállalat a tudásmegosztás révén aktívan járul hozzá a kisebb vállalkozások/vállalkozók szakmai fejlődéséhez. A modern kommunikációs technológiák nyújtotta előnyöket minél hatékonyabban kihasználva mód van arra, hogy egyrészt

a szolgáltató központ által rendszerezett adatokat a megfelelő időben közvetítsék a vállalkozások felé, másrészt pedig arra, hogy a vállalkozások által gyűjtött információt egymás között hatékonyan osszák meg. Ehhez azonban a megfelelő kommunikációs stratégia, illetve nemcsak vertikális, hanem horizontális információs csatornák kiépítésére van szükség. A kisebb vállalkozások integrációját növeli és a szükséges bizalmat alapozza meg, ha nem kell azt érezniük, hogy az információszerzés szempontjából is a lánc alján állnak. A végcél valójában annak elérése, hogy az építési folyamatot a partnerek ne elkülönült részfolyamatok egymásra épülésének, hanem egy integrált rendszer működésének érezzék.

Az így kialakított regionális klaszterek a modern infokommunikációs eszközök segítségével kapcsolhatók össze *egyetlen makroklaszterré*, melynek „feje” a klaszter menedzsment szervezet. A regionális klaszterek önállóak maradnának, mindössze a személyi kapcsolatok (képviselő az ÉKT-ban), az országos SzK szolgáltatásainak minősítése, az esetleges közös projektek kötnék össze őket, azaz *szervezetileg nem lenne alá-fölérendeltség*. A makroklaszter centruma az országos szolgáltató központ, melynek kialakításába lehetőség szerint az érintettek minél nagyobb hányadát be kell vonni. Mint említettük, a klaszter hatékony működtetése úgy biztosítható leginkább, ha a menedzsment szervezet a szolgáltató centrumban kap helyet.

A klaszter kialakulása és megerősödése egy hosszas folyamat, az első időkben lényegében „kiterjesztett” szakmai érdekképviseleti szervként működik, amely elismertsége növekedésével párhuzamosan egyre inkább klaszterré válik. Az elején a klaszteresedés akkor hatékony, ha a hálózatosodás jegyeit mutatja, ekkor kontrollálhatók és követhetők a folyamatok. A hálózatosodást a kormányzat segítségével jelentősen fel tudja gyorsítani.

8.4. A regionális klaszterek kialakításának stratégiai lépései

A regionális klaszterek megerősítésére és menedzselésére nemrég már „kézikönyvek”, aprólékos szempontrendszerek is megjelentek. Az EU elmaradott régióiban kialakítandó klaszterekre és az ottani klaszter-fejlesztési politikákra 2002 tavaszán adtak közre egy javaslatot, egy „menüt”, amely a fejlesztési kezdeményezéseket hét lépésre bontotta (*Rosenfeld 2002*). Ez a hét programcsomag megadja a klaszter-fejlesztési stratégia „ideáltípusát”, amit a magyar építőipari klaszternél is érdemes mérlegelni. Szintén 2002 tavaszán jelent meg az USA-ban egy kiadvány, amit gyakorló közigazgatási vezetők (kormányzók) számára adtak ki, hogyan kell klaszter-alapú gazdaságfejlesztéseket folytatni (*NGA 2002*), az Egyesült Királyságban is kiadtak egy tervezetet (*DETR 2000*), illetve elkészült a finn ingatlan és építőipari klaszter „jövőképe” (*Vision 2001*) a szükséges stratégiai

elképzelésekkel. Javaslatunkat Rosenfeld stratégiai lépései köré építettük, amit összevetettünk és kiegészítettünk a fenti anyagokban és egyéb alapvető összegző munkákban szereplő szempontokkal (*Mytelka–Farinelli 2000; EC 2001; OECD 2001*).

Az alább vázolt fejlesztési stratégiában nyilván *nem szerepelnek* azok az elvárások, amelyek mindenhol „maguktól értetődnek”, amit mindegyik cég elvár:

- megbízható alapfokú oktatás,
- jó közlekedési és szállítási infrastruktúra,
- ésszerű árú közszolgáltatások,
- biztonságos környezet,
- a lakhatás széles körű lehetőségei,
- kulturális és pihenési lehetőségek stb.

A regionális klaszter stratégiájának kialakítása és végrehajtása egy folyamat, melyben a közismert teendők és kezdeményezések rendszerezve megtalálhatók. Mivel Magyarország is elmaradott régiókból áll, ezért az építőipari klaszter kialakításához a felsorolt lépések és akciók jelentős részére szükség van:

- A) A regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása.
- B) Az elkötelezettség megerősítése.
- C) Szolgáltatások megszervezése és nyújtása.
- D) Specializált tudású munkaerőbázis létrehozása.
- E) A vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése.
- F) A régió marketingje és „védjegye”.
- G) Az erőforrások és befektetések allokálása.

A felsorolt lépések és stratégiai célok lényegében a Regionális Építőipari Klaszter Tanács feladatait rögzítik, kiválasztva belőlük az adott régióban leginkább feszítő válós problémákat, illetve amelyek megoldására lehetőséget látnak.

A) A regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása

Akkor hatékonyak a fejlesztési elképzelések, ha a szereplők tisztában vannak azal, hogyan működik egy régió gazdasága, milyen korlátai vannak és lehetőségei adódhatnak egy regionális/helyi kormányzatnak. Célszerű megismerni, hogy a fejlettebb régiókban a helyi lobbi hogyan működik, mit és hogyan sikerül elintézni.

A1) A klaszterek azonosítása és bevitele a köztudatba

A2) A tartós kapcsolatok feltérképezése és modellezése

A3) A klaszter analízise

Összevetése más régiók hasonló építőipari klasztereivel (benchmarking). Az összehasonlításon túl célszerű SWOT-analízist végezni és erre alapozni az operatív lépéseket.

B) Az elkötelezettség megerősítése

Hiába van sok építőipari vállalkozó egy régióban, ha gyenge a kollektív hangjuk, akkor nem tudnak egységesen fellépni érdekeik védelmében. A hatékony fellépéshez szükség van a kollektív identitásra, a közös képviseletre, amit a Regionális Építőipari Klaszter Tanács tud „felépíteni”. Fontos, hogy a KlaszterTanács el tudja magát fogadtatni (kormányzattal, többi vállalkozóval, közvéleménnyel), mint a klaszter fejlesztési programoknak (lényegében a helyi építőiparnak) a központi szereplője. Időnként a klaszter tanács öncélúvá válik, néhányan visszaélnék a kapcsolataikkal, megpróbálják korlátozni, hogy mindegyik vállalkozó hozzáférjen az információkhoz, erőforrásokhoz.

B1) A Klaszter Tanács elismertetése, ahol nincs, ott létrehozása

B2) A kommunikációs csatornák kialakítása és formalizálása

B3) A cégek közötti együttműködés (hálózatosodás) elősegítése

A hálózatosodás jóval több, mint egy üzleti hálózat működése, mivel ez egy társadalmi jelenség, amely lehetővé teszi a személyes kapcsolatok kialakításával az új elképzelések, kezdeményezések, információk, a legjobb gyakorlat stb. elterjedését, sok esetben importját.

C) Szolgáltatások megszervezése és nyújtása

Olyan közös szolgáltatások megszervezése, amelyek méretgazdaságosságuk folytán közösen jóval olcsóbbak, mintha külön-külön szerveznék meg a vállalkozók. Ilyenek: képzés, oktatás, pénzügyi tanácsadás, marketing stb. (az MVA-nak sok hasonló KKV akciója van). Lényeges annak felismerése, hogy a megoldás-orientáltságról át kellene térni a probléma-orientáltságra, az elkülönülő (független) érdekekről az egymásra utalt (egymástól függő) érdekekre.

C1) A klaszter tagjai által igényelt szolgáltatásokról információk gyűjtése és rendszerezése

C2) Egy-lépéses (egy-ablakos) információs és szakértői központ kialakítása

Lényeges, hogy olyan szakértők legyenek, akik értik az építőipari vállalkozások problémáit, és szót tudnak érteni a vállalkozókkal, azaz várhatóan idősebb, esetleg nyugdíjas, hosszabb építőipari múlttal rendelkező ügyintézők kellene és nem az egyetemről kikerült fiatalok.

C3) A különböző fejlesztési ügynökségek közötti team létrehozása

Általában többféle szervezet működik a régióban (MVA, ITDH, kamarák stb.), célszerű ezt a meglévő intézményrendszert is bevonni az építőipari klaszter olyan ügyeibe, amiben ők is partnerek lehetnek.

C4) A regionális (esetleg megyei) önkormányzat klaszterrészelegének létrehozása

A központi és helyi kormányzatok általában akkor „megértők”, ha vannak szakértő részlegeik, egyébként nem tudják értékelni és nyomon követni az eseményeket, azaz nem fogadókészek a lobbira. Ezért mind központi, mind helyi kormányzati szinten kellene olyan részlegek és ügyintézők, akik felelősek az építőiparért, sőt a klaszterért (és ők képviselik a kormányzat vezetőjét a klaszter tanácsban).

C5) Külső kapcsolatok kiépítése

Amelyik klaszter csak a belső kapcsolatokra koncentrálna, az elvágja magát az új tudás, új technológia, új anyagok, új versenytársak stb. megismerésétől, azaz szükséges a személyes kapcsolattartás országosan és külföldön (az Internet ezt nem tudja kiváltani). A külső kapcsolatok kiépítése tanulmányutakkal, vásárokkal, konferenciákkal stb., illetve más módokon is megoldható.

D) Specializált tudású munkaerőbázis létrehozása

A munkaerőképző intézmények (pl. regionális intézmények) olcsóbbak, a munkaerőpiacról jobban informáltak, pedagógiailag jobban felkészültek, ezért a klaszternek velük kell együttműködni, mert előnyösebb, mintha a vállalatok önállóan szerveznének tanfolyamokat. A klaszterhez tartozó vállalatok együttesen már be tudják iskolázni a kritikus tömegű munkavállalót, így az építőiparon belül kialakítható a továbbképzések rendszere. Az is előnyös, hogy a költségvetés különböző csatornákon keresztül támogatja a munkaerőképző intézményekben folyó tanfolyamokat, képzéseket.

D1) Szakképesítés nyújtása a foglalkoztatottaknak

D2) A klaszter, mint kollektív tanulás (tapasztalatcsere)

D3) Klaszter által létrehozott szakképző központ

Általában előnyösebb a munkaerőképző intézményekkel történő hatékony együttműködés, viszont néhány nagyon speciális technológiai folyamat, vagy eszköz betanítása egy-egy nagyvállalatnál előnyösebb, ekkor viszont a kisebb cégek alkalmazottait is célszerű bevonni (anyagilag támogatni, hogy befogadják őket).

D4) Együttműködés a szakképző intézmények és a klaszter között

D5) Regionális szakképző társulások létrehozása, a különböző szintek egymásra épülése

D6) Régiók közötti oktatási szövetségek kialakítása

Több esetben egy-egy régióban nem jön össze a képzésre jelentkezők kritikus tömege, ekkor országosan kell összefogni.

E) A vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése

Mindegyik klaszter fejlődésének motorja a vállalkozókészség és az új, a versenyképességet javító kezdeményezések átvétele, bevezetése. A vállalkozókészség lassan módosul, mivel függ az oktatási rendszertől, a kulturális normáktól, valamint a támogatási politikától is.

E1) Befektetés az innovációkba és a start-up cégekbe

Az országos K+F politikában meg kell jelentetni az építőipari klaszter igényeit, azaz a költségvetés, ne pedig a vállalatok finanszírozzák meg a szükséges fejlesztéseket, teszteléseket, új műszerek kipróbálását stb. Hasonlóan célszerű igénybe venni az EU K+F keretprogramját, együttműködve elismert hazai egyetemi tanszékekkel.

E2) Inkubátorok létrehozása a klaszter által

E3) Vállalkozói hálózatok létrehozása

Főleg a kezdő, fiatal vállalkozóknak hasznos, ha a klaszter elősegíti belépésüket egy jól működő hálózatba, mivel tapasztalatokat, kapcsolatokat szerezhetnek.

E4) Innovációs hálózatok létrehozása

E5) Klaszter-alapú technológiai központ létrehozása

Országos szinten kellene megszervezni a klaszter vezető vállalatainak együtt (a szakirányú egyetemi tanszékekkel együtt): tesztelések, minőségi szabványok kidolgozása, műszaki tanácsadás, műszaki tréningek és tanfolyamok stb. Az országos lobbis nem elhanyagolható részét alkotja a közvélemény, a politikusok és a „háttér” szakértők informálása, meggyőzése.

F) A régió marketingje és „védjegye”

Ha a régió marketingjében, imidzsében bennefoglaltatik az építőipar, akkor a helyi politika elköteleződik, lojálisabbá válik, a kapcsolatok könnyebben ápolhatók és talán a munkaerő pótlása is egyszerűbb (mivel a szülők és fiatalok megítélése szerint a szakma biztos megélhetést nyújt).

F1) Külső befektetők odavonzása

Nem a klaszter tevékenységi területére, hanem a kapcsolódó és támogató iparágakba (pl. építőanyagipar), ami javíthatja a klaszter versenyképességét.

F2) A régióbeli klaszterek PR-jának támogatása

Erre jó példa a finn kezdeményezés, amely az ingatlan és építőipari klaszterről anyagokat ad ki, felteszik a honlapra, rendezvényeket tartanak stb., azaz tudatosan igyekeznek felkelteni a közvélemény figyelmét (*Vison* 2001).

F3) Klaszter-alapú exporthálózatok támogatása

F4) Regionális embléma (védjegy) elfogadtatása

G) Az erőforrások és befektetések allokálása

A klaszter cégeinek közösen célszerű létrehozni olyan beruházásokat, amelyek külön-külön nem lennének gazdaságosak, avagy nem tudnák kihasználni kapacitásait (pl. betonkeverők, speciális szállító gépek, egyedi és drága műszerek stb.).

G1) Többszereplős projektek (konzorciumok) ösztönzése

Egy-egy projektnél ösztönözni kell, hogy a klaszter tagjai egymás között alakítsanak konzorciumot, ne pedig másik régió vállalataival.

G2) Több cég együttes befektetése adott K+F programba

Kevés cégnek van kialakult kapcsolata az egyetemi tanszékekkel, kutatóintézetekkel, illetve az erre felhasználható forrásaik is elenyészőek. Emiatt célszerű összeadni a K+F-re szánt pénzeket, így már komolyabb, a valós igényeket kielégítő kutatások, fejlesztések is megrendelhetők.

G3) A kritikus inputok, szűk keresztmetszetek feloldása

Amennyiben a klaszter cégeinek nagy részénél hasonló problémák jelentkeznek a beszállítókkal, bedolgozókkal kapcsolatban, avagy valamilyen alapanyag nem megfelelő (esetleg drága), akkor célszerű megtervezni, hogy közösen új beszállítót keressenek, vagy egy új céget alapítsanak a szűk keresztmetszet feloldására.

A fenti programelemek részben egymásra épülnek, de többségük párhuzamosan is kidolgozható akciókat tartalmaz. A felsorolt lépésekből látszik, hogy a klaszter nem csodaszer, mivel ezek az akciók a gyakorlatban is felvetődnek, sőt egy részük már működik is a vállalatok bizonyos körében. A lényeg: ezeket a lépéseket összehangoltan, tudatosan kell végrehajtani úgy, hogy mindegyik programelemnél munkamegosztást kell megvalósítani a magánszektor (a vállalatok és szervezeteik) és a kormányzat között.

Míg a regionális klaszternél a magánszektor dominanciája döntő, addig az országos szinten már a kormánynak is felelőssége van. Elismerve, hogy egy klaszter kialakításánál és megerősítésénél a főszerepet a magánszektor kell, hogy játssza, egy olyan iparági makroklaszter, mint az építőipari makroklaszter létrehozásakor számos feladat mégis a különböző szintű kormányzatokra hárul. Ezért a fentiekben említett lépések közül most kiragadnánk azokat, amelyek jelentős mértékben köthetők az egyes autoritásokhoz. A kormányzati (önkormányzati) szerepkörök meghatározásához a Porter-féle rombuszmodell kormányzati szerepvállalásról szóló változatát vettük alapul (7. fejezet).

Mint azt már korábban feltérképeztük, a kormányzati szerepvállalás elsősorban a szükséges háttérintézmények kialakításának segítésére, illetve az oktatás-képzés, valamint a marketing tevékenységek támogatására kell, hogy korlátozódjék. Az építőipari klaszter tekintetében a háttérintézmények terén a regionális (megyei) önkormányzat klaszterrészelgének létrehozása (C4) lenne a legfontosabb feladat, hiszen csak ezek az intézmények képesek szakértő módon értékelni az építőipari klaszter (s persze más klaszterek) tevékenységét.

Az oktatás-képzés tekintetében a klaszterben foglalkoztatottak szakképzésének nyújtásában (D1), illetve a regionális szakképző társulások (D5) és a régiók közti oktatási szövetségek (D6) kialakításában lehet az államnak pótolhatatlan szerepe. Egyrészt a szükséges szakképzés erősítésével, másrészt az egyes területeken a klaszterek egyedi igényeinek megfelelően kidolgozott speciális tréningek (tananyag, módszertan, felkészített oktatók stb.), mint helyes gyakorlat elterjesztésében.

Végül, de nem utolsósorban, a marketing munka terén adódnak olyan feladatok, amelyekben az állami szerepvállalás elengedhetetlen. Ide tartozik mindenképp a klaszterek köztudatba vitele (A1), amely nem speciálisan az építőipari klaszterre korlátozódik, de mindenképpen szükséges egy klaszter-alapú gazdaságpolitika megteremtéséhez. Ide tartozik továbbá a hálózatosodás elősegítése (B3), ami nagyban hozzájárul az új gazdálkodási formák meghonosodásához és a versenyképesség fenntartásához. Ugyancsak ide sorolható a régióbeli klaszterek PR-jának támogatása (F2), amely elsősorban a regionális (megyei) önkormányzatok feladata kell, hogy legyen, elősegítve ezáltal a klaszter fejlődését, új tagok toborzását, valamint a klaszter szolgáltatásainak ismertté válását.

Végezetül le kell szögezzük, hogy a magyar építőipar tényleges klaszteresedése egy hosszabb folyamat során következik be, amennyiben az érdekelt felek megtesznek mindent ennek érdekében. Véleményünk szerint a felsorolt lépések, illetve a rombusz-modellben megadott intézkedések mindazon tapasztalatot tartalmazzák, amelyek nemzetközi szinten összegyűltek, s így a hatékony szervező munka segítségével lehetnek.

Úgy tűnik, hogy a hazai közvéleményben és a politikai döntéshozókban kevésbé tudatosult az építőipar nemzetgazdaságban betöltött szerepének fontossága: a munkaerő-felmérések szerint az építőiparban dolgozik 273 ezer fő (a mezőgazdaságban 239 ezer fő), ott képződik az országos GDP 4,6%-a (a mezőgazdaságban 4,2%-a), és az ágazatban működő társas vállalkozások száma 31 ezer (a mezőgazdaságban 13 ezer). A két ágazatot összevetve: a mezőgazdaságot önálló minisztérium, a főhatóságok területi hálózatai, a felsőoktatási és kutatóintézetek sora, valamint a piaci szereplők érdekeit képviselő terméktanácsok rendszere stb. támogatja. Ezzel szemben az építőipar „intézményesültsége” jóval gyengébb, nemhogy önálló minisztériuma, de elkülönült főhatósága sincs, valamint az önszerveződő érdekképviselők is erőtleneek. Részben ezzel is összefügg, hogy eddig kevés értékelhető lépés történt az építőipar EU-s felkészítésére, a csatlakozásból eredő hátrányok mérséklésére és az előnyök tudatos erősítésére, pedig jelentős nagyságú foglalkoztatotti réteg sorsa függ tőle. Talán ezen a problémán is segíthet a klaszteresedés elindítása és kiemelt támogatása.

Irodalom

- Buzás N. (2000) Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön. – *Tér és Társadalom*. 4. 109–123. o.
- Buzás N. (2002) Önkormányzati szerepvállalás a regionális klaszterek létrehozásában. – *Comitatus*. január–február. 72–78. o.
- DETR (2000) *Planning for Clusters: A research report*. Department of the Environment, Transport and the Regions, London.
- EC (2001) *Methodology for Regional and Transnational Technology Clusters: Learning with European best Practices*. European Commission, EDG, Brussels.
- Grosz A. (2000) A gépjárműipari klaszterek külföldi tapasztalatai és a Pannon Autóklaszter lehetőségei. – *Tér és Társadalom*. 4. 125–146. o.
- Lengyel I. (szerk.) (2000) *A Dél-alföldi régió kis- és középvállalkozás-fejlesztési operatív programja*. SZTE GTK Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanácsék, Szeged (letölthető: www.del-alfold.hu/).
- Lengyel I. (2001) Iparági és regionális klaszterek: tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. – *Vezetéstudomány*. 11. 19–43. o.
- Mytelka, L.–Farinelli, F. (2000) *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. UNU/INTECH Discussion Papers.
- NGA (2002) *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*. National Governors Association, Washington.
- OECD (2001) Local Partnerships, Clusters and SME Globalisation. *Enhancing SME Competitiveness*. The OECD Bologna Ministerial Conference. OECD, Paris. 105–154. o.
- Rechnitzer J. (1997) Az Északnyugat-Dunántúl térségének gazdasági adottságai és versenyelőnyei. – *Tér és Társadalom*. 1. 1–38. o.
- Rechnitzer J. (1998) *Területi stratégiák*. Dialog Campus, Budapest–Pécs.
- Rosenfeld, S. (2002) *Creating Smart Systems: A guide to cluster strategies in less favoured regions*. EU DG for Regional Policy and Cohesion, Brussels.
- Vision (2001) *The Finnish Real Estate and Construction Clusters's Vision for 2010*. Foundations for a Good Life, Helsinki.

