

2. Kis- és középvállalkozások együttműködése

2.1. A KKV-k felértékelődésének gazdasági háttér folyamatai

A **kis- és középvállalkozások (KKV-k)** előtérbe kerülése, fontosságuk felismerése és elismerése döntően a globalizációs folyamatok miatt következett be. Az 1970-es években az egyre erősödő globális verseny, a technológiai változások, a kiépülő infrastruktúra, a felsőoktatás tömegessé válása stb. a vertikális nagyvállalatokat nemcsak kényszerítette a kiszervezésekre (outsourcing), hanem lehetővé is tette a KKV-kal történő hatékony együttműködést. Azaz maga a **gazdasági verseny értékelte fel a KKV-kat**, nemcsak a nagyvállalatok, hanem egy-egy térség, ország sikeressége is nagyban függ a KKV-k hatékonyságától. Nagyon sokféle tevékenység jóval olcsóbban (hatékonyabban, kisebb tranzakciós költségekkel, rugalmasabb szervezésben stb.) elvégezhető a KKV-k keretében, mint egy nagyvállalati részlegenél.

Másik hatása a gazdasági átalakulásnak a piaci, **fogyasztói igények növekvő szegmentáltsága**, azaz a speciális, egyedi, kis sorozatban előállított termékek, avagy szolgáltatások iránti kereslet megnövekedése, főleg a fejlett országokban (kulturális javak, lakásberendezés, egészségügyi szolgáltatások, turizmus stb.). Egy alacsony életszínvonalú országban az alapvető fizikai szükségleteket kielégítő javak tömegtermeléssel előállíthatók (élelmiszer, alapvető ruházat, lakásépítés stb.), amit nagyvállalatok hatékonyan el tudnak végezni, ekkor a KKV-k főleg csak helyi kiegészítő lakossági szolgáltatásokat látnak el. Egy magasabb életszínvonalú országban viszont a háztartások egyre nagyobb jövedelemtömege a mindennapi szükségleteken túl lehetővé teszi egyedi, speciális igények felmerülését (szórakozás, utazás, speciális szolgáltatások stb.), amely igényeket szinte csak KKV-k tudnak hatékonyan kielégíteni.

A harmadik tényező azon **társadalompolitikai felismerés** volt, hogy a nagyvállalatoktól kikerülő munkaerő csak a KKV-szektorban tud elhelyezkedni, részben úgy, hogy vállalkozóvá válik. Ez nemcsak „emberbaráti” támogatás, hanem a társadalmak, közösségek jól felismert érdeke is, ugyanis hosszú távon olcsóbb a munkahelyteremtő KKV-kat támogatni, mint a munkanélkülivé vált embereket és családjaikat segélyekből eltartani, nem is beszélve a munkakultúrák, minták családon és helyi közösségeken belüli továbbadásáról a fiatalabb generációk részére. Valamint a társadalmi feszültségek egy része is kezelhető, mivel a munkából származó jövedelmek lehetővé teszik az esélyegyenlőtlenségek mérséklődését.

A KKV-k előtérbe kerülése, fejlődésük támogatása tehát egyaránt betudható a gazdasági folyamatoknak és társadalompolitikai intézkedéseknek. Részben emiatt a

KKV-k megítélése és támogatásuk eszközrendszere erősen „társadalomfüggő”, országonként eltérő, mivel kapcsolódik az adott országban kialakult társadalmi modellhez. Az európai országok többségében aktív vállalkozáspolitikával segítik elő a KKV-k megalakulását és fennmaradását, de az EU tagországai között is vannak jelentős eltérések a KKV-k támogatásában.

2.1.1. A globalizáció hatásai a KKV-k működésére

A **globalizáció a gazdaságpolitikákat is módosította**, mivel átrendezte és folyamatosan átrendezi az országok gazdaságát, kiterjesztve a piaci versenyt az egész fejlett világra, egyúttal a piaci verseny feltételeit, jellemzőit is gyökeresen átalakítva. A nemzeti kormányok a dereguláció és a nemzetközi egyezmények miatt közvetlenül nem avatkozhatnak a globális versenybe (az ilyen kísérletek csúfosan megbuktak), ezért csak közvetett módon a versenyképesség háttérfeltételeinek javítására, az üzleti környezet megfelelő kialakítására törekedhetnek.

Az EU-ban is a közös versenypolitika, környezeti politika, szabványok előírása stb. miatt beszűkült a kormányok mozgástere, nem adhatnak közvetlen támogatást, hanem csak közvetett eszközöket kell alkalmazniuk. Ezek a közvetett eszközök pedig lehetővé teszik, hogy a KKV-k számára is előnyös módon formálódjon a gazdaságpolitika, míg korábban egyoldalúan a nagyvállalati érdekek domináltak, manapság a KKV-k szempontjai is megjelentek.

A KKV-k támogatásának egyik legfontosabb terepévé a **regionális politika** vált (pl. az EU-ban is a legnagyobb források a Strukturális Alapokból származnak). A KKV-k számára ez előnyös, mivel helyben kell, számukra is átlátható és képviselők által befolyásolható módon kidolgozni a vállalkozásfejlesztési programokat. A **régiók gazdaságfejlesztésének** is egyik fő célja az ott működő domináns iparágak, üzletágak sikeres globális versengéséhez szükséges tartós versenyelőnyök létrejöttének és fennmaradásának támogatása, versenyképességük javításához szükséges üzleti környezet kialakítása, végső soron a régióban képződő (tőke-, munka-) jövedelmek növelése. A fentiek miatt a fejlesztéspolitika fő céljává az iparági körzetek, KKV-hálózatok, klaszterek stb. sikerességéhez szükséges üzleti környezet létrehozása vált.

A globalizáció a felmérések szerint egy **új térszerveződést** alakít ki, megfigyelhetők a nagyvállalati felvásárlások, stratégiai szövetségek, bonyolult hálózati szerveződések stb. mellett az informatikai lehetőségeket kihasználó KKV-k belépése is a globális piacra. A globalizáció főbb folyamatai és egymással is összefüggő következményei, amelyek a KKV-k működésére is hatással vannak:

- A globális iparágak/üzletágak sikeres cégei **földrajzilag koncentrálnak**, azaz csak néhány térségre szűkül le a globális iparágak hazai és térségi bázisa (pl. pénzügyi központok csak néhány városban: New York, Boston, London, Frankfurt stb. működnek, hasonló koncentráció zajlik le pl. az autógyártásban, gyógyszeriparban, filmiparban). A KKV-k többsége önállóan nem ké-

pes kilépni a globális piacra a nagy költségek miatt, alkalmazotti háttér nélkül, ezért a nagyvállalatokhoz valamilyen módon megpróbálnak kapcsolódni. Emiatt fontos, hogy egy adott térségben milyen tevékenységek koncentrációja történik.

- A **regionális, lokális specializáció** szerepe kiemelkedő, egy-egy térségben csak néhány iparág/üzletág cégei képesek a globális piacon versenyezni. Ezekben a globális iparágakban két alaptípus van: egy globális nagyvállalat és beszállító KKV-k vertikális hálózata (pl. autógyártás), KKV-k horizontális hálózatai, klaszterei (pl. Olaszországban). Mindkét típusban a KKV-k nagyon fontos, mégha eltérő piaci pozíciójú szereplők is.
- Alapvetővé vált a **lokális beágyazódás**, emiatt is szükségszerű a tevékenységek földrajzi koncentrációja, ugyanis a helyi üzleti környezet nyújtja a tartós vállalati versenyelőnyök forrásait, főleg az innovációkra épülő tevékenységeknél (ahol döntővé vált a rejtett tudás hasznosítása). Egy vállalat csak akkor lehet sikeres, ha költségeit mindenáron csökkenti, pl. nem neki kell az alkalmazottait kiképezni, hanem az ő munkaerő utánpótlását biztosító intézmények alkalmazható tudással bíró munkavállalókat bocsátanak ki, azaz a helyi képző intézmények (szakképzés, főiskola, egyetem) kiszolgálják a térség vállalatait. Ugyanígy fontos, hogy vállalkozás barát hivatalok legyenek, az ügyintézés korrekt módon és gyorsan történjen. Hasonlóan lényeges, hogy a helyi infrastruktúra fejlesztése az ott működő cégek igényei szerint történjen.
- A globális nagyvállalati stratégiák „átlépnek” a régiókon és településeken, ezért KKV-k szerepe a **regionális és lokális gazdaságfejlesztésnél** előtérbe került. Egy térségben a gazdasági fejlődést, valamint a felmerülő foglalkoztatási gondokat is csak a KKV-k megerősítésével lehet megoldani.

A globalizáció következtében a régiók gazdasága szakosodik néhány olyan iparágra, amelynek versenyelőnyeihez kedvező feltételeket nyújt a lokális környezet. Nem a teljes értéklánc-rendszer jelenik meg a hazai bázisban (home base), hanem csak az alaptevékenységek, a döntő kompetenciák (core competencies) koncentrálnak (pénzügyek, marketing, K+F stb.), míg a kevésbé termelékeny tevékenységeket kihelyezik, sokszor az alacsony munkabérű fejlődő országokban lévő településekre.

Egy-egy iparág **hazai/térségi bázisa**, a vállalati törzstevékenységeknek helyet adó térség, település azért vált döntővé, mivel azokat az információs és innovatív versenyelőnyöket, agglomerációs hozadékot, szinergikus hatásokat, felhalmozódott egyéni és szervezeti tapasztalatokat, a rejtett tudást képes nyújtani, amelyeket a távoli versenytársak nem tudnak lemásolni, így a lokalitásból adódó versenyelőnyöket nem tudják egykönnyen mérsékelni. Az erőteljes globális versenyben a globális vállalati stratégia és a technológia szükségszerűen hozza magával a földrajzi koncentráció fontosságának felerősödését és a lokális beágyazódás, a helyi üzleti környezet felértékelődését. A vállalatok jól felismert érdeke, hogy törekedjenek a földrajzi

koncentrációra, mivel a sikeres versenyhez, avagy fennmaradáshoz szükséges agglomerációs előnyökre csak így tudnak szert tenni. Ráadásul ez a földrajzi koncentráció nem vállalati, hanem iparági/üzletági szinten történik, azaz ugyanazon iparág egymással versengő vállalatai jönnek létre ugyanazon térségben, avagy települnek oda (pl. Szilícium-völgy).

2.1.2. A helyi vállalkozásfejlesztés néhány általános szempontja

A helyi gazdaságfejlesztés, és így **helyi vállalkozásfejlesztés térbeli kiterjedésének** leginkább a **lokális térség** feleltethető meg, azaz általában **egy város és munkaerő-vonzáskörzete**. Egy ilyen lokális térségre az jellemző, hogy a körzeten belül úgy tud valaki munkahelyet változtatni, hogy közben nem kell lakóhelyet cserélnie. A vállalkozók pedig a **napi térpályákon** belül tudnak egymással találkozni, azaz gyakran és olcsón „összefuthatnak”, illetve a helyi közélet rendezvényein, a helyi sajtón stb. keresztül állandóan áramlik az információ a helyi munkaerőpiacról, a vállalkozások ügyeiről stb. A lokális térség fenti értelmezése közgazdasági háttérű, sokszor nem esik egybe a közigazgatási határokkal, ami a gyakorlati fejlesztések során egyeztetési problémákat okozhat. Nyilván pl. egy inkubátorház, avagy ipari park térbeli kiterjedése általában lokálisnak minősül, mivel az ott dolgozók ingáznak a környékről.

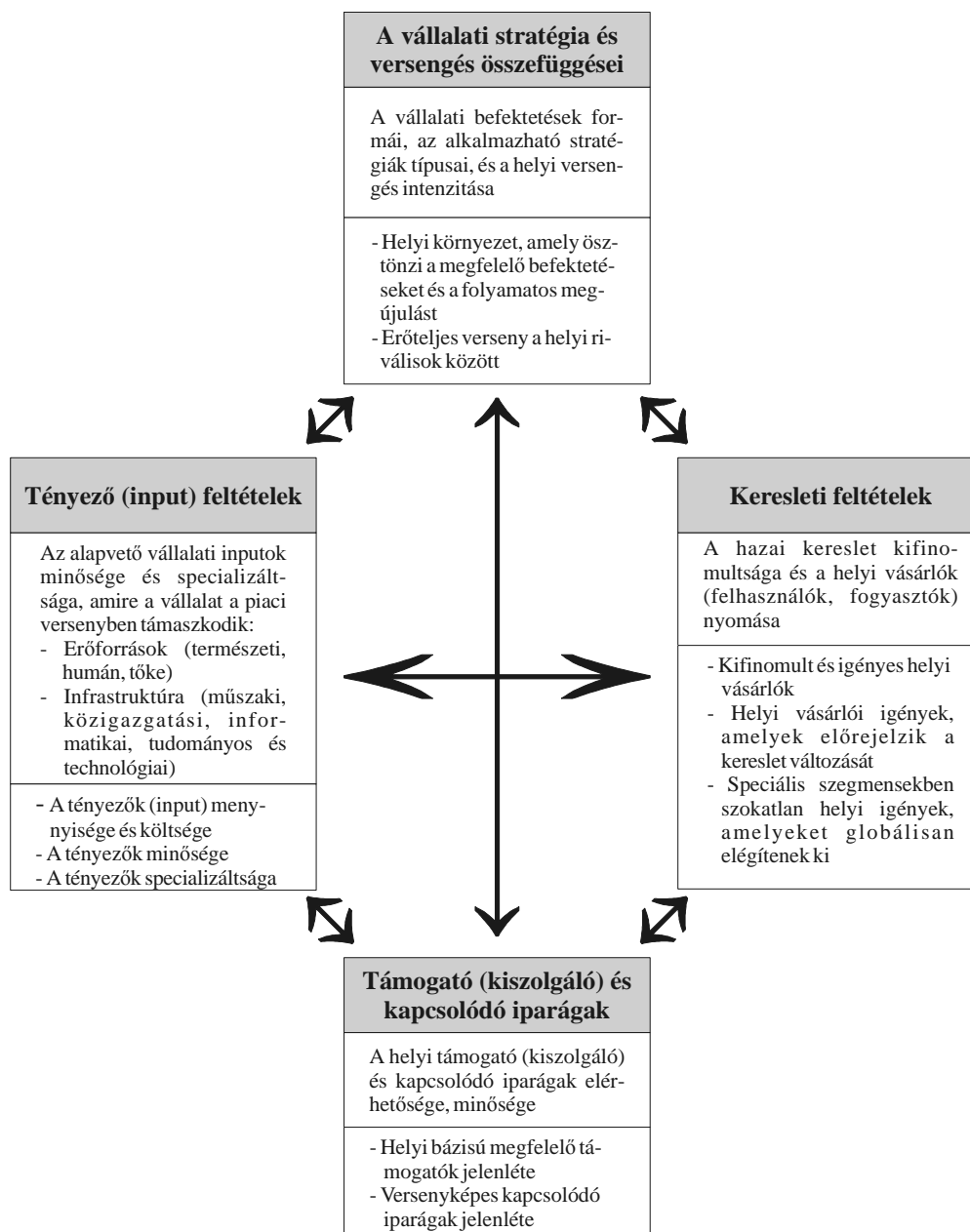
A vállalati termelékenységet, mint a versenyképesség lényegét mind a makroökonómiai környezet, mind a mikroökonómiai alapok befolyásolják. A **mikroökonómiai alapok** egyrészt a vállalati működést és stratégiát jelentik, másrészt az üzleti környezet, főleg a lokális üzleti környezet minőségét. Azaz megkülönböztetjük:

- a **vállalaton belüli**, főleg a vállalati menedzsment és a vállalati kultúra tényezőit, valamint,
- a **vállalaton kívüli lokális üzleti környezet feltételeit**, amelyek elsősorban a helyi kormányzatoktól és helyi társadalomtól függenek.

A fentiek miatt alapvetően kétféle módon lehet segíteni a KKV-k fejlődését, egyrészt az elkülönült vállalkozás támogatásával, amikor egy-egy KKV üzleti tervezéshez, pályázathoz, hitelkérelemhez stb. segítséget kap. A másik mód a KKV-k helyi üzleti környezetének kiépítése, amelyik környezet egyszerre mindegyik KKV számára előnyöket nyújt (szakképzés, vállalkozás barát önkormányzat, közlekedési hálózat stb.).

A **vállalaton kívüli lokális üzleti környezetet** a közismert Porter-féle rombusz-moddal lehet leírni, amely iparáganként készül és négy determinánsba rendszerezi a vállalati versenyelőnyökre ható legfontosabb tényezőket: az adott iparág tényező (input) feltételei, támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágai, az iparági vállalati stratégiák és versengés összefüggései, valamint az iparág termékei iránti keresleti feltételek (2.1. ábra). Nyilván a KKV-k elsősorban a támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágakban kapnak szerepet.

2.1. ábra Rombusz-modell: a vállalaton kívüli lokális üzleti környezet elemei



A helyi gazdaságfejlesztés szempontjából megkülönböztethetjük a célpiacok és jövedelemforrások szerint eltérő szektorokat, amelyek a KKV-k tipizálásához is fontosak:

- **Tradeable (traded) szektor:** a régió kívüli keresletet kielégítő, több esetben exportra termelő cégek (feldolgozóipar, üzleti szolgáltatások, szállítás stb.), ez a szektor erőteljes növekedésre képes, így pótlólagos jövedelmek bevonására a régióba, mivel a globális piac lehetővé teszi a cégek gyors növekedését.
- **Helyi (non-tradeable, nontraded) szektor:** a helyi (régióon belüli) keresletet kielégítése, főleg szolgáltatások nyújtása a háztartások és a településen működő kisebb cégek részére (kiskereskedelem, háztartási eszközök javítása, helyi építőipar, valamint villamos energia, víz-, gázszolgáltatás stb.), ezen szektor növekedését a helyi fizetőképes kereslet nagysága korlátozza, a cégek csak egymás rovására tudnak a helyi piacon nagyobb részesedést szerezni.
- A fenti **két szektor kombinációja:** a településre jövők igényeinek kielégítésére (turizmus, egészségügyi szolgáltatások, felsőoktatás stb.) szerveződött cégek és intézmények (szállodák, éttermek, egyetemek stb.), ekkor a térségen kívüli jövedelem áramlik a helyi piacra.

A fenti csoportosítás alapján elsősorban két nagyobb célcsoportra kell koncentrálni a helyi gazdaság fejlesztésekor: a **tradeable szektorra** és a **beáramló jövedelmekre épülő szolgáltatásokra**. Ez a két szektor képes piacai bővítésére, emiatt érdekelt az innovációkban, új technológiák bevezetésében, a vállalati együttműködésekben (hálózatok, klaszterek), ezáltal képes versenyképessége (termelékenység) javítására és így a képződő jövedelmek jelentős növelésére. Ez a felismerés tükröződik mindenütt, ahol a külföldi működő tőke vonzását és a turizmus ösztönzését fontosnak tartják. Míg a helyi (non-tradeable) szektorban a piaci részesedés bővítése és a munkatermelékenység (a technológia) javítása általában a versenytárs cégek tönkremenetelével, a foglalkoztatottak elbocsátásával párosul. Ez a szektor akkor tud bővülni, ha az ún. másodlagos térbeli multiplikátor hatások érvényesülnek, a másik két szektorból „túlcserélődő”, helyben elköltethető jövedelmek megnőnek. Nyilván a gyakorlatban a fenti hármas csoportosítás nem alkalmazható mereven, elég nagy étfedések vannak a típusok között, viszont a „fejlesztési logikához” kiválóan használható típusok.

2.1.3. A KKV-k helyi támogatásának általános szempontjai

Az elmúlt évtizedben a globalizáció megerősödésével párhuzamosan szinte mindegyik országban a gazdaságpolitika kulcskérdésévé vált a **KKV-k fejlesztése**, amellyel nemcsak az egyes fejlett országok, hanem az OECD és az EU testületei is kiemelten foglalkoznak. A KKV-k a gazdasági szereplők jelentős körét alkotják, amely vállalati kör az alkalmazottak létszáma és árbevételük nagysága alapján különíthető el a többi szereplőtől, de a tevékenységi kör, avagy szervezeti forma szerint

nem különböztetjük meg őket. A KKV-k fontosságát jelzi, hogy pl. az EU országai-ban 1995-ben 18 millió vállalkozás működött (a mezőgazdasági és közszolgálati szervezetek nélkül), amelyek 99.8 %-a SME (Small and Medium-Sized Enterprise) volt, a foglalkoztatottak kétharmadát alkalmazták és a nettó árbevétel 55 %-ával rendelkeztek.

A regionális gazdaságfejlesztés során különböző programokat kell kidolgozni a korábban említett (tradeable, non-tradeable stb.) szektorokra, illetve a szektorokon belül is az eltérő érdekekkel rendelkező vállalatokra, iparágakra. A **vállalati döntési központok** (hazai/térségi bázis) térbeli elhelyezkedése és a vállalatok nagysága, a helyi KKV-kal való kapcsolatai alapján el kell különíteni három eltérő vállalatcsoport fejlesztését:

1. **Külső térségi bázisú (globális) nagyvállalatok** részlegeinek letelepítése, amelyek létrejövő telephelyein jelentős a foglalkoztatás és/vagy szoros a helyi KKV-kal, mint beszállítókkal való együttműködés, de a helyieknek alig van hatásuk a telephely működésére.
2. **Helyi térségi bázisú nagyvállalatok**, amelyek régió kívülről jutnak jövedelemhez, külső piacra (exportra) szállítanak, avagy beáramló jövedelemre tesznek szert, általában kialakult helyi KKV partnereik vannak.
3. **Helyi KKV-k**, amelyek vagy önállóan, vagy egy nagyvállalathoz kapcsolódva külső piacokról származó és/vagy beáramló (pl. turizmusból származó) jövedelemre számíthatnak.

A **KKV-k nagyon heterogén vállalkozásokból** összeálló sokaságot jelentenek, a fenti térségi bázis alapján történő tipizálás szerint egy régió gazdaságfejlesztésénél a **KKV-k négy típusát** célszerű elkülöníteni. Mind a négy típus tartós versenyelőnyeinek javítása eltérő módon és eszközöket alkalmazva lehet sikeres:

- A **multinacionális, avagy helyi nagyvállalatokhoz kapcsolódó KKV-k**, amelyek főleg beszállítók, avagy egyéb módon kötődnek a nagyvállalatokhoz, fejlődésük (piacuk) főleg az integrátor nagyvállalattól függ, így támogatásuk is az integrátorral egyeztetve, sokszor rajta keresztül hatékony.
- Az olyan **innovatív, főleg tudásalapú KKV-k**, amelyek önállóan, avagy regionális hálózatba, klaszterbe szerveződve sikeresen részt tudnak venni a globális versenyben, és sikeresen tudják növelni piaci részesedésüket.
- A **helyi, regionális piacon működő KKV-k**, amelyek a beáramló jövedelmeiket „szívják fel” (szállodák, éttermek stb.), így a regionális (települési) marketing eszközeivel lehet fejlődésüket (piacaikat) bővíteni.
- A **helyi lakossági keresletet kielégítő olyan KKV-k**, amelyek termelékenységüket javítva olcsóbb és jobb minőségű szolgáltatást tudnak nyújtani (pl. helyi építőipar, háztartási eszközök javítása), avagy munkaerőt bocsáthatnak a gyorsabban fejlődő tradeable szektor részére.

Nyilvánvaló, hogy a KKV-k fejlesztése a **régió gazdaságfejlesztésének** egyik fontos eszköze. Általában nem a KKV-k határozzák meg a régió domináns iparágait, ahhoz legfeljebb kapcsolódhatnak, esetleg erős tradíciókkal és felhalmozódott tapasztalatokkal rendelkező térségekben a KKV-k alkotta klaszterek, regionális hálózatok is létrehozhatnak versenyképes iparágakat (mint az olasz iparági körzetekben). A fejlett országokban arra is van példa, hogy az innovatív (főleg informatikai) KKV-k önállóan vesznek részt a globális versenyben, de többségében az jellemző, hogy a KKV-k a globális verseny tranzakciós költségeit, „rezsijét” (reklám, nemzetközi kapcsolattartás, fejlesztő tevékenységek stb.) nem képesek kigazdálkodni, azaz önállóan nem lépnek ki a nemzetközi piacra. Megjegyezzük, hogy a KKV-k nemcsak a gazdaságfejlesztésben, hanem természetesen a helyi foglalkoztatottság javításában is fontos szerepet töltenek be.

Az **alulról-szerveződő regionális gazdaságfejlesztés** tudatos beavatkozást jelent a gazdaság területi folyamataiba, lényege: az ott működő vállalatok versenyelőnyeinek megerősítése, részben a vállalati stratégia és működés hatékonyabbá válásának elősegítésével, részben a lokális üzleti környezet feltételeinek javításával. Főleg a vállalkozások érdekeiből kell kiindulni, mivel a jövedelemtermelés és foglalkoztatás javítására ők képesek (és nem az intézmények). A helyben működő vállalatokra, iparágakra kell koncentrálni, viszont a különböző iparágak, vállalatok eltérő stratégiái (és érdekei), a termelékenységük eltérő forrásai miatt a vállalkozások fenti alapvető csoportjaira más-más programokat kell kidolgozni.

A helyi gazdaságfejlesztésről írottakat összegezve: a globális verseny felértékelte a földrajzi koncentrációból eredő előnyöket, amelyeket a központi és helyi kormányzatok igyekeznek megerősíteni, támogatva és létrehozva különböző létesítményeket, köztük inkubátorházakat, ipari parkokat stb.. A nemzetközi gyakorlat igen sokféle, mivel nagyon eltérő módon, más-más célból alakultak ki a földrajzi koncentráció előnyeit hasznosító „létesítmények”, viszont mindenütt a KKV-k támogatása került előtérbe, mint a régió fejlődésének kulcskérdése. A továbbiakban döntően a **kis- és középvállalkozásokra** koncentrálnunk, mint amelyek a regionális és lokális gazdaságfejlesztés „kiemelt alanyai”.

2.1.4. A KKV-k komplex lokális intézményi környezete

A nagyvállalatok a számukra szükséges infrastruktúra egy részét saját maguk elő tudják állítani, viszont a **kis- és középvállalkozások** (KKV-k) rászorulnak a mások, főleg a helyi kormányzatok által létrehozott háttértényezőkre. Sajnos sokszor csak egy-egy elemét ragadják ki az üzleti infrastruktúrának (pl. szakképzés, finanszírozás, közlekedés stb.), holott a helyi vállalkozói környezetet komplex rendszerként, „egészként” kell felfogni és fejleszteni. Egy-egy résztényező kiemelése általában csupán rövid távú részérdekeket jelenít meg.

A regionális gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szakirodalom rendszerezte a KKV-k részére szükséges **helyi vállalkozói környezet** elemeit, köztük a lokális in-

tézményi infrastruktúráét. A helyi üzleti környezet a KKV-k alapvető háttérét alkotja, mivel a nagyvállalatokkal ellentétben a KKV-k főleg helyben tudják beszerezni információikat, inputjaikat, ugyanis számukra nagyon költséges messziről szállítani (nemcsak a szállítási, hanem a tranzakciós költségek is magasak). Továbbá a KKV-k általában nem költöznek másik városba, nem helyezik át telephelyeiket, hanem helyben próbálják a talpon maradáshoz szükséges előnyöket megszerezni.

A **helyi intézményi környezet** egyrészt pozitív externáliákat gerjeszt, másrészt az inputok (termelési tényezők, infrastruktúra) nagy részét nyújtja, harmadrészt a versenyelőnyöket elősegítő hálózati együttműködések, illetve formális és informális kapcsolatok keretét alkotja. A KKV-k nem rendelkeznek jelentős forrásokkal és olyan befolyással, hogy aktívan alakítani tudják vállalati környezetüket (pl. a településük infrastruktúráját), ezért többségük alkalmazkodni kényszerül. A KKV-k nagyon heterogén, nagyon sokféle tevékenységet folytató, egymással nehezen összehasonlítható vállalati kört alkotnak (pl. egy szoftverfejlesztő kisvállalkozás érdekei és igényei nem vethetők össze egy autójavítóéval), ezért csak általános szempontokat és kereteket, az iparági sajátosságoktól független szempontokat lehet megadni.

A helyi üzleti környezet elemeit többféleképp lehet rendszerezni, a közgazdaságtudomány (így a gazdaságpolitika) alapgondolataihoz, de a gyakorlati fejlesztésekhez is illeszkedik a lokális intézményrendszer „üzleti környezet négyyszöge” (2.2. ábra). A négyyszög oldalai egy-egy vetületét jelenítik meg a vállalkozás sikerességéhez szükséges helyi feltételek összességének.

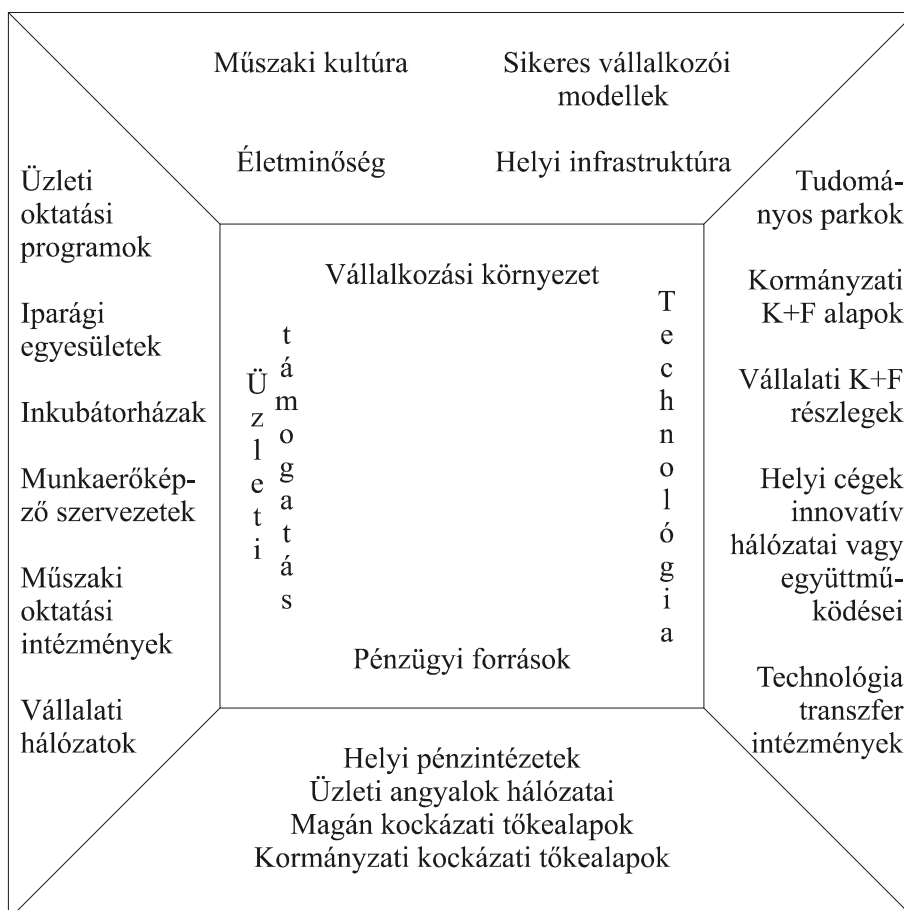
Mindegyik oldalt eltérő időtáv alatt és más-más módon lehet fejleszteni, azaz különböző támogatáspolitikák lehet hatékonyak. A versenyképes régiókban, térségekben a modell által taglalt tényezők mindegyike megtalálható. A négy tényezőcsoport:

- **vállalkozási környezet:** a társadalmi szféra,
- **technológia:** a reálszféra,
- **üzleti támogatások:** a humán szféra,
- **pénzügyi források:** a pénzügyi szféra.

A négy oldal megfeleltethető a közgazdaságtudomány szokásos **termelési tényezőinek**: tőke (pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés), munkaerő (üzleti támogatások a menedzsment és az alkalmazottak), vállalkozói készség (vállalkozási környezet), azonban nyilván a természeti erőforrások (a föld) kimarad. Viszont megjelent a technológia, amely a neoklasszikus közgazdasági növekedési gondolatok, termelési függvények egyik fontos része.

1. A **vállalkozási környezet** hosszabb időtáv alatt módosítható, a vállalkozások számára külső adottságként elfogadott, általuk alig befolyásolható, általában társadalmi (helyi közösségi), a vállalkozókészség és annak társadalmi megítélésére vonatkozó tényezőket tartalmaz. Ezen tényezők részben közjavak, így közösségi eszközökből, több esetben gazdaságon kívüli szempontok alapján lehet fejleszteni. Főbb elemei:

2.2. ábra A vállalkozások lokális intézményi környezetének elemei



- **Műszaki kultúra:** az általános és középfokú oktatás színvonalától, a reál- és műszaki ismeretek társadalmi elismertségétől, a vállalatok technikai felszereltségétől, az innovációs kultúrától és hajlamtól, a fejlesztők társadalmi megbecsültségétől stb. függ.
- **Sikeres vállalkozói modellek:** az üzleti teljesítmény társadalmi megbecsültsége, az anyagi sikeresség elismertsége a közösség tagjai által, az ambíció felkeltése a tehetséges egyéneknél, a sikerhez vezető lépések követhetősége, azaz a sikeres vállalkozói minták széles körben történő utánzása stb.
- **Helyi infrastruktúra:** főleg műszaki infrastruktúra (közutak, számítógépes hálózatok, energetikai hálózatok stb.), az elérhetőséget lehetővé tevő hálózatok.

- **Életminőség:** az alkotókészséghez regenerálódni, feltöltődni, a sikereket élvezni kell, amihez helyben rekreációs, kulturális kikapcsolódási, szabadidős lehetőségek stb. szükségesek.

2. A **technológia** ebben a négyzög-modellben a technikát, az eszközöket jelenti és azokat a módszereket, eljárásokat, ahogyan ezeket az eszközöket hatékonyan alkalmazni lehet, továbbá az eszközök és eljárások gyors átvételét lehetővé tevő intézményeket. Egy régió, térség akkor sikeres, ha a legújabb eszközöket nemcsak átveszik máshonnan, hanem egy részét a helyi cégek saját maguk fejlesztik ki, ezáltal az innováció életciklusának elején nagy profitra (monopolprofitra) lehet szert tenni és tartós versenyelőnyökre. A technológia és a technika fejlesztése nemcsak az új eredményekben jelenik meg, hanem egy felkészült fejlesztőgárda a máshol kidolgozott eljárásokat gyorsan felfogja, dekódolja és megérti, így hamar elő tudja készíteni alkalmazását. Nemcsak új dolgok fejlesztéséhez, hanem a legjobb külföldi gyakorlat követéséhez, adaptálásához is szükséges a tudományos és technológiai háttér létrehozása, a szükséges infrastruktúra kiépítése, amelynek tényezői:

- **Tudományos parkok:** az egyetemekkel, kutatóintézetekkel együttműködő, ezen intézmények infrastruktúrájára (pl. egyetemi könyvtár, laboratórium, mérőeszközök) támaszkodó, sok esetben az egyetem által működtetett park, a tudás-alapú, innovatív cégek koncentrált telephelyei, ahol a tudományos kutatásokból kinövő innovációk kidolgozásának létrejöttek a feltételei (vállalkozástámogatás, kommunikációs és informatikai háttér, nagy értékű eszközök lízingje, inkubációs lehetőségek stb.).
- **Kormányzati K+F alapok:** amelyekre nemcsak kutatóintézetek, hanem vállalkozások is pályázhatnak, általában az ország versenyképességét nagyban növelő, a húzóágazatok fejlődését elősegítő célokra írják ki a pályázatokat, az innovatív cégeknek fontos kiegészítő forrásokat jelenthetnek, a kockázatokat részben mérsékelhetik.
- **Vállalati K+F részlegek:** nemcsak az adott vállalatnak, hanem a vele kapcsolatban álló, informális hálózatába tartozó cégeknek is fontos extern hatásokat nyújthatnak.
- **Helyi cégek innovatív hálózatai vagy együttműködései:** a KKV-k a tudományos-technológiai innovációkat csak együttműködve tudják megszerezni és hatékonyan hasznosítani.
- **Technológiai transzfer ügynökségek:** a legújabb innovációt, technológiát a régióban meghonosító, az ehhez szükséges időt és bizonytalanságot (kockázatot), információvesztést minimalizáló intézmények.

3. Az **üzleti támogatások** általában a humán erőforrás, az alkalmazottak és a menedzserek felkészítésére, a know-how átadására szolgálnak, főleg az új ismeretek megszerzését és a tudás-alapú versengésben a munkaerő sikeres részvételét segítik elő:

- **Üzleti oktatási programok:** a közoktatásban a modern üzleti ismeretek, a vállalkozói és munkavállalói ismeretek széles körű oktatása, az ehhez szükséges intézmények megléte.
- **Iparági egyesületek:** a speciális iparági tapasztalatok, szaktudás és vélemények cseréjére, egyeztetésére, átadására alkalmas szakmai fórumok, mint „kvázi képzési”, tapasztalatszerzési lehetőségek kialakítása.
- **Inkubátorházak:** induló vállalkozások számára olcsó bérű ingatlan, kedvezményes közös szolgáltatások, illetve az „egy-helyen-levésből” származó szinergia, a többiek tapasztalatának, munkamódszereinek, tudásának stb. megismerése, a mintakövetés és a legjobb módszerek (benchmarking alapján) elsajátítása.
- **Munkaerőképző szervezetek:** a kisebb vállalkozások számára költséges a munkaerő kiképzése az új technológiára, új eszközökre, ezért fajlagosan olcsóbb, ha a régió munkaerőpiacának igényei szerinti képzések, átképzések tömegesen és összevontan (több cég alkalmazottait bevonva) folynak, részben állami (közösségi) forrásokból finanszírozva.
- **Műszaki oktatási intézmények:** az innovációk adaptálása, a termelési, gyártási folyamatok megszervezése, a KKV-k mindegyike számára fontos informatikai eszközök, mérőműszerek, laboratóriumok stb. magas szintű hasznosítása állandóan megújuló technikai ismereteket és felsőfokú műszaki képzést feltételez a régióban.
- **Vállalati hálózatok:** a régióban, térségben levő vállalatok és szakembereik informális együttműködése a regionális hálózatok különböző típusaiban, klasztereiben.

4. A **pénzügyi források** elérhetősége és megszerzése sokszor gondot okoz a KKV-knak, egyrészt többségük nem rendelkezik megfelelő hitelbiztosítékokkal, fedezetekkel (garanciával), másrészt nem tudja a hitelszerzés tranzakciós költségeit (információgyűjtés, utazgatások a bankba, időigényes tárgyalások stb.) kigazdálkodni, harmadrészt szakértőt sem tud alkalmazni, aki ért az üzleti tervkészítéshez, pénzügyi szakzsargonhoz stb. A fentiek miatt a sikeres régiókban létrejöttek azok a pénzintézetek, amelyek át tudják hidalni ezeket a finanszírozási problémákat:

- **Helyi pénzintézetek:** a helyben működő kisebb bankok (nálunk pl. takarékszövetkezetek) ismerik az ügyfeleket, napi információkkal rendelkeznek róluk, így jobban mérlegelhető kockázat mellett hitelezhetnek a helyi KKV-knak.
- **Üzleti angyalok hálózatai:** olyan magánbefektetők, általában idősebb, komoly szakmai és üzleti tapasztalatokkal bíró egyének, akik saját magánvagyonukat kockáztatják, csendes társként 3-4 évre beszállnak egy-egy általuk szakmailag átlátott és kecsegtető üzletbe, de nemcsak kölcsönöznek, hanem aktívan részt vesznek az üzletmenet egyes részeinek irányításában is.

- **Magán kockázati tőkealapok:** a nagy kockázatú, a bizonytalanság miatt a kereskedelmi bankok által nem finanszírozott, általában valamilyen új megoldásra törekvő, sikeresnek tűnő vállalkozás kezdeti tőkehiányának áthidalására és finanszírozására szolgál, amikor a kockázati tőkealap tulajdont is szerez, időnként besegít az üzletmenetbe, és csak a vállalkozás megerősödése után száll ki az üzletből, addig sem kamatot, sem tőkét nem kell törleszteni.
- **Kormányzati kockázati tőkealapok:** olyan vállalkozások finanszírozására szolgál, amelyekkel sem az üzleti angyalok, sem a magán kockázati alapok nem foglalkoznak, de a régió fejlődése szempontjából meghatározó tevékenységek megtelepedését, potenciális húzóágazatok kialakulását, klaszterek elindulását segítik elő.

A négyzög-modellben áttekintettük azokat a tényezőket, amelyek a sikeres régiókban szinte mindenütt előfordulnak az EU-ban, mint a **helyi üzleti intézményi környezet** alapvető elemei, amelyek nélkülözhetetlenek a vállalkozások versenyelőnyeikhez, ezáltal a régió versenyképességének javításához. A regionális és térségi gazdaságfejlesztés során értékelni kell, hogy milyen tényezők hiányoznak és lehetőség szerint törekedni kell a hiányzó pótlására, a gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségekből eredő multiplikátor hatások javítására. Lényeges, hogy helyi gazdaságfejlesztéskor a négyzög mindegyik oldalára külön-külön célszerű egy SWOT-analízist elvégezni.

2.2. A KKV-k együttműködésének támogatása: inkubáció és életciklusok

A KKV-k támogatása az utóbbi években sok országban előtérbe került, de amint azt említettük, a támogatási elvek és formák országonként nagyon eltérőek, mivel nemcsak gazdaság-, hanem társadalompolitikai szempontok is felmerülnek. Több nemzetközi vizsgálat zajlott le annak megállapítására, hogy melyek a KKV-k támogatásának sikeres, általánosnak tekinthető módszerei.

A legújabb vizsgálatok az **inkubáció fogalma** köré szerveződnek, amely a KKV-k „felcseperedéséhez védőbúrát” nyújtó, helyben koncentrálódó eszközök összességét jelenti. Az inkubáció azon a felismerésen alapszik, hogy a KKV-k támogatása hatékonyan főleg helyben oldható meg, azaz helyi vállalkozásfejlesztést kell folytatni. Részben azért, mert a KKV-knak sem forrásaik, sem idejük, sem munkatársaik nincsenek, hogy egy távoli városban (fővárosban) folyó tanácsadást, avagy más támogatást rendszeresen igénybe vegyenek, számukra ezt helyben kell biztosítani. Másrészt a KKV-k számára hasznosítható konkrét támogatások térségenként eltérőek, mivel függenek az adott térség gazdasági szerkezetétől, húzóágazataitól, az ottani intézményrendszerrel stb.

Ebben a fejezetben előbb áttekintjük az ENSZ égisze alatt folyó vizsgálatok főbb következtetéseit, majd az EU tagországok inkubációs gyakorlatának értékelését. Majd a hazai KKV-fejlesztés számára is sok hasznosítható gondolatot és követ-

keztetést tartalmazó, az EU tagországainak régióiban megfigyelt helyi vállalkozási politikáknak az életciklusokhoz igazodó támogatási formáit.

2.2.1. Az üzleti inkubáció létesítményei

Az UN/ECE által 2000-ben és 2001-ben megjelentetett kiadványok fő célja az **inkubációs létesítmények különböző elterjedt formái**: az üzleti inkubátorok, tudományos parkok és technopoliszok legújabb tapasztalatainak rögzítése volt, főleg Kelet-Közép Európában és a FÁK országaiban, de finn, német, olasz és svéd áttekintés is szerepel bennük (UN/ECE 2000, 2001). A kiadványok az **üzleti inkubáció fő céljának** az induló vállalkozások (start-up) fejlesztését és megerősítését, a vállalkozókésztséget ösztönző és támogató helyi központok kialakítását tartják, főleg innovatív termékek előállítását végző cégek esetében.

A nemzetközi vizsgálat során megállapították, hogy nagyon eltérő vállalkozás-támogatási gyakorlat alakult ki. A következő hat alapvető típust tartják jellemzőnek:

- **Klasszikus üzleti inkubátorok** (classical business incubators): kezdő KKV-k részére infrastruktúra és a szolgáltatások széles körének nyújtása, amelynek segítségével a kezdeti szakaszban képessé válnak sikeresen elindítani és fel-futtatni tevékenységüket. Nálunk az inkubátorházak, illetve irodaházak (pl. informatikai szolgáltatásoknál) tartoznak ide.
- **Ipari hasznosításra előkészített területek** (industrial estates): a regionális gazdaságfejlesztés dinamikus eszköze a helyi önkormányzatok és regionális fejlesztési ügynökségek részére. Itthon főleg az ipari parkok feleltethetők meg ennek a formának.
- **Export feldolgozóipari zóna** (export processing zone): az export és a külkereskedelem miatt fontos, bár általában gyenge marad az ott működő vállalatok kapcsolata a helyi gazdasággal. Az üzleti szolgáltatások lehetőségei, az infrastruktúra és az adókedvezmények vonzzák a külföldi működő tőkét, ezáltal javul a térség foglalkoztatottsága (és a fizetési mérleg). A hazai eszközökből nagyjából az ipari vám szabad területek, illetve a vállalkozási övezetek tartoznak ide.
- **Tudományos (technológiai) parkok** (science, technology parks): kreatív környezet teremtenek a technológia-alapú vállalkozások számára a kutatási eredmények üzleti hasznosításához. Az ilyen jellegű parkokhoz nélkülözhetetlen a kutató egyetemek és intézetek helyi jelenléte.
- **Virtuális üzleti inkubátorok** (virtuális technológiai parkok): a cégek egymás közötti, valamint az üzleti partnereikkel történő kapcsolatok létrehozása és működtetése: Internet, elektronikus adatcsere, videó konferencia lehetőségek stb.
- **Klaszteresedés és hálózatosodás**: a KKV-k klaszteresedése és hálózatosodása egyre növekvőbb fontosságú, lehetővé teszi számukra a magasan szakképzettségű munkaerő és az üzleti szolgáltatások, köztük az inkubációs szolgáltatások elérését. A klaszterek, mint a KKV-k agglomerációi lehetővé teszik a

specializációt, a megosztható technológiai kapacitások kiépítését, az innovációt stb.

Ez a tipizálás nyilván csak a kereteket jelöli ki, bizonyos jellemző típusokat próbált megadni, amelyekben belül a felmérésben részt vevő országok elhelyezték vállalkozásfejlesztési programjaikat, az egyes támogató intézményeket. Azonban a fenti felsorolás alapján is érzékelhető, hogy a nemzetközi felfogások igen tág határok között mozognak. A megadott hat típus két jól elkülönülő csoportba sorolható:

- Az első csoport a **hagyományos ipari felfogást** tükrözi, jellemzője a méretbeli elkülönítés: a legkisebb létesítményből (klasszikus üzleti inkubátor, ami lehet egyetlen épület, irodaház is) kiindulva egy adott városban levő ipari hasznosításra előkészített területeken (jellemzően ipari parkokon) át egy egész település együttes (mint feldolgozóipari zóna) ipari célú fejlesztése jelenik meg.
- A második csoport a **modern innovációs lehetőségek** kihasználására épül, amikor a tudományos parkok mellett a virtuális inkubátorok jelennek meg, valamint a klaszterek, amelyek működési területének szintén nem település, hanem egy lokális térség feleltethető meg.

Az első csoport hagyományos szemlélete azt jelenti, hogy főleg mennyiségi fejlesztésekre és központi gazdaságpolitikai akciókra (ipari parkok, vám szabad területek, vállalkozási övezetek kijelölésére) van szükség, amelyeket infrastruktúrával és fejlesztő ügynökségekkel lehet támogatni. A második csoport már minőségi elemeket takar, ezt nem lehet felülről és központilag irányítani, hanem a helyiek összefogása, az alulról-szerveződő elképzelések és a „társadalmi szövet” a lényegesek, azaz a regionális hálózatok működése. Az is nyilvánvaló, hogy először az első csoport elemeit lehet létrehozni, míg a második csoport csak később, a fejlődés magasabb fokán válhat tömegessé.

Az egyes országoknál megadták az ott alkalmazott inkubációs definíciókat. A magyarországi definícióknál az üzleti inkubátorok legfontosabb eseteként az **ipari parkok** lettek megadva (industrial park), amelyek létesítésének alapelvei (UN/ECE 2001, 8.o.): a KKV-k fejlődésének támogatása, az ágazati és regionális szempontok integrálása a vállalati tulajdonosoknál (stakeholders), a beszállítói (alvállalkozói) programban való részvétel elősegítése a parkokban való előnyös letelepedési és kedvező működési feltételek révén, az ipari és regionális politika integrálása, mivel az ipari parkok helyi kezdeményezésre, a helyi források aktivizálásával épültek ki, és hozzájárulnak a foglalkoztatáshoz, valamint a közvetlen külföldi beruházások részére szervezett, átlátható feltételek nyújtása.

2.2.2. Inkubációs folyamat és inkubátorok az EU tagországaiban

Az Európai Unióban 2002-ben fejeződött be egy átfogó vizsgálat „Benchmarking the management of incubators” címmel⁸, amelynek keretében mindegyik tagországban széles körű kérdőíves felméréseket végeztek (szinte az EU tagországaiban levő 800 különböző típusú park mindegyikében). A kutatás során definiálták az **inkubációs funkciókat** és a különböző elnevezésű „parkok” egymáshoz való viszonyát is megpróbálták tisztázni, valamint összehasonlították az egyes országokban folyó inkubációs gyakorlatot. Ez a fogalmi keret felhasználja a korábban ismertetett parki típusokat, de az elmúlt évtized tapasztalatait és változásait is értékeli.

Úgy tűnik, az EU-ban a parkok különböző megnevezéseinél, ahol a KKV-k fejlesztése felmerül, ott az „**incubator**” kifejezés válik gyűjtőfogalommá, amely nyilván jóval szélesebb értelemben használatosak, mint a hazai inkubátorház. Továbbá az „**incubation**” az a folyamat, amely a kisebb vállalkozások, főleg a KKV-k támogatására szolgáló különböző megoldásokat összegzi. Nyilván egy-egy térség fejlesztésének elősegítésénél kiemelt figyelmet kell fordítani az új piaci szegmensekben megjelenő helyi új KKV-k (start-up) támogatására.

Az inkubáció fontosságának felismerése a globalizációhoz köthető, amelynek főbb sajátosságait korábban áttekintettük:

- a gazdasági szervezetek rugalmas alkalmazkodásának elsőrendű fontosságúvá válása,
- a nagyvállalati szervezeti hierarchiák ellaposodása és a kihelyezések (outsourcing) előtérbe kerülése,
- a tudásalapú tevékenységek meghatározó jellege a tartós vállalati versenyelőnyökben,
- a rugalmas, innovatív KKV-k tömeges megjelenése.

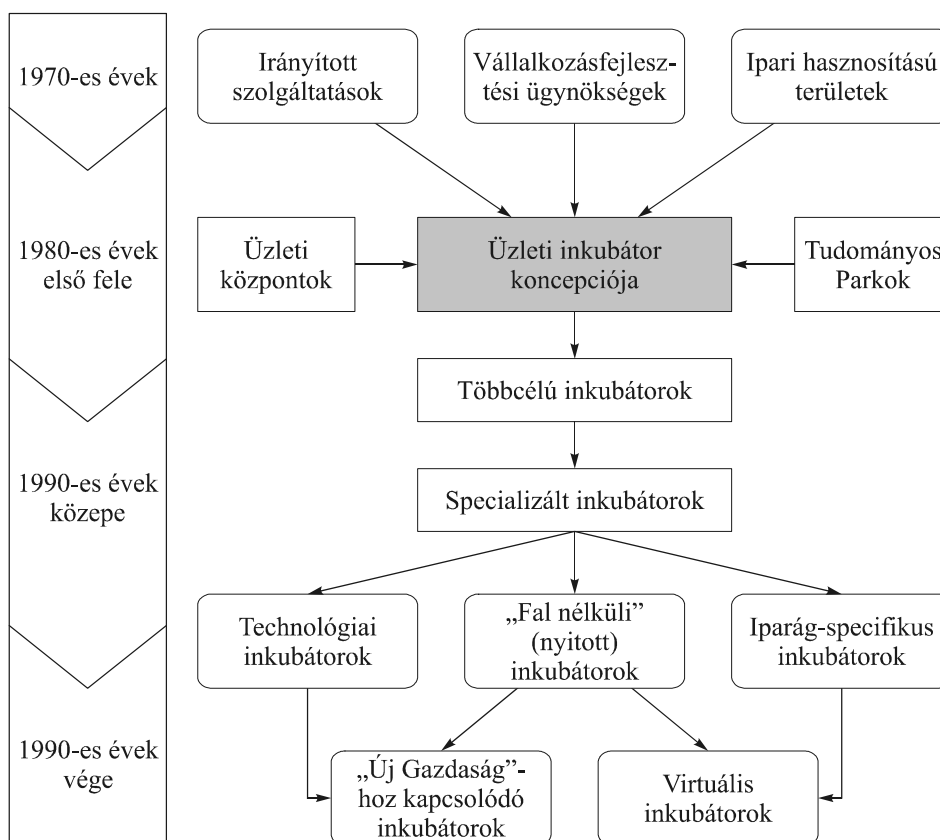
Az 1970-es évektől megfigyelhető, posztfordistának is nevezett folyamat az innovatív KKV-kat felértékelte, amit a gazdasági élet szereplői (nagy- és kisvállalatok) és a kormányzatok is felismertek. A nagyvállalatok is ösztönzik és támogatják az új ötleteket kidolgozó KKV-kat (spin-off és spin-out, start-up cégeket), mivel a kockázatos projekteket ezáltal jóval olcsóbban, intenzívebb munkatempóban, azaz jóval hatékonyabban lehet a kisebb (sokszor csak erre a feladatra alakult) szervezetekben megoldani. A központi és helyi kormányzatoknak is egyik fő célja lett a munkahelyteremtés, ugyanis a nagyvállalatokból felszabaduló munkaerőt a KKV-k vették át (ill. odakényszerültek), ezáltal az induló KKV-k támogatása és megerősítése is sok országban kiemelt gazdaságfejlesztési és társadalompolitikai feladattá vált.

Az **üzleti inkubátor** koncepciójának kialakulása a 80-as évek elejére tehető (2.3. ábra). A 70-es években először az ipari hasznosítású területek (industrial

⁸ A vizsgálatot a Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) folytatta (Kent, Egyesült Királyság) a European Commission Enterprise Directorate General számára, a végső jelentés 2002 februárjában készült el.

estates) jöttek létre nagyobb számban, valamint megjelentek a vállalkozásfejlesztési ügynökségek és a közös (megosztható), irányított szolgáltatásokat nyújtó szervezetek (managed workshops). Erre a három tényezőre alapozódva formálódott ki az **üzleti inkubátor**, mint általános gyűjtőfogalom, amely kifejezés tartalmazza a tudományos parkok és az üzleti központok szolgáltatásait is.

2.3. ábra Az üzleti inkubátor koncepciójának fejlődési folyamata



A 90-es évektől egyre speciálisabb szolgáltatásokra volt szüksége a KKV-knak, megjelentek a technológiai inkubátorok (főleg technológia fejlesztésére) és az iparág-specifikus inkubátorok (biotechnológiai, informatikai stb.). A 90-es évek végén létrejöttek az internetes hálózatra alapozódó, nem egy helyen lévő **nyitott inkubátorok**, míg napjainkban formálódnak a **virtuális inkubátorok** is. Az időbeli folyamatból érzékelhető, hogy a különböző típusú parkok szinte mindegyikében előtérbe került a KKV-k segítése. Főleg azért, mert a helyi gazdaságfejlesztés egyik fő eszköze a helyi KKV-k versenyelőnyeinek, azaz a helyi üzleti környezetnek a megerősítése.

Az inkubátorok számának megsokszorozódásával, szerepük felértékelődésével együtt megjelentek az inkubációval foglalkozók szakmai szervezetei is: az Egyesült Államokban (NBIA), az Egyesült Királyságban (UKBI), Franciaországban az ELAN, Németországban az ADT stb. Ezek a szervezetek és egyéb kapcsolódó szerveződések (pl. az EU-ban a BIC: Business & Innovation Centre) mindegyike megpróbálta definiálni, mit ért inkubátoron és inkubációs folyamaton.

Az EU-ban 1990-ben fogalmazódott meg először az **inkubátor fogalma**: olyan hely, ahol az újonnan létrejövő cégek koncentrálódnak egy lehatárolt területen. Ezen cégek segítése megjavítja növekedésük és túlélésük esélyeit egy adott épületben közös szolgáltatások (telefax, számítógépes lehetőségek stb.), valamint ügyviteli támogatás és háttérszolgáltatások révén. A hangsúly a helyi fejlesztésen és a munkahelyteremtésen van.

A fogalom lényege: a kezdő vállalkozásoknak helyiségek és szolgáltatások nyújtása kedvezményesen, mégpedig „egy fedél alatt”, ezáltal jelentősen csökkenthető rezsiköltségeik, az így felszabaduló anyagi és szellemi forrásaikat pedig érdemi tevékenységükre tudják koncentrálni. Az inkubátor szolgáltatásait nyilvánvalóan csak helyben lehet kialakítani, felmérve, hogy mire van szükségük a vállalkozóknak, illetve állandóan késznek kell lenni a változó igényekhez való alkalmazkodásra. Ezt a rugalmasságot és specializáltságot egy központi kormányzati program nem tudja kielégíteni, csak helyi vállalkozásfejlesztéssel lehet koordinálni.

Szűkebb értelemben az inkubátor olyan szervezet, amely segíti a kezdő vállalkozásokat ötleteik kidolgozásától azok piaci bevezetéséig, ezáltal a vállalkozás megerősödéséig. **Tágabb értelemben** inkubátornak nevezhetők a technológiai központok és tudományos parkok, az üzleti és innovációs központok sora, amelyek nemcsak telephelyet adnak, hanem a vállalkozásokat támogató szervezetek, intézmények és szolgáltatások hálózatát is koncentrálnak. Az EU fogalomból is kiderül: nem öncélú az inkubátorok létrehozása és működtetése, hanem a helyi gazdaságfejlesztés és munkahelyteremtés eszköze.

Az EU már említett, 2002-ben zárult kutatásának eredményeként kialakult egy **konszenzusos inkubátor fogalom**, amelyben megpróbálták összegezni a különböző gazdaság- és vállalkozásfejlesztési szemléletre és gyakorlatra (francia, német, amerikai stb.) visszavezethető megközelítéseket. Eszerint az **üzleti inkubátor**:

egy olyan szervezet, amely rendszerbe foglalja és élénkíti a sikeres vállalkozások létesítésének folyamatát, számukra átfogó és integrált szolgáltatások körét nyújtva, amelyek tartalmazzak:

- inkubációs teret,
- kedvezményes üzleti szolgáltatásokat,
- a klaszteresedés és hálózatosodás lehetőségeit.

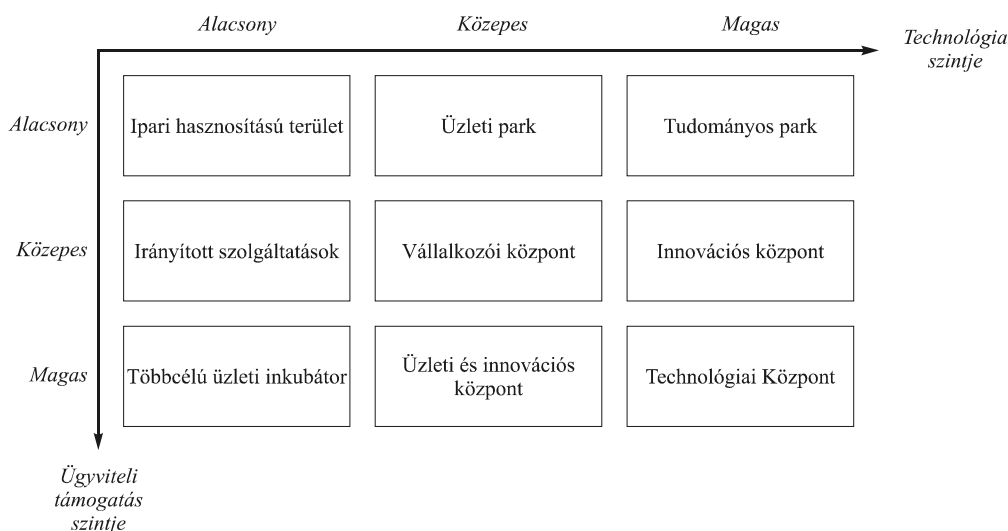
A fogalomból nemcsak a hely (ingatlan, iroda stb.), a közös szolgáltatások (titkárság, könyvelők stb.) fontossága derül ki, hanem megjelennek az ott működő vállalkozások közötti együttműködések támogatása is. Felismerve, hogy napjaink-

ban a szinergikus hatások, a rejtett tudás (tacit knowledge) elterjedése akkor hatékony, ha a hasonló szakértelemmel és eszközparkkal bíró vállalkozások egymáshoz közel működnek (ekkor terjednek gyorsan és megbízhatóan az információk, tapasztalatok), illetve a hasonló közös szolgáltatások is így jóval olcsóbbak lehetnek. Ez azt is jelenti, hogy előtérbe kerültek az olyan inkubátorok, amelyek hasonló tevékenységű vállalkozásokat fogadnak be.

Megjegyezzük, hogy ezek a gondolatok közismertek, de a fejlett országokban is csak egy időbeli folyamat során, évtizedek alatt kerültek át a gyakorlatba. Várhatóan nálunk sem lehet „átugrani az árnyékunkat”, először a fejlett országok 70-es és 80-as évekbeli megoldásait kell (és lehet) tömegesen elterjeszteni, azaz nem a „nagy ugrásra”, hanem csak a folyamat gyorsítására van lehetőségünk. Nem kizárva, hogy előfordulhatnak már napjainkban itthon is pl. sikeres virtuális inkubátorok.

A különböző ipari területek lehetséges tipizálásai közül igen szemléletes az a felfogás, amelyik - a fenti konszenzusos fogalmat is integrálva a KKV-knak nyújtott kedvezményes **ügyviteli támogatások szintje** (szolgáltatások elterjedtsége) és a **technológia szintje** alapján állapít meg kategóriákat (2.4. ábra).

2.4. ábra Az üzleti inkubátorok típusai az ügyviteli támogatás és a technológia szintje szerint



A KKV-kat befogadó üzleti inkubátorok az egyes dimenziók mentén a magasabb értékeknél helyezkednek el, ahol a vállalkozások sokféle és színvonalas ügyviteli szolgáltatást igényelnek, illetve a folyamatos innovációhoz magas szintű technológiai háttérre (laboratóriumok, műszerek, eszközök stb.) van szükségük. Így inkubátoroknak tekinthetők a tudományos parkok, innovációs központok, technológiai

központok, az üzleti és innovációs központok, valamint részben a vállalkozói központok is.

Ahol alacsonyak a szolgáltatások iránti igények, illetve a technológia szintje, ott kevésbé van szükség inkubátorokra. Többek között azért is, mivel itt nagyvállalati telephelyek - azaz nemcsak induló, fejlődő kisvállalkozások - is előfordulnak. Ide tartoznak az ipari hasznosítású területek (ahol általában nincs közös szolgáltatás), az üzleti parkok és az irányított szolgáltatásokat (managed workshops) nyújtó parkok. Ezekbe a parkokba általában nincs belépési kritérium, mindenki bekerülhet, aki kibérli (vagy megveszi) a területet. Ebben az esetben a vállalkozás lényegében csak előkészített, vonalas infrastruktúrával ellátott területet bérel. Szemben az inkubátorokkal, ahol speciális belépési feltételek vannak, mivel csak azokat engedik be, akiknek az ott nyújtott speciális szolgáltatásokra és egyedi technológiákra van szükségük (azaz akik igénylik a speciális eszközöket és szolgáltatásokat).

A magyarországi ipari parkok felméréseiből egybehangzóan kiderül: mind a technológia, mind az ügyviteli támogatás szerint is alacsony szintűek. Azaz többségük ipari hasznosítású terület (főleg ha ipari vám szabad területként működik), míg némelyiküknél már megfigyelhetők az üzleti parkok, illetve az irányított szolgáltatásokat nyújtó parkok jellemzői.

Az inkubátorok és inkubáció nemzetközi tapasztalatai azért fontosak, mivel felhasználhatók itthon mind az ipari parkok továbbfejlesztéséhez, mind a különböző térbeli koncentrációk kialakulásának elősegítéséhez. Ezek a gondolatok még széles körben nem terjedtek el, de már megjelentek a tíz éves ipari parki fejlesztési programban, illetve a vele foglalkozó tanulmányokban. Az inkubációs szolgáltatások között kiemelt helyen szerepel a klaszteredés és hálózatosodás, amelyek jellemzőire később térünk ki, jelen fejezetben a KKV-támogatások néhány fontos nemzetközi tapasztalatát tekintjük át.

2.2.3. KKV-k támogatása az EU tagországainak régióiban

A KKV-k támogatása az EU mindegyik tagországában kiemelt gazdaságpolitikai kérdés. De az EU szintjén is kidolgoztak KKV-programokat, valamint több közösségi politikában is fontos szempontként merültek fel a KKV-k prioritásai, pl. az 5. keretprogramban. Az EU-ban külön **többéves programokat** indítottak a KKV-k támogatására, amelyek a várakozások szerint egyidejűleg képesek a gazdasági növekedést serkenteni, a munkahelyteremtést elősegíteni és a versenyképességet javítani.

Az EU-ban nemcsak a KKV-kat megcélzó közösségi politikákban, hanem a regionális politika keretében, az elmaradott régiók fejlesztésére szolgáló programokban, főleg a régiók versenyképességének javításában is fontos szerep jut a KKV-knak. Így a regionális politika egyik kiemelt fejlesztési célját megvalósító eszköznnek is a **KKV-k támogatása** minősül. A Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap 2000-06 közötti felhasználásának fő irányelveit tekintve az első helyen szereplő **regionális versenyképesség** a legfontosabb prioritás, amely a NUTS-2 szintű elmaradott

térségek (Objective 1) fejlesztésének elősegítésére szolgál. A regionális versenyképesség javítása **két programcsomagból** áll, az első az alapvető tényezők fejlesztését tartalmazza, a második a vállalkozások munkahelyteremtő erőfeszítéseit támogatja.

A **munkahelyteremtő vállalkozások** létesítését vagy expanzióját háromféle módon ösztönzik:

- vállalkozások támogatása: a KKV-k prioritásai,
- üzleti támogató szolgáltatások: segítség a vállalkozások létesítéséhez és fejlődéséhez,
- különleges lehetőségekkel bíró szektorok: környezet, turizmus és kultúra, szociális gazdaság.

A KKV-k fejlesztésére szolgáló hazai regionális gazdaságfejlesztési elképzelések kidolgozásakor a közösségi szintű SMEs programokon kívül több EU tagország, különösen Portugália, Görögország, Spanyolország, Észak-Írország fejlesztési elképzeléseit célszerű figyelembe venni, illetve néhány elmaradottnak minősíthető régiót. Megállapítható, hogy az elvek szintjén megfigyelhető bizonyos hasonlóság, viszont az alkalmazott fejlesztési eszközökben nincs egységes KKV fejlesztési módszertan, amely mindegyik országra, régióra használható lenne. Az áttekintett EU-regiók többségében általában az alábbi fejlesztési elképzeléseket fogalmazzák meg:

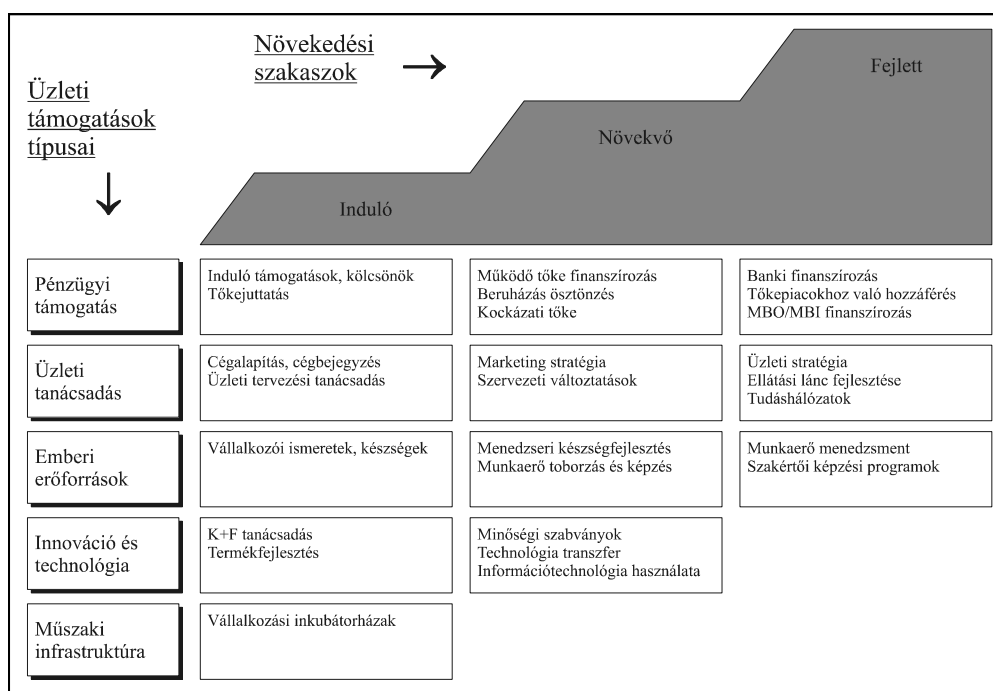
- **innovációk támogatása** a KKV-knál: technológia transzfer, együttműködés K+F intézetekkel, új technológia (informatika, telematika) bevezetése,
- **információs szolgáltatások elérése**: hálózatok kiépítése és a rákapcsolódás támogatása, adatbázisok feltöltése,
- **képzés**: stratégiai tervezés, minőségbiztosítás, új technológiák alkalmazásának oktatása, informatika, menedzsment tréningek,
- **együttműködés a KKV-k között**: hálózatok, klaszterek, tapasztalatcserék, közös rendezvények, kiállítások, kiadványok,
- **finanszírozási támogatás**: garancia alapok, kockázati tőke.

Habár a régióknál megfigyelhető vállalkozásfejlesztési gyakorlat részben eltér, mivel alkalmazkodik a helyi társadalmi és gazdaság szerkezeti sajátosságokhoz, ennek ellenére a KKV-k regionális támogatásánál már megfigyelhetők sztemdernek tűnő nemzetközileg bevált támogatási eszközök. Igen logikusak és áttekinthetők a **KKV-k életpályájának** egyes ciklusainál felmerülő igényekhez, illetve a szükséges háttérfeltételekhez kapcsolódó, a gyakorlatban is felmerülő támogatások (2.5. ábra). Az életpálya szerint szokásos módon megkülönböztethetünk: kezdő (induló), növekvő (fejlődő) és fejlett (érett) vállalkozásokat. A támogatások általános típusai: pénzügyi (finanszírozási) támogatás, üzleti tanácsadás, emberi erőforrások fejlesztése, innováció és technológia, valamint a műszaki infrastruktúra.

Az életpálya három fő szakaszában eltérő a KKV-k **abszorpciós képessége**, azaz milyen jellegű, mekkora értékű támogatást, mennyire hatékonyan tudnak hasznosítani. Az abszorpció nemcsak az életpálya szakaszától függ, hanem a KKV tevé-

kenységétől, ágazati jellemzőitől is. Általában az figyelhető meg, hogy **kezdő KKV-k** többségének bizonytalan a helyzete, jelentős részük hamar megszűnik, nem a piaci terjeszkedés, hanem a túlélés, a talpon maradás a fő céljuk, így támogatásuk célja a túlélés segítése és fejlődésük elindítása.

2.5. ábra A KKV-k üzleti támogatásának jellemzői növekedési szakaszaik szerint



A **növekvő KKV-k** nemcsak igénylik, hanem képesek is hatékonyan hasznosítani (azaz pl. vissza tudják fizetni) a támogatásokat, mivel már létrejött a KKV-n belüli munkamegosztás és kialakult a KKV versenystratégiája, a vezetők és alkalmazottak tisztában vannak a közeljövő feladataival, így pontosan tudják, hogy milyen támogatás szükséges fejlődésük gyorsabb tételéhez, versenyképességük javításához.

A **fejlett KKV-k** már speciális szolgáltatásokra tartanak igényt, közülük kiemelkedik az új tevékenységeket végzők köre (napjainkban informatika, e-business stb.), akik rohamos fejlődésük, gyors piaci növekedésük miatt magas abszorpció képességgel bírnak.

A helyi KKV-k fejlesztésénél mind az EU SMEs politikáját, mind az üzleti támogatási formák fenti felsorolását érdemes átgondolni. Nyilván egy adott inkubációs létesítményben (pl. ipari parkban) az ott működő KKV-k növekedési szakaszához kell igazítani a felkínált szolgáltatásokat. A szakmai anyagokból az szűrhető le,

hogy először növekvő és fejlett vállalkozásokat célszerű letelepíteni egy újonnan szerveződő inkubátorban (ipari parkban), egyúttal a kezdő vállalkozások (KKV-k) részére létrehozva inkubációs támogatásokat (pl. a parkon belül egy inkubátorházat). Ezek a növekvő és fejlett vállalkozások sok esetben multinacionális cégek helyi érdekeltiségei.

Mivel a támogatási formák köre igen széles, a vállalkozások versenyelőnyei- nek megerősödéséhez sokféle szempontot kell figyelembe venni, ezért az inkubációs létesítmény (inkubátorházak, ipari parkok) csak egy **leszűkített szolgáltatási kört** nyújthatnak, a többi üzleti szolgáltatásra a lokális térgében, egy városban és vonzókörzetében kell a megfelelő intézményrendszert kialakítani. Azaz egy-egy inkubációs létesítmény tartósan csak akkor lehet sikeres, ha az őt körülvevő térségben a vállalkozásokat az életpálya különböző szakaszaiban segítő üzleti támogatások mind-egyik típusa hatékonyan működik

2.3. Az iparági körzetek típusai és fejlesztésük alapjai

A KKV-k helyi fejlesztéséhez nagyon hasznos szempontokat nyújthat a vállalati kapcsolatokon alapuló azon tipizálás, amelyik a földrajzi koncentráció egyik alapesetét, a vállalkozások helyi együttműködésén alapuló **iparági/üzletági körzeteket** modellezi. Az iparági körzetekben a KKV-k kiemelkedő szerepet töltenek be, részben emiatt, részben a sikeres olasz példák hatására a UNIDO, OECD és más nemzetközi fejlesztési szervezetek is előszeretettel ajánlják a fejlődő országok számára ezt a helyi szerveződést.

Bizonyos ágazatok térbeli koncentrálódása nem újkeletű megfigyelés, többek között Alfred Marshall már egy évszázada (1890-ben) megfogalmazta az **iparági körzetek** (industrial district) lényegét, amelyeket lokális pozitív technológiai externhatásokra vezetett vissza. A helyi iparágak kialakulása általában a véletlennek tudható be (ásványkincsek, piacközelség, közlekedési helyzet, szubjektív tényezők stb.), de ha már létrejöttek, akkor elindul egy „öngerjesztő folyamat”, amely felerősíti a térbeli koncentrálódást. A térségben kialakul egy „iparági atmoszféra” is, megerősödnek a formális és informális szokások, rögzülnek a hagyományok és intézmények (kamarák, szövetségek, klubok, egyesületek stb.) jönnek létre. Marshall kimutatta, hogy a korabeli Angliában igen jelentős iparágakban a KKV-k helyi koncentrációja volt a fejlődés alapja.

Lényegében Marshall gondolatai mai közgazdaságtani megfogalmazásban: a könnyebb inpuhelyettesítést, a növekvő méretgazdaságosságot, a szinergiából adódó előnyöket, az innovációk gyorsabb adaptálását, a kisebb tranzakciós költségeket, a „spill-overt” és a tudás gyors elterjedését, az olcsóbb információszerzést stb. jelentik. Iparág/üzletág alatt azonos piaci igényeket kielégítő, egymással helyettesíthető termékeket és/vagy szolgáltatásokat előállító gazdasági tevékenységeket és az ezeket végző piaci szereplőket értjük (pl. turizmus, média, egészségügy stb.), azaz nemcsak

a szűken vett feldolgozóiparhoz tartozó ágazatokat (pl. élelmiszeripart, gyógyszeripart stb.).

A fejezetben előbb áttekintjük Markusen tipizálását, aki a vállalati kapcsolatok és a döntési központok elhelyezkedését vette alapul széles empirikus vizsgálatból kiindulva. Mindegyik típusban nemcsak a KKV-k szerepét értékelte, hanem kimutatta, hogy az iparági körzetek fejlesztésének hatékony eszköztára nagyban függ a körzet típusától. Ezt követően az olasz iparági körzetek néhány alapvető jellemzőjét mutatjuk be.

2.3.1. Az iparági körzetek alaptípusai

Marshall gondolatait továbbfejlesztve napjainkban három tényezőt emelnek ki, amelyek az egyes iparágak térbeli sűrűsödését, földrajzi koncentrálódását öngerjesztő módon erősítik (2.6. ábra):

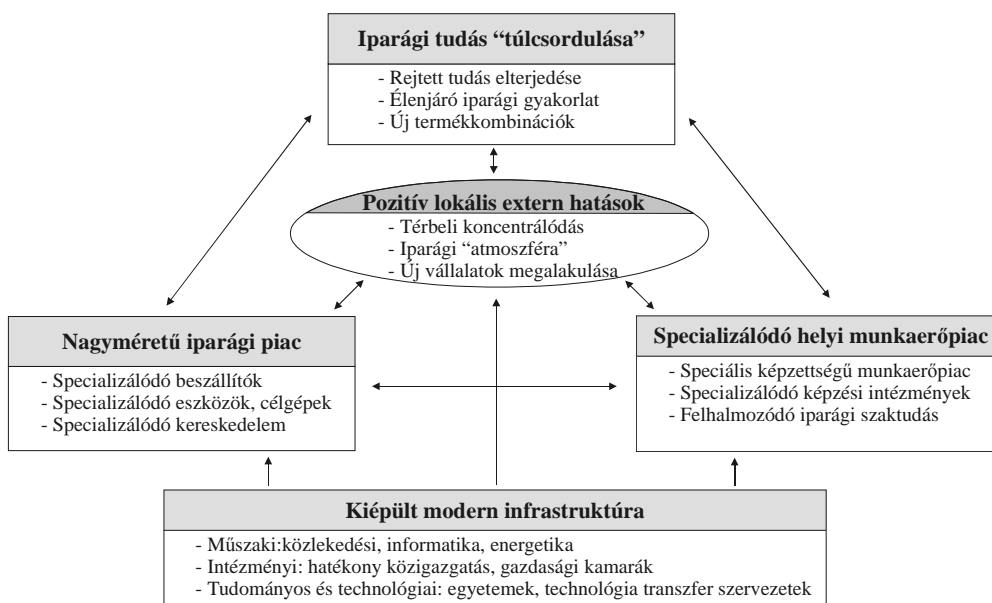
- Egy iparág földrajzi koncentrációja miatt létrejövő **nagyméretű helyi piac** lehetővé teszi, hogy a **helyi beszállítók, szolgáltatók specializálódjanak** (az inputok és eszközök szállítói, amelyek egy másik iparághoz tartoznak), akik ezáltal növelhetik termelékenységüket és csökkenthetik költségeiket, részben speciális berendezések használatával. Az eszközök szállítói is egyre speciálisabb célgépeket terveznek és állítanak elő a nagyobb iparági kereslet miatt.
- A hasonló képzettséget igénylő **munkahelyek viszonylagos sokasága** a specializált tudású (ezáltal kiszolgáltató) munkásoknak nyújt biztonságot (több hasonló vállalatnál kaphatnak munkát), de a vállalkozások számára is egyszerűbben megoldható az inpuhelyettesítés, könnyebben találnak speciális munkahelyeikre megfelelő képzettségű munkaerőt. Nyilván a munkaerő a napi térpályák által lehatárolt térben, ingázási öve zeten belül koncentrálódik.
- Az iparági **technológiai/műszaki tudás túlsordulása** (technological spillovers) lehetővé teszi az iparági információk, innovációk, szaktudás és sikeres üzleti tapasztalatok gyors elterjedését, a rejtett tudás átvételét, új vállalkozások megjelenését. A tudás túlsordulása (időnként a szakértők munkahely váltásával), a sokszor nehezen megfogalmazható tapasztalatok átadása-átvétele szintén személyes (face-to-face) találkozások esetén, azaz lokálisan hatékony.

Az iparágak térségi koncentrációjára és lokális hálózatok kialakítására való hajlam a szakirodalom szerint nagyon eltérő, leginkább négy tevékenység típusnál figyelhető meg:

- A **kézművesiparban**: ami hagyományosan egyes kisvárosokban, avagy nagyobb városok bizonyos részein koncentrálódik, ilyen iparokra a fejlett országokban példa a textil- és ruházati ipar (Los Angeles, Baden-Württemberg), a cipő- és bőripar, valamint a bútorgyártás (Harmadik Olaszország).

- A **feldolgozóipar bizonyos ágazataiban**: főleg a gépiparban (pl. autógyártás, háztartási gépek), amely globális versenyt és a méretgazdaságosságot veszi alapul (pl. Grazban az autóalkatrész-gyártás).
- A **csúcstechnológiában** (high-tech): főleg nagy- és középvárosokban és vonzáskörzetükben megerősödtek egyes modern gazdasági szektorok, pl. az elektronika, az űrtechnológia, a biotechnológia stb. Ezek a koncentrációk csak néhány helyen alakultak ki, mint pl. mikroelektronika a Boston melletti 128-as út mellett, vagy a Szilícium-völgyben, a műszergyártás Cambridge-ben stb.
- Egyes **szolgáltatásokban**: főleg az üzleti szolgáltatások koncentrálnak világvárosokban, pl. a pénzügyi szolgáltatások New York-ban, Londonban, a reklámpar New York-ban, Párizsban, a filmipar Los Angelesben (Hollywood), a divattervezés Párizsban, Milánóban, a képzőművészeti aukciók Londonban stb.

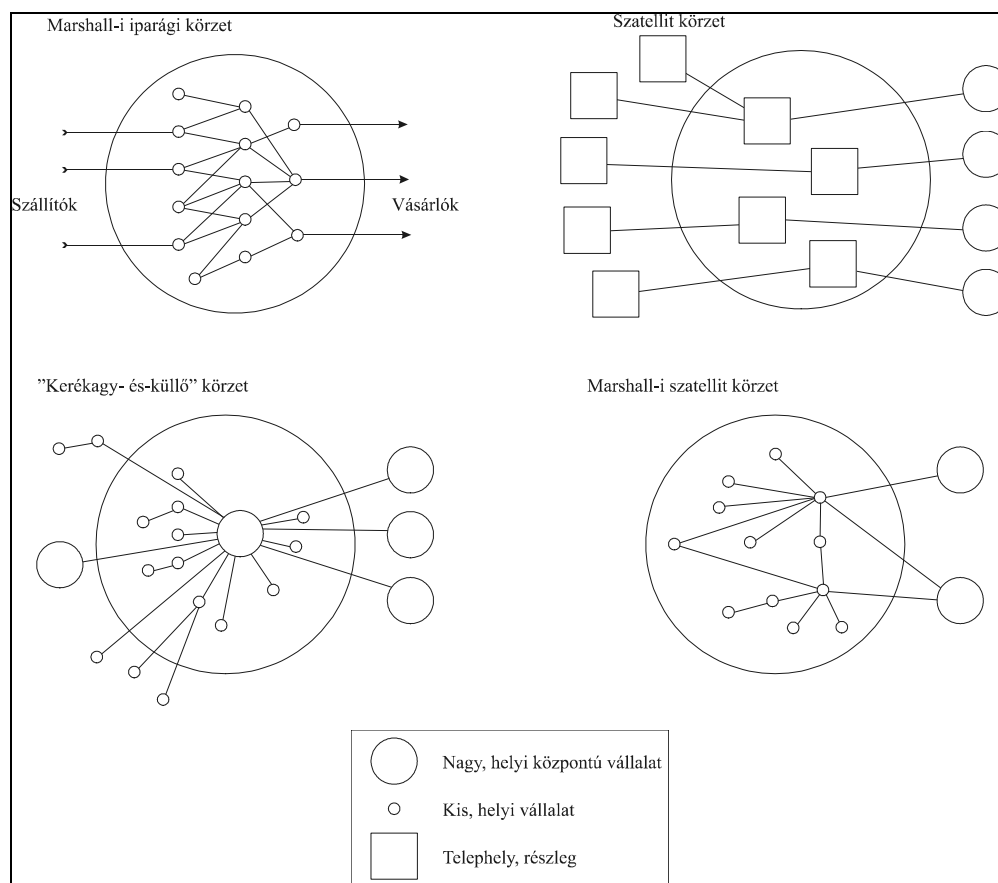
2.6. ábra Az iparági körzetek területi koncentrációjának *Marshall-i* modellje



A vállalatok közötti lokális kapcsolatok tipizálására, az agglomerációs gazdaságok leírására többféle elképzelés létezik. A fejlesztéspolitika igényeire tekintettel Markusen tipizálása igen jól felhasználható, aki részletes szempontrendszer alapján vetette össze a legfontosabb alaptípusokat és megadta, hogy az egyes típusoknál milyen fejlesztési eszközök vezettek sikerre. Az **iparági körzetek négy típusát** emelte ki, amelyből három gazdasági jellegű kapcsolatrendszerre épül. Markusen ezen közismert gondolatait kiegészítjük egy hibrid modellel is, amelyet Coe ismerte-

tett 2001-ben. A részletes elemzésből csak a legfontosabb szempontokat emeljük ki (2.7. ábra).

2.7. ábra A vállalatok mérete és kapcsolatai alapján az iparági körzetek típusai



1. A Marshall-i iparági körzet, amelynek főbb jellemzői:

- vállalati szerkezetét helyi tulajdonosok KKV-i alkotják,
- a támogató iparágak és a vásárlók (kereskedelmi cégek) nagy része körzeten belüli,
- a termékdifferenciálásból adódó előnyök a döntőek (nem a méretgazdaságosságból),
- a helyi kormányzatok erősen támogatják a „magiparágakat” (az iparági speciális infrastruktúra fejlesztése, oktatás, marketing, garanciaszövetkezet, a kockázat megosztása stb.),

- a körzeten belüli vállalkozások közötti bizalmi tőke (együttműködési készség) erős.

A fentiekben ismertetett Marshalli-i iparági körzetre nagyon sok példa figyelhető meg a gyakorlatban, ilyen pl. Olaszországban Emilia Romagna, vagy Veneto tartomány, ahol sok kis cég működik együtt a bútoriparban, cipőiparban stb. De a Szilícium-völgyben működő csúcstechnológiai, elektronikai (félvezető- és számítógépgyártás) cégek is ehhez a típushoz tartoznak, szintúgy az Orange megyében található iparágak (távközlési részegységek gyártói). A Marshalli-i iparági körzet egyik alosztala az olasz „új iparági körzet” (NID, new industrial district), amelyet Markusen is „itáliai variánsként” mutatott be.

2. A „kerékagy-és-küllők” (hub-and-spoke) iparági körzet, amelyre jellemző:

- egy vagy néhány nagyvállalat domináns szerepe,
- ezen nagyvállalatok közötti kooperáció alacsony, főleg körzeten kívüli nagyvállalatokkal állnak kapcsolatban,
- a méretgazdaságosságot hasznosítják,
- a körzeten belül kiépült a vertikálisan integrált helyi beszállítók, KKV-k hálózata,
- a pénzügyi és üzleti szolgáltatások a néhány nagyvállalat igényeihez igazodnak,
- a központi és helyi kormányzatok szerepe erős az üzleti környezet (externhatások), az infrastruktúra alakításában,
- a helyi beszállítók és a külső székhelyű nagyvállalatok között gyenge az együttműködési készség.

A „kerékagy-és-küllők” körzetre jó példa Seattle (a Boeing repülőgépgyár), a Toyota City (a Toyota autógyár). Hazánkban talán Szegeden a szalámigyártást (Pick), Dunaujvárosban a kohászatot (Dunaferr) emelhetjük ki, mivel ezen hazai tulajdonú (és térségi bázisú) cégeknek viszonylag jelentős a helyi beszállítói körük.

3. A **szatellit iparági körzet** (satellite industrial platforms), amelynek jellemzői:

- néhány, körzeten kívüli nagyvállalat dominanciája,
- ezek a cégek tömegtermelésre (méretgazdaságosságra) törekszenek,
- a nagyvállalatok körzeten belüli telephelyei között gyenge a kooperáció,
- a domináns nagyvállalatoknak a körzeten belüli KKV-kal minimális az együttműködése,
- a lényegi üzleti döntések a körzeten kívül születnek,
- a helyi kormányzatok helyi adók elengedésével, az infrastruktúra fejlesztésével támogatják a nagyvállalatok telephelyeinek létrejöttét,

- nem jellemzők a vállalkozások közötti bizalmon alapuló együttműködés.

A szatellit típusra példa a Research Triangle Park (USA), a japán technopoliszok (Oita vagy Kumamoto), míg Brazíliában Manaus. De ugyanilyen jellegűnek tűnik Győrben az Audi, Székesfehérvárott az IBM, avagy a Szentgotthárdon termelő Opel gyár körül formálódó körzet is, mivel a helyi beszállítók hálózata nem alakult ki.

4. A **hibrid iparági körzet**: a Marshall-i és a szatellit körzet kombinációja, fő jellemzői:

- az üzleti szerkezetre a helyi tulajdonú KKV-k dominanciája jellemző,
- alacsony vagy közepes erősségű a méretgazdaságosság szerepe,
- a körzeten belüli együttműködés alapvető fontosságú az itteni cégek versenyelőnyeinek,
- az iparági körzet fejlesztését illetően magas fokú az együttműködés,
- a lényeges beruházási, fejlesztési döntéseket a körzeten kívül hozzák,
- a helyi tőke nem számottevő forrása a helyi fejlesztéseknek,
- nincs hosszú távú elkötelezettség sem a helyi cégek, sem a külső befektetők között,
- a helyi munkaerőpiac viszonylag zárt (alacsony a kívülről jövő munkaerő aránya), a helyi munkaerő elkötelezett a körzet fejlesztésében (jobban, mint a külső befektetők),
- a műszaki és alkotó (kreatív) készség növekvő a körzeten belül,
- a körzet jövőbeni fejlődéséről szóló közösségi elképzelések kifarrottak és egyre inkább elfogadottak, mind a munkavállalók (lakosság), mind a helyi kormányzatok és intézményeik részéről,
- minimális a körzet közvetlen szabályozása a helyi kormányzatok részéről,
- a hosszú távú fejlődést a mobil külső tőkétől való függőség fenyegeti.

Hibrid iparági körzetre példa a Vancouver-i filmipar, amely a Hollywood-i produceri irodák kihelyezett részlegeiből fejlődött ki, de erős maradt a külső függőség. Magyarországon ilyen körzetnek tűnik Esztergomban a Suzuki autógyártás, Jászberényben a hűtőgépgyártás, Orosházán a mezőgazdasági gépgyártás, mindegyik helyen már emelkedik a helyi beszállítók aránya, erősödik a „beágyazódottságuk”, de még nagyfokú a kiszolgáltatottság a külső (külföldi) döntési központoktól.

5. Az **állami-alapítású iparági körzetek** (state-anchored districts), amelynek jellemzői:

- egy vagy néhány nagy állami vállalat, kormányzati intézmény dominanciája (pl. hadiipar, egyetemek),
- a helyi KKV-k és a nagyintézmények között rövid távú együttműködések vannak,

- a lényegi döntések körzeten kívül, döntően a központi kormányzatnál és intézményeinél születnek,
- a helyi kormányzat hatása csekély az intézmények működésére,
- a körzeten belüli bizalmi együttműködés gyenge.

Az állami intézmények által dominált iparági körzetekre jellemző a hadiipar és a katonai bázisok tömörülése, pl. Santa Fe, San Diego, Ann Arbor stb. Nyilván egy-egy régióban több iparági körzet működhet, amelyek eltérő típusba sorolhatók. A valóságban szinte mindenütt a **fenti jegyek keveredése** figyelhető meg, „vegyszótár” sehol sem fordul elő, mindenütt a domináns vállalati kapcsolatok összetettek, keverték

Markusen által kidolgozott fenti tipizálás visszaadja a **regionális agglomerációs gazdaságok** főbb típusainak alapjellemeit. Nemcsak a jellemzőket ismerteti, hanem a fejlesztéspolitika nemzetközileg bevált eszközeit is (pl. adózás, pénzügyi támogatás, képzés stb.), valamint kitér a KKV-k szerepére és lehetőségeire is. A régió meghatározó iparágainak tevékenységi jellege befolyásolja a típusokat, a vállalati szerkezet jellemzőit, de pl. a globálisan versenyző kézműves iparágakban, vagy a csúcstechnológia egyes részterületein általában kialakulnak a Marshall-i körzetek (pl. Olaszországban, vagy az USA-ban).

Egy-egy iparági körzetben a KKV-k lokális együttműködései, a **KKV-k helyi hálózatai** alapvető szerepet töltenek be. Az iparági körzetek ismertett típusainál csak a KKV-k horizontális (Marshall-i) és vertikális (kerékagy-és-küllő) kapcsolatait, hálózatait vettük alapul, holott a valóságban jóval összetettebb együttműködések figyelhetők meg, amire később még kitérünk.

Az agglomerációs gazdaságok, az iparági körzetek, valamint a KKV-k lokális hálózatai a globalizáció „magterületein” a vállalati, iparági együttműködések sikeres modelljeit alkotják. A fenti típusok eltérő jellemzői miatt különböző regionális és kistérségi gazdaságfejlesztési elképzeléseket és programokat kell kidolgozni, továbbá a fejlesztési elképzelések megvalósításába nemcsak más-más partnereket kell bevonni, hanem eltérő módon lehet őket ösztönözni is. Eltérőek a vállalatok helyi kötődései (beágyazódottságuk), érdekeik és emiatt stratégiájuk is különböző a körzet típusa, avagy a hálózat és az abban betöltött szerepük következtében. Az is megfigyelhető a nemzetközi vizsgálatok kapcsán, hogy a kulturális tradíciók, az együttműködési szokások meghatározzák egy-egy iparági körzet, az abban fontos szerepet betöltő KKV hálózatok sikerességét is. Nagyon sikeresek az olasz iparági körzetek, amelyek KKV-kból állnak, és a marshall-i típust képviselik.

2.3.2. *KKV-k iparági körzetei: az olasz példa*

Az olasz iparági körzetek egyféle mintaként szolgálhatnak a hazai helyi vállalkozásfejlesztésekhez, amit három (egymással szoros kapcsolatban lévő) tényező is indokol. Egyrészt Magyarországhoz hasonlóan a helyi gazdaságban jelentős a **KKV-k aránya**, ezért kiemelkedően fontoságú ezen szektor fejlődésének ösztönzése.

Másrészt általában **kézműipari hagyományokra** épülnek az olasz iparági körzetek domináns tevékenységei. Harmadrészt az **erős regionális hálózatok**, főleg informális kapcsolati hálózatok figyelhetők meg, amelyek hasonlóságot mutatnak a magyarországi jellemzőkkel. Az olasz tapasztalatokat, a megfelelő módosítások, finomítások után hasznosítani lehetne a magyar regionális gazdaságfejlesztésben, ezen belül a KKV-k fejlesztésében is.

Az **olasz iparági körzetek** a gazdaság térbeli sűrűsödésének egy meglehetősen speciális megjelenési formái. A földrajzi koncentráció mellett (egy kisebb város és vonzáskörzete, azaz 10-20 km-es kiterjedésű térség) kiemelkedő jelentőséggel bírnak a társadalmi-kulturális kapcsolatok is, a közös történelmi háttér, az agrárségekhez való kötődés, a kisebb városok kiemelkedő szerepe stb. A speciális jellemzőkkel bíró olasz iparági körzeteket szokás „new industrial district”-nek is nevezni, amelyek az 1970-es évek végétől kerültek az érdeklődés középpontjába, mivel kiemelkedő szerepük volt az „új olasz csodában”, igen komoly exportot folytatnak és ezek az olasz régiók az EU legfejlettebb régiói közé kerültek 2-3 évtized alatt. Ráadásul ezek az iparági körzetek spontán módon jöttek létre, főleg saját helyi kezdeményezésre, a központi kormányzat csak utólag kezdte el támogatni őket. Megjegyezzük, hogy az olasz iparági körzeteket a nemzetközi szakirodalom klasztereknek is nevezi, mivel annak egyik altípusa.

A modern regionális gazdaságtan szerint az olasz iparági körzetek főbb jellemzői:

- Egy főként **kis és közepes vállalkozásokból** álló lokális körzet, térbeli koncentrációval és ágazati specializációval.
- Egy néha explicit, de gyakran implicit módon megjelenő, nagyjából homogén résztvevőkből álló kulturális és társadalmi háttérű **kapcsolati hálózat**, közös és széles körben elfogadott magatartási normákkal.
- Előre és vissza (hátra) irányuló, vertikális, illetve horizontális **üzleti kapcsolatok**, széles körű munkamegosztáson alapuló együttműködések összessége, amely a javak, szolgáltatások és információk piaci és nem piaci cseréjén egyaránt alapul.
- A lokális közösségi és privát intézményeknek a körzet **gazdasági szereplőinek fejlődését** segítő hálózata.

Jól kifejezi a lényegi tartalmat az iparági körzetek fogalmának hármas dimenziója:

- Egyrészt **munkamegosztást** jelent a vállalkozások között, melyek magas szintű termelékenységet és rugalmasságot mutatnak. A körzetekben magas a specializálódás foka, így meglehetősen hatékonyak a vállalkozások.
- Másrészt kiemelkedően fontos, hogy az olasz iparági körzetek egyúttal egy **megkülönböztetett miliót** is jelentenek, beleértve a helyi bankokat, a keres-

kedelmi részlegeket, a vállalkozásfejlesztési ügynökségeket, és az együttműködést a K+F tevékenységekben is.

- A körzetek harmadik lényeges közös vonása, hogy mivel egyrészt horizontális kötetlekeken alapuló hálózatokra épülnek, ezért az önálló cégeket **naprakész információkkal** látják el a technológiai újításokról, illetve a piaci átrendeződésekről. Másrészt pedig az előre és hátra irányuló (vertikális) kapcsolatok következtében az iparági körzet **egységes egészként jelenik** meg a nyersanyagok beszerzésénél és az elkészült termékek értékesítésénél egyaránt.

Az empirikus vizsgálatok általában kiemelik a hagyományos kézműiparon alapuló tevékenységek fontosságát (bútor, textil, csempe stb.), amelyek nagyon jól ötvöződnek a specializálódásra való hajlammal és innovációs képességgel. Különösen fontos versenyelőnyök lehetnek a térbeli sűrűsödésből eredő, az ipar és a helyi finanszírozó intézmények közötti **személyes ismeretségen és bizalmon alapuló** közvetlen kapcsolatok, melyek értelemszerűen jelentős költségcsökkentő hatással bírnak.

Nagyon lényeges még az **erős társadalmi kohézió** és a közös történelmi háttér, amely szorosan kapcsolódik a vidéki gyökerekhez, természetesen megengedve az átjárást a tradicionális és modern iparágak között. Ezt egészítik ki a meglehetősen erős „családi jellegű kötetlekek”, melyeknek jelentős súlya van mind az információ áramlásában, mind pedig az együttműködések koordinálásában. Az **informális hálózatok** gyakran valódi rokonsági (családi) kapcsolatokon alapulnak, a készségek és a szaktudás átadásának az egyik legjobb módja a generációk közötti áramoltatás. Külön előny még a **magas társadalmi mobilitás**, ami a foglalkoztatottság változatos megjelenési formáiban is tükröződik. A bérből és fizetésből élő munkavállalótól egészen az egyéni vállalkozóig rugalmasan mozognak az emberek, beleértve ebbe az önfoglalkoztatást és a távmunkát is. Azaz egy rugalmas és hatékony regionális hálózat működik.

A fentiekén túl többen kihangsúlyozzák még a területen működő **helyi kormányzati intézményrendszer** és az egyéb **vállalkozásfejlesztési szervezetek** tevékenységének különös fontosságát. Az olasz iparági körzetek meghatározó jelentőségű tulajdonságai – amelyek véleményünk szerint éppen az ilyen képződmények hihetetlen hatékonyságát is megalapozzák – az alábbiak:

- A **rugalmas specializáció**, amelyben a KKV-k versenyképessége gyökerezik.
- A **KKV-k együttműködései**, melyek a kereskedelemtől a tudástranzferig terjednek.
- A **lokalitás**, a földrajzi közelség, mely megalapozza a személyes kapcsolatok lehetőségét és kiteljesedését (nyilván a személyes kontaktusok döntő része helyben zajlik).
- A **szociális beágyazódottság**, amelybe bele kell értenünk a „face-to-face” információáramlástól és üzleti egyeztetéstől a rokonsági kapcsolatokig a társadalmi kommunikáció minden formáját.

A fenti sajátosságok miatt a nemzetközi szervezetek előszeretettel ajánlják fejlődő országokban az olasz iparági körzetekhez hasonló szerveződések ösztönzését, amelynek a **lokális gazdaságfejlesztés** szempontjából fő jellemzői az alábbiak:

- A KKV-k földrajzi koncentrációja.
- Iparági/üzletági specializáció.
- A KKV-k túlsúlya.
- Vállalatok közti verseny, amely az innováción alapszik (a nemzetközileg legjobb, új eljárások hatékony bevezetése).
- A bizalom kialakulását elősegítő társadalmi – kulturális identitás.
- Aktív önszervező szervezetek.
- Támogató regionális és helyi kormányzat, és fejlesztő ügynökségek.

Az olasz iparági körzetekhez szorosan kötődik a „real service center” (RSC), mely szerint a vállalkozóknak valódi és magas minőségű szolgáltatásokat kell nyújtani, amelyekért azok hajlandók piaci árakat is fizetni. A RSC lényegében egy speciális **iparági közvetítő ügynökség**, amely a szolgáltatások széles skáláját teszi elérhetővé az adott iparágban működők számára, megszervezve, elérhetővé téve az alábbi lehetőségeket:

1. **Pénzügyek:** hitelgarancia, exportbiztosítás, fúziók stb.
2. **Marketing és külkereskedelem:** vásárok, kiállítások rendezése, EU-s pályázatok megírása, külföldi befektetők informálása, piaci információk gyűjtése, külföldi partnerkeresés, minőségi tanúsítás stb.
3. **Technológia- és termék-innovációk:** minőségbiztosítás, teszt laboratóriumok, technológiai benchmarking és előrejelzés, energia audit, műszaki kiállítások, szellemi jogvédelem, licencek és know-how-k beszerzése, hulladékgazdálkodás, szennyezés-ellenőrzés, termékfejlesztés és -tesztelés stb.
4. **Menedzsment:** vállalkozások létesítése, logisztikai segítség, szervezeti átvilágítás stb.
5. **Képzés:** tanfolyamok, tréningek, továbbképzések, munkaerőigények felmérése stb.
6. **Kommunikáció:** Internet, elektronikus adatátvitel, adatbázisok megszervezése, adatbányászat, hálózati kapcsolatok stb.

Az RSC-k általában az iparág fontosabb helyi KKV-i, a helyi önkormányzatok, különböző KKV-ügynökségek és ezek konzorciumai tulajdonában vannak. Az RSC-k mindig csak egy adott iparágat/üzletágot szolgálnak ki, emiatt tudnak specializálódni.

Az olasz iparági körzetek tapasztalatai alapján a **hazai vállalkozásfejlesztésben** néhány alapvető következtetés megfontolásra érdemes:

- A hazai vállalkozói kultúrában is jelen vannak az **erős informális kapcsolati háló**k, lényegében regionális hálózatok, melyek ugyan egy egészen különböző társadalmi–kulturális bázison képződtek, azonban meglehetősen hasonló módon működnek. A rendszerváltás előtti néhány évben, és az azt követő első évtizedben igen sok ilyen jellegű kapcsolat alakult ki és szilárdult meg, általában pontosan az információk és javak áramoltatására.
- Pontosán a kapcsolati hálózatokon alapulhat a későbbiekben létrejövő új iparági körzetek esetleges feltérképezése, különösen a kevésbé fejlett keleti országrészben. Mindenképp megfontolandó gondolat lehet a **hagyományos kézműiparon** alapuló kisvállalati együttműködések támogatása.
- Nagyon lényeges tanulság a **vállalkozásfejlesztés iparági jellege**. Az általánosságban bemutatott RSC-k tulajdonságain túl feltétlenül ki kell emelni a gazdasági szereplők támogatását végző intézmények tevékenységek szerinti szakosodását. Egyértelmű következmény továbbá, hogy az egyes iparágakra specializálódott szereplők hatékonyabban és jobban látják el feladatukat, többek között pontosan azért, mert a földrajzi közelség és a szakmai ismeretek megléte miatt számottevően jobban ismerik az iparágban tevékenykedő vállalkozók igényeit. Részben azért, mert a helyi KKV-k ellenőrzik az RSC-k tevékenységét.
- Ki kell emelnünk a **hatékony**ság mérésére alkalmas megfigyelések fontosságát. Az egyes intézmények éves költségvetését és az ott dolgozó alkalmazottak létszámát figyelembe véve ezek az intézmények relatíve nagy költségvetéssel rendelkeznek, miközben rendkívül alacsony létszámú foglalkoztatottat alkalmaznak. Csak összehasonlításképp megjegyezzük, hogy a magyar vállalkozásfejlesztés szereplői hasonló alkalmazotti létszám mellett jóval kisebb költségvetéssel rendelkeznek.
- Végezetül a rendszer fenntarthatóságát bizonyítja, hogy a szereplők (RSC-k) jelentős saját üzleti bevételekkel rendelkeznek, következésképp **valódi és hasznos szolgáltatásokat** nyújtanak a gazdasági szereplőknek, akik hajlandók ezért piaci árat is fizetni. Így hosszabb távon különösebb állami támogatás nélkül is működőképes az ilyen jellegű, a vállalati hálózatokra és brókerre alapozódó iparág-centrikus vállalkozásfejlesztés.

Az iparági körzetek nemzetközi sikerei alapján adódik, hogy egy inkubációs létesítmény (pl. ipari park, tudományos park) akkor tud a legjobban mind a vállalatok, mind a térség versenyképességének javulásához hozzájárulni, ha a parkon belül működő cégek ugyanahhoz az iparághoz/üzletághoz tartoznak, avagy egyazon hálózatot alkotnak (vertikális nagyvállalati beszállítói, avagy horizontális KKV-hálózatot). Ekkor hasonló felkészültségű munkaerőt kell alkalmazniuk, a technológia is hasonló, így a szinergikus hatások erősek. Egy iparági körzet kialakulása a véletlentől is függ, ezért az elmaradott térségekben a későbbi (potenciális) húzóágaza-

tok napjainkban még csak „felsejlenek”, mivel majd évek múlva derül ki, létrejön-e egy sikeres iparági körzet.

2.4. KKV-k regionális hálózatai

Napjainkban a vállalati kooperációk igen széles köre figyelhető meg, a stratégiai szövetségektől kezdve a beszállítói hálózatokig. A vállalati hálózatokban különböző méretű vállalatok vesznek részt, de különösen KKV-k számára alapvető fontosságú a **hálózati együttműködések** kialakítása. Általánosan igaznak mondható, hogy a KKV-k döntő többsége nem képes önállóan kilépni a globális piacra, viszont hálózati együttműködések kialakítása már lehetőség nyílik a hatékony globális versengésre (lényegében szimulálva egy nagyvállalatot).

Hálózatok a legkülönbözőbb ágazatokban, tevékenységi formákban kialakulnak, miközben a tagok köre is összetett. A helyi gazdaságfejlesztés szempontjából kiemelt jelentősége van a **regionális hálózatoknak** (2.8. ábra). A regionális hálózatok az ott élő személyek és ott működő különböző szervezetek, azok részlegei és képviselői közötti kapcsolatokról épülnek fel. Ezek a „formális” és „informális” kapcsolatok egyrészt alapvetők a régiók sikeres fejlődése szempontjából, másrészt a KKV-k működését is befolyásolják. Összességében kiemelhetjük, hogy a regionális hálózatoknál a vállalati kapcsolatok a legfontosabbak, azonban mind az egyéb intézmények hálózatai, mind pedig a magánszemélyek együttműködései szintén meghatározó jelentőségűek.

2.8. ábra A regionális hálózatok általános szerkezete



Jelen fejezetben a KKV-k hálózati együttműködésének legfontosabb nemzetközi tapasztalatait és elméleti háttérét tekintjük át, mint a gazdasági tevékenységek térbeli koncentrációjának egyik alapvető formáját. Először bemutatjuk a KKV-hálózatok helyét az együttműködések között, röviden kitérve a vállalati hálózatok kialakulásának okaira, majd áttekintjük a legjellemzőbb szerveződési formákat. Ezt követően ismertetjük az innovatív hálózatok jellemző tulajdonságait. Végezetül a hálózatok támogatására térünk ki, bemutatva a meghatározó jelentőségű dán hálózati tapasztalatokat.

2.4.1. A vállalati hálózatok kialakulása és alaptípusai

A KKV-k, mint kisebb szervezetek, a regionális hálózat bemutatott komponenseiből főleg a személyek közötti, illetve a szervezetek közötti hálózatokat tudják felhasználni, mivel a szervezeteken belüli hálózataik nem jelentősek. A lokális gazdaságfejlesztésre, köztük a KKV-k fejlesztésére a vállalkozások, transzfer intézmények és kormányzatok regionális hálózatai képesek leginkább befolyást gyakorolni. Az is nyilvánvaló, hogy a KKV-k szervezetek közötti kapcsolatainak többsége szintén informális, azaz kiemelt jelentősége a személyek közötti hálózatoknak van.

A vállalatok közti hálózatok, tartós együttműködések kialakulásának számos oka adható meg, melyek közül nyilván alapvető a **profit maximalizálása**, mint minden egyéb indíték mozgatórugója. Azonban kiemelhetők egyéb szempontok is:

- Általánosan elfogadott vélemény, hogy a hálózati együttműködések oka a **költségmegtakarítás**, amely bizonyos kapacitások közös felhasználásán (megosztásán) alapul, ezáltal hatékonyabb kapacitáskihasználtságot biztosítva. Nemcsak eszközök, hanem szolgáltatások (jogi, könyvelési, adó, marketing, informatikai stb.) közös igénylése is felmerül.
- Szintén meghatározó tényező a **biztonság keresése**, mivel a globális versenyben az önálló vállalatok egyre nagyobb veszélyeknek vannak kitéve, és a hálózatokkal együtt megjelenő rugalmasság képes ezt részben kivédeni.
- Végezetül meg kell említeni az **erőforrás korlátok kitágításának** lehetőségét, mivel a költségmegosztások következtében jelentős méretgazdaságossági növekedés érhető el.

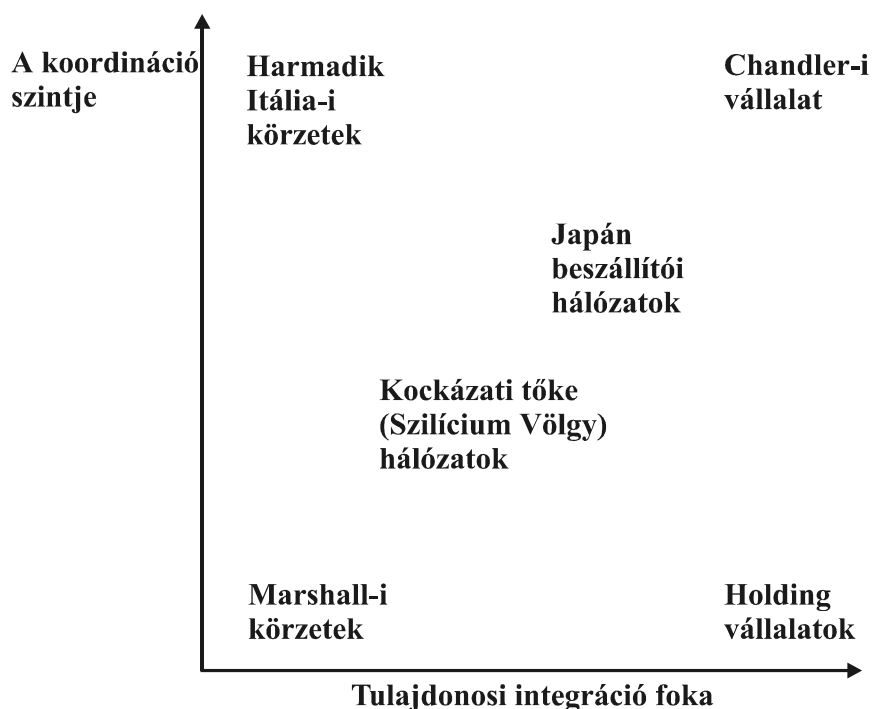
A fenti általános szempontokon túl a vállalati hálózati együttműködéseknek sokkal konkrétabb okait is megadhatók, melyek általában a tagok piaci erejének és profittermelő képességének növekedésében gyökereznek:

- Szinergikus és méretgazdaságossági hatások a termelésben, a marketingben és a K+F-ben.
- A többféle termék termelésében is felhasználható kapacitások jobb kihasználtsága (választék-gazdaságosság), illetve a termékdifferenciálás.
- A kiegészítő kompetenciák fejlesztése és a közös fejlesztésekből gondolatokból származó előnyök kihasználása.

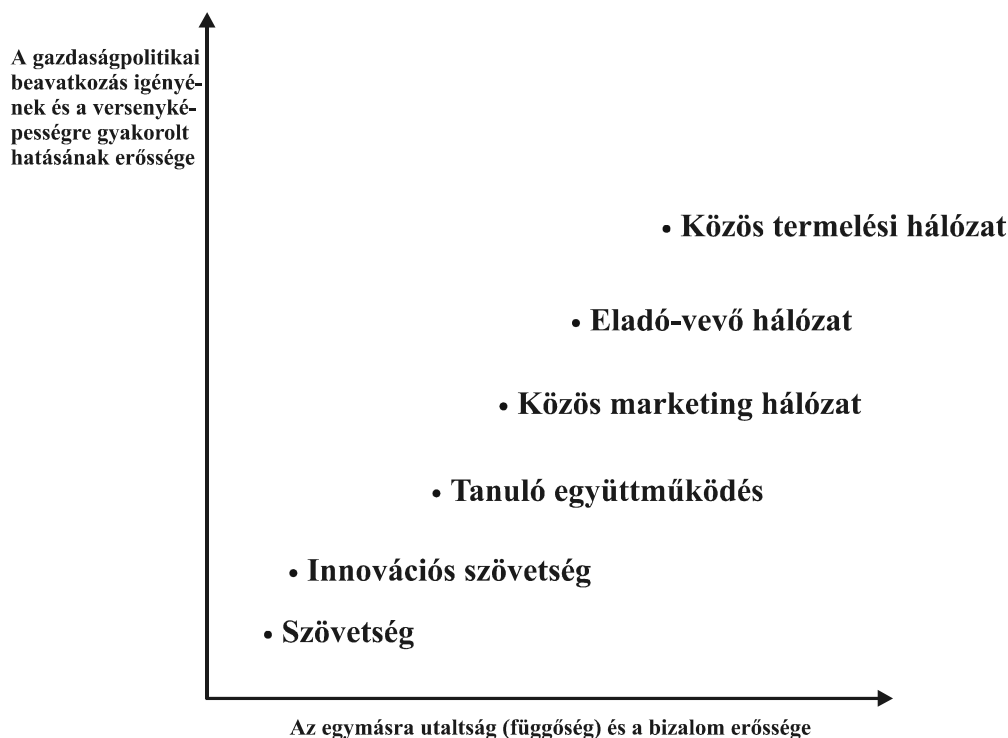
- Gyorsabb reagálás képessége a külső gazdasági sokkokra.
- Ellenőrzési forma az innovációs előnyök felett.

A gazdasági életben a vállalati hálózatok széles köre kialakult, a kooperáció a legkülönbézetűbb területeken megjelent. A vállalati együttműködéseknek lényeges az **együttműködés erőssége**, azaz a koordináció szintje, illetve a tulajdonosi integráció (2.9. ábra). A vállalati hálózatoknak a gyakorlatban nagyon sokféle formája működik, kezdve a Marshall-i iparági körzetektől, ahol egymástól elszigetelt, egymással semmilyen kapcsolatban nem levő cégek tömörülnek egyazon térségben (városban). Az olasz iparági körzeteknél szintén gyenge a tulajdonosi kapcsolat, viszont nagyon erőteljes az együttműködés, amire már kitértünk az előző fejezetben. A Chandler-i vállalat típusáig, amely az egész termelési láncot kiépítő, egy tulajdonossal jellemezhető vállalat, megkülönböztetjük a kockázati tőke hálózatokat, amelyeket a kereszttulajdonlások fognak át, valamint a japán beszállítói hálózatokat.

2.9. ábra A vállalati együttműködések erőssége szerinti alaptípusok



2.10. ábra A vállalati hálózati együttműködések szintjei



A vállalkozások közötti együttműködési formákat tipizálhatjuk a **kölcsönös bizalom és függés** erőssége, valamint a **vállalati versenyképességre gyakorolt hatás** alapján is (2.10. ábra). Az egészen laza informális kapcsolatoktól, mint a különböző szakmai és innovációs szövetségek, egészen a termelési hálózatokig széles köre van az együttműködéseknek. Az alábbi fontos **hálózati típusok** különíthetők el.

- A vállalatok közötti „**szakmai szervezet**” **jellegű együttműködés** a legegyszerűbb forma, ekkor alapvetően informálisak a kapcsolatok, alkalmasszerűek és eseti jellegűek a közös tevékenységek. Következésképp a vállalatok versenyképességére gyakorolt hatás is meglehetősen alacsony.
- A vállalatok közötti „**innovációs szövetség**” (**eseti jellegű stratégiai szövetség**) már valamivel mélyebb együttműködést, új tudás közös megszerzését jelent, de csak esetleges közös kutatásra (kutatási megbízásra) vonatkozik, míg tartós együttműködésre, avagy a termékfejlesztésre már nem.
- A „**tanuló együttműködések**” már az új technológia közös fejlesztésére és bevezetésére irányulnak, a résztvevők hosszabb időn keresztül együttesen próbálnak új ismereteket szerezni, és ezzel növelni versenyképességüket.

- Az kooperáció fejlettségének következő szintje a „**közös marketing hálózat**”, amikor a tagok közösen lépnek fel ismertségük növelése céljából, tartósan együtt finanszíroznak bizonyos piaci akciókat.
- Az „**eladó-vevő hálózatok**” (beszállítói hálózatok) esetén már a cégek tevékenysége egymásra épül, realizálva ezzel mind a méretgazdaságosságból, mind pedig a rugalmasságból eredő előnyöket.
- A „**közös termelési hálózatok**” tagjai már együttes termelést is végeznek, ez a kooperáció fejlettségének legmagasabb szintje.

A fenti tipizálások is rámutatnak arra, hogy a valós üzleti élet nagyon sokféle együttműködést alakított ki, amelyek részben az ágazat jellegétől, részben a tranzakció formájától, részben az együttműködés társadalmi-kulturális háttérétől függ. Azokat az együttműködések nevezhetjük hálózatnak, amelyek tartósak, többször ismétlődnek és nem fejeződnek be egy adott tranzakcióval, hanem a lényegük a kapcsolati tőke kialakulása a vállalkozások és szakértők között.

2.4.2. A KKV-hálózatok főbb típusai

A vállalkozói hálózatoknál több alaptípus megfigyelhető, amelyek az alá-fölérendeltség, a rugalmas reagálás, illetve az innovációs kapcsolatok szerint vizsgálhatók. A vállalati hierarchia szerint megkülönböztetünk vertikális, horizontális, dinamikus és hibrid hálózatokat, míg az innovációk szerint piacorientált és teljes innovációs hálózatot.

A **vertikális hálózatok** egy (vagy néhány) nagyvállalatból (mint integrátorból), és a köré szerveződött KKV-k hálózatából állnak. Ebben az esetben a legjellemzőbb megjelenési forma az ún. **beszállítói hálózatok**, melyekben a termékáramlásra helyeződik a fő hangsúly. A vertikális hálózatokban működő KKV-k a tagságból eredő következő előnyöket realizálhatják:

- Lehetőségeket biztosít a nemzetközi piacokhoz való (áttételesen az integrátoron keresztül történő) kapcsolódásra.
- A KKV-k kezdettől fogva rendelkeznek olyan partnerekkel, akik ösztönzik a fejlődésüket, információt és „mérce” nyújtanak.
- Benchmarking jellegű tanulási folyamatok is jelentkezhetnek, amikor több KKV végez hasonló beszállítói tevékenységet.
- Multiplikatív hatások is megfigyelhetők.
- A beszállító vállalkozások sikeressége motiválja a térség további KKV-it is a fejlődésre, a beszállítóvá válásra.
- A pénzügyi közvetítők is szívesebben finanszíroznak nagyvállalatokkal kapcsolatban álló KKV-akat.

A **lokális gazdaságfejlesztés** szempontjából a beszállítói minta és a finanszírozási előny bír kiemelkedő jelentőséggel. A jól működő beszállítói hálózatok, a **sikeres minta** további KKV-kat is fejlődésre ösztönözhet, mivel általában a beszállí-

tói lét eléréséhez is komoly minősítési eljárásokon kell átesni. Következésképpen a régióban jelenlévő vállalkozások egyre nagyobb hányada fog taggá válni, és így egyre fejlettebb technológiát alkalmaznak, miközben esélyt kapnak a további növekedésre és a nemzetközi piacokhoz történő kapcsolódásra.

Másrészt az empirikus vizsgálatok is alátámasztották a **finanszírozási előny** fontosságát, mivel a pénzügyi szektor szívesebben finanszíroz már beszállítónak vált KKV-kat, pontosan azért, mert ezek a vállalatok már fel tudtak mutatni mérhető érdemi teljesítményt, illetve középtávon az integrátor vállalat részéről egy állandó és jelentős méretű kereslettel rendelkeznek. Ezek a KKV-k biztos piacuk miatt számottevően kevésbé vannak kitéve az általános piaci kockázatoknak, így a hitelek visszafizetése is biztosítottabb.

A KKV-k hálózati együttműködésének egy másik gyakori megjelenési formája a **horizontális hálózat**. Ebben az esetben nincs integrátor vállalat, hanem a KKV-k közvetlenül együttműködnek valamilyen jól meghatározott közös cél érdekében. A horizontális KKV hálózatok legfontosabb jellemzői:

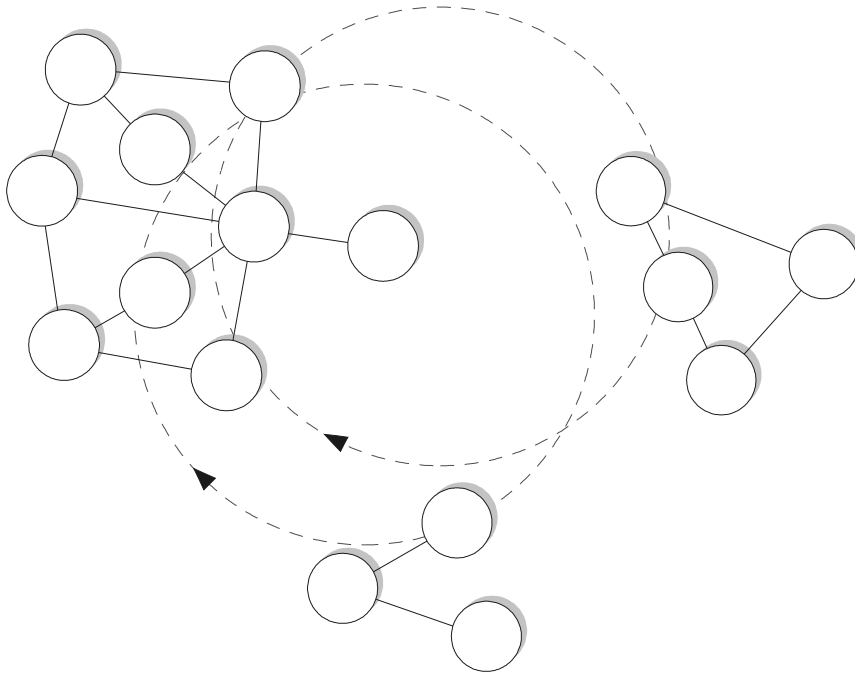
- Az együttműködések nagyjából azonos erejű partnerek között állnak fenn.
- A kooperáció céljai változatosak lehetnek, klasszikus megjelenési formái: együttműködés a marketing, a termékfejlesztés, a beszerzések területén.
- Általánosságban is megállapítható, hogy a méretgazdaságosságból eredő hátrányok leküzdése hálózatok kiemelt célja.
- Növekvő innovációs és tanulási kapacitás jellemző (együttesen jobban képesek megszerezni, szűrni és alkalmazni az információkat).

A **koordinátor szervezet (bróker)** kiemelkedően fontos a horizontális hálózati együttműködések esetén. A koordinátor mellérendelt viszonyban helyezkedik el a vállalkozások mellett, feladata a tevékenységek összehangolása és a hálózat összetartása a divergens folyamatok ellenére. A rendkívül különböző és szerteágazó vállalati érdekek következtében nehezen képzelhető el a felek tartós együttműködése ilyen koordináló szervezet nélkül, lásd erről a dán hálózatokat, avagy az olasz iparági körzeteket (utóbbi esetben az ismert RSC láthat el koordinátori feladatokat).

A nemzetközi tapasztalatok alapján megállapítható, hogy a jól működő horizontális vállalati hálózatok a méretgazdaságosságból származó hátrányokat hivatottak ellensúlyozni. A hálózat akár mind vevői (beszerzési hálózatok), mind pedig eladói (új piacok megszerzésére irányuló marketingkampány) oldalon **egységes egészként** tud fellépni a kereskedelmi partnerekkel szemben, kompenzálva az esetleges versenyhátrányokat. Végezetül meg kell említeni a hálózaton belül fellelhető **közös tudás** fogalmát, amely akár egy kollektív tanulási folyamat előzménye is lehet.

A KKV-hálózatok esetén általában még két elhatárolható típust érdemes megemlíteni. Egyrészt a dinamikus, időben változó összetételű hálózatokat (amelyeket gyakran nevez a hazai szakirodalom „virtuális” vállalatoknak), másrészt az ún. hibrid formát, melyben kisebb és nagyobb vállalatok egyaránt megfigyelhetők.

2.11. ábra A dinamikus hálózatok felépítése



A **dinamikus, időben változó együttműködési formának** pontosan a flexibilitás az egyik legnagyobb erőssége, a hálózat szerveződésének is a rugalmas alkalmazkodóképesség a mozgatórugója (2.11. ábra). Ha a vállalkozások együttesét a külső környezetből kihívás éri, akkor az adott pillanatban erre legalkalmasabb néhány résztvevő képez egy olyan **alkalmi hálózatot**, amely meg tud felelni ennek a kihívásnak. A rendszer dinamizmusa abból ered, hogy a következő környezeti kihívásra már a hálózatok más tagjai fognak alkalmi jelleggel kooperálni. A dinamikus típus főleg a horizontális KKV-hálózatokra jellemző. A fenntartható helyi gazdasági (endogén) fejlődés egyik alapeleme ennek a hálózati együttműködésnek a támogatása különböző intézmények által.

Természetesen az üzleti életben nemcsak a vertikális és horizontális típusok, hanem a **hibrid** (vegyes) formák is megfigyelhetők. Ezen hálózatoknak pontosan az a lényege, hogy több „integrátor jellegű” vállalat (vertikális együttműködések alkotva), és több egymás mellé rendelt (horizontális hálózatot alkotó) kisvállalat szerves kooperációjából épül fel. Meg kell jegyeznünk, hogy az ilyen párhuzamos jellegű hálózatosodást az UNIDO is kiemelten támogatja a fejlődő országokban, javasolva a KKV-knak - ha lehetőségük nyílik rá - legyenek mind horizontális, mind pedig vertikális hálózatoknak is a tagjai.

2.4.3. Vállalati innovációs hálózatok

A gazdaság fejlődésének és a dinamikus változásoknak egyenes következménye az innovatív tevékenységek előtérbe kerülése. A fejlődés következtében kialakuló, speciális jellemzőkkel bíró együttműködések - amelyek már önálló csoportot alkotnak a hálózatokon belül - **innovációs hálózatoknak** nevezzük.

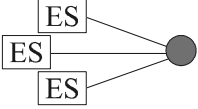
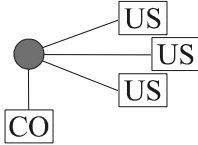
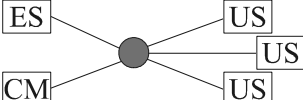
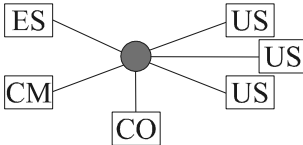
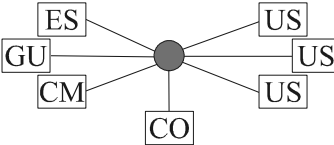
Az innovációs hálózatokkal foglalkozó egyik vizsgálat során a következő piaci szereplőket és hálózati kapcsolatokat vették figyelembe: a hálózat integrátora (vezércége), eszközök (gépi berendezések) szállítása, részegységek (alkatrészek, anyagok) szállítása, kormányzati laboratóriumok és egyetemek, (vég)felhasználók és versenytársak. Ebben a hálózati típusban **integrátornak** minősíthető az a vállalat, aki az egész értéklánc-rendszert koordinálja, a végterméket előállítja és a felhasználóhoz (fogyasztóhoz) eljuttatja. A vállalati kapcsolatok jellege alapján az innovációs hálózatok öt típusát különböztették meg a **globálisan versengő integrátorral** történő együttműködésre tekintettel (2.12. ábra).

Az együttműködés jellegéből kiinduló tipizálás szerint a vizsgált vállalatok 12,9 %-a nem kapcsolódik hálózatokhoz, míg 14,4 %-uk csak eszközöket szállít, ahol az egyirányú kapcsolat és eseti jelleg miatt várhatóan nem alakul ki tartós hálózati kooperáció. Viszont a hálózatok 72,8 %-ában szorosabb együttműködés, tartós kapcsolatok épültek ki (a 2.12. ábra alsó négy típusa). A fenti tipizálás alapján az innovációs hálózatok két típusát különböztethetjük meg: a piacorientált hálózatot és a teljes innovációs hálózatot.

A **piacorientált hálózatok** lényege, hogy viszonylag jól felismerhető és elfogadhatóan prognosztizálható piaci igényeket elégítenek ki (általában szabványosított termékeket előállítva költségelonyókat hasznosítanak). Emiatt technológiai szükségleteiknek leginkább innovációk adaptálásával (know-how, liszensz vásárlása), esetleg vállalaton belüli műszaki fejlesztésekkel, nem pedig új alap kutatások végzésével próbálnak megfelelni. Ezekben a hálózatokban vállalatok vesznek részt, akik inkább a velük kapcsolatban álló versenytársaktól, üzleti partnerektől tanulnak és nem működnek együtt kutató és fejlesztő cégekkel, intézetekkel. A piacorientált hálózatok az innováció életciklusát tekintve a felfutás (növekedés), vagy az érettség fázisában vannak, az innováció diffúziója elsősorban az értéklánc-rendszer mentén történik.

A **teljes innovációs hálózatok** lényege, hogy az integrátorral együttműködnek egyetemek, kutatóintézetek, minősítő intézmények (laboratóriumok) is, amelyek alap kutatásokat és fejlesztéseket is végeznek, valamint részt vesznek innovációk kidolgozásában. Egy iparágon belül a technológia általában hasonló, így ugyanazon innovációt a hálózat tagjainak széles köre képes hasznosítani. Ezek az innovációs hálózatok az életciklus elején, a kockázattal járó kifejlesztés és bevezetés fázisában is tevékenykednek. Az a felismerés is döntő, hogy a nagyobb horderejű innovációk kifejlesztése nem zérus összegű játék, azaz másokkal együttműködve minden résztvevő előnyösebb helyzetbe kerülhet, gyorsabban és olcsóbban juthat innovációhoz, mintha egyedül próbálkozna.

2.12. ábra Az innovációs hálózatok típusai

A hálózatok típusa		%
Gyenge vagy hiányzó hálózati kapcsolatok		12,9
Eszközöket szállító (ES) hálózatok		14,4
Piacorientált hálózatok: felhasználók (US) és versenytársak (CO)		16,0
Piacorientált hálózatok: eszköz és részegység (CM) szállítók és felhasználók		15,8
Piacorientált hálózatok: eszköz és részegység szállítók, felhasználók és versenytársak		21,9
Teljes innovációs hálózat: eszköz és részegység szállítók, felhasználók, versenytársak, kormányzati laboratóriumok és egyetemek (GU)		19,1

Jelmagyarázat: a hálózatot integráló vállalat jele: ●

A teljes innovációs hálózatok elsősorban az innovációra épülő csúcstechnológiai, avagy technológiaigényes szektorokban figyelhetők meg. A teljes innovációs hálózatoknál az innovációk kifejlesztése általában lokális tudásbázisra támaszkodik, a kísérletek szinte mindennapos kapcsolatokat igényelnek, egyeztetéseket a kutatók, fejlesztők és vállalati szakemberek (alkalmazók) között. A rejtett tudáson és az intenzív személyes (face-to-face) kapcsolatokon alapuló **innovatív tevékenységeknél a földrajzi koncentráció szükségszerű**, mivel ezen lokális tudásbázisból eredő pozitív externhatások szinte csak a munkaerő-vonzáskörzetben figyelhetők meg.

A piacorientált hálózatoknál a földrajzi koncentráció és a „közelség” nem kiemelt fontosságú, mivel nincs szükség mindennapi bizalmas együttműködésre, hiszen az információáramlás a számítógépes hálózatokon, telefonokon keresztül, avagy esetenkénti üzleti találkozókön is lebonyolítható. A piacorientált hálózatoknál az sem szükséges, hogy az integrátor vállalat országában működjenek a beszállítók

(pl. az eszközöket és részegységeket szállítók esetében), amelyek a költségektől függően más országokban is letelepedhetnek.

2.4.4. A hálózatfejlesztés néhány nemzetközi tapasztalata

A szervezett hálózati együttműködések között úttörő jellegű és kiemelkedő jelentőségű volt a **dán vállalati hálózatok kialakulásának elősegítése**, amely programot napjainkban mintaértékűnek tartanak. Szintén példaértékű az ún. olasz iparági körzetek szerveződése, amelyek a horizontális hálózatra nyújtanak szemléletes példát. Mind a dán, mind az olasz mintát a nemzetközi szervezetek előszeretettel ajánlják a fejlődő országok számára.

Dániában az ötéves **államilag finanszírozott program** 1989-ben indult a Dán Ipari és Kereskedelmi Minisztérium vezetésével, három lényeges szempontot alapul véve. (Az állami finanszírozást azért kell feltétlenül kiemelni, mert még hazánkban sem tisztázott, hogy ki finanszírozza a hálózatok szervezésének költségeit.) Egyrészt kiemelkedő fontosságot tulajdonítottak a minél szélesebb körben történő népszerűsítésnek, másrészt az oktatási és képzési programoknak, harmadrészt pedig a nyilvánosan pályázható támogatásoknak. A kiemelkedő eredményességű dániai tapasztalatok:

- A hálózatokkal kapcsolatos új ismeretek egy része kérdésként merült fel, azaz minden egyes résztvevőnek (a vállalkozásoknak, a fejlesztő szervezeteknek/brókereknek, a kormányzati oldalnak) az eredményesség érdekében **együttműködve, egy közös tanulási folyamat során** kellett új ismereteket elsajátítani.
- Az egyik fő problémát jelentette, hogy az **együttműködés (a bizalom)** nem volt része a vállalkozói kultúrának az ország iparában, ami nálunk is a hálózatszervezésnek az egyik legnagyobb problémája.
- Kezdetben jelentős nehézségei voltak a különösebb tapasztalatokkal nem rendelkező brókereknek (függetlenségi aggodalmak, bizalmatlanság), hogyan is kell hálózatot szervezni és menedzselni, amelyeket mindezek ellenére sikeres megoldottak.
- Megállapítást nyert, hogy a sikeresség főként a **meggyőzésnek** köszönhető, amikor sikerül felismertetni a vállalkozókkal az együttműködésben rejlő előnyöket.

A **hálózatszervezés eredményességét** a vállalkozások részvétele támasztja alá a legjobban, a dán eredményesség megítélésére szolgálnak az alábbi megjegyzések:

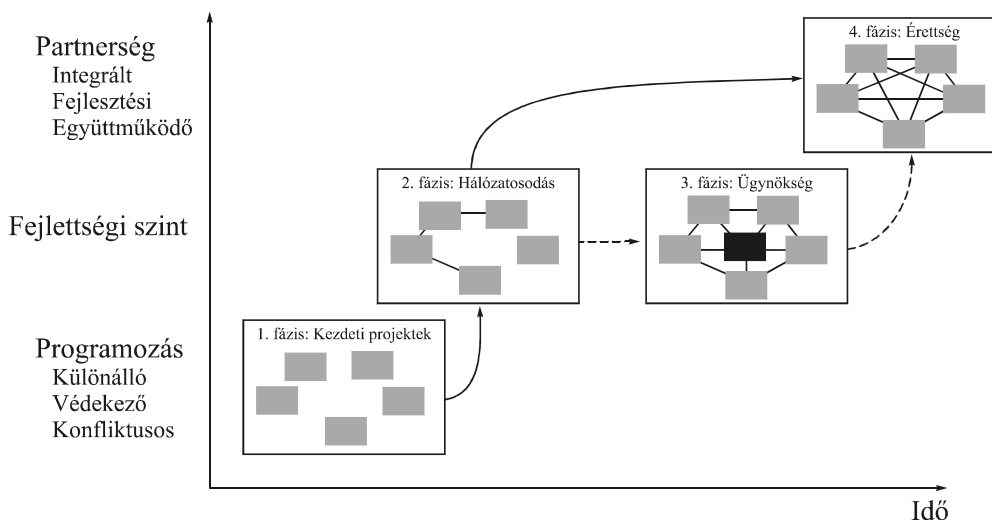
- A célcsoportban szereplő 10-12 ezer cégből 5 ezer lett tagja (40-50 %) valamely formálódó hálózatnak.
- A program elméleti és gyakorlati szinten egyaránt beemelte a hálózatosodást a dán vállalkozói kultúrába.

- Egy időközi jelentés szerint a résztvevők 75%-a állította, hogy a hálózatosodás növelte a vállalati versenyképességet, és a megkérdezettek 90%-a folytatja a hálózati működést a támogatási időszakot követően is.
- Végezetül megjegyezzük, hogy a „dán hálózatfejlesztési know-how” és tapasztalatai számos további országban is alkalmazhatók voltak, természetesen az adott országoknak megfelelő módosítások figyelembe vételével (pl. Anglia, Norvégia).

A **kormányzati hálózatszervezési programok** nemzetközi tapasztalatai alapján az alábbi lényeges szempontokat emeljük ki, amelyeket a hazai gazdaságfejlesztés esetén is célszerű figyelembe venni:

- Az összes sikeres program eredményesen ösztönözte az **új típusú viselkedési minták** felvételét, törekedett az együttműködési koncepciók elfogadtatására. A vállalatok vezetőivel sikerült megértetni a kooperációk szükségességét, illetve a későbbiekben várható gazdasági eredményességét.
- Általában megállapítható, hogy az **alulról szerveződő hálózatok számottevően sikeresebbek**, ezért a hálózatfejlesztésnek először a potenciális együttműködések feltérképezésére kell szorítkoznia és a spontán módon elindult fejlődés támogatására. (A központilag erőltetett, a hálózati együttműködésre alkalmatlan vállalkozásokat is bevonó fejlesztés már rövid távon is sikertelen.)
- A hálózati programok sikerességének egyik kulcseleme a **bróker**, vagy a **bróker szerepet betöltő ügynökség** (2.13. ábra). A legsikeresebb brókerek függetlenek, nem bér jellegű juttatásokban részesülnek, hanem a mérhető eredmények függvényében megjelenő sikerdíjakkal honorálják a teljesítményüket. A brókerek különösen fontos feladata a hálózatok fejlődésének felgyorsítása, főleg a **kapcsolati háló** (regionális hálózatok) erősítésénél képesek kiemelkedő eredményeket elérni. (Az empirikus vizsgálatok szerint önállóan is működőképes hálózatok átlagosan fele annyi idő alatt jönnek létre a bróker segítségével.)
- Bár gyakran megfigyelhetők sikeres hálózatok, amelyek spontán módon, önerőből, állami segítségnyújtás és bróker részvétele nélkül fejlődtek, a kezdeti nehézségeken külső (kormányzati) támogatásokkal könnyebben átjuthatnak a vállalkozások.
- Általában szükséges az állami szerepvállalás a **finanszírozás** területén is. A hálózatszervezés költségeit kezdetben a kormánynak kell vállalnia, mert a KKV-k lehetőségei igen behatároltak ezen a területen, továbbá nem ismerik fel minden esetben a hálózatosodás szükségességét, ezért nem is hajlandók a költségeket vállalni.
- Mivel általában sajnálatos módon meglehetősen alacsony az együttműködési hajlam a vállalkozók körében, ezért kiemelkedő fontosságú a **képzés** és a teljes körű **információszolgáltatás**. A sikeres programoknál gyakran hangsúlyozzák a meggyőzés eszköztrendszerének fontosságát.

2.13. ábra Hálózatok kialakulásának lépései



2.5. Regionális klaszter: a KKV-k sikeres inkubációs eszköze

A klaszterek megjelenése a globalizáció két összetartozó folyamatának következménye. A 80-as évektől a legfejlettebb országok vállalati és iparági esettanulmányai egyértelműen rámutattak, hogy a cégek sikeressége és versenyképessége egyre inkább **lokális üzleti környezetük minőségétől** függ. A másik alapvető változás, hogy a vállalatok nem egyedül, nem egymástól elszigetelten vesznek részt a piaci versenyben, hanem a **globális verseny igazi alapegységei a nagyon összetett kapcsolatrendszerben levő vállalatcsoportok, stratégiai szövetségek, üzleti hálózatok** stb. A két összetartozó folyamat, a lokalitás felerősödése és a vállalatok szerteágazó együttműködése vezetett el ahhoz, hogy egy adott termékpiacon versenyző, ugyanazon iparághoz/üzletághoz tartozó cégek és velük szorosan együttműködő üzleti partnereik esetében a **lokális előnyöket kihasználó vállalati csoportosulások**, az ún. klaszterek jelentősége felértékelődött.

A fejlett országokban a spontán módon létrejövő újszerű vállalati együttműködések sokféle formája figyelhető meg. A nagyvállalatok stratégiai szövetségeket kötnek, avagy fuzionálnak, míg a kisebb vállalatok üzleti hálózatok sokaságát alakítják ki. Szinte mindegyik esetben a **helyi intézményekkel (és helyi kormányzatokkal) nagyon szoros együttműködés** alakul ki, ugyanis a vállalatok felismerték, hogy kiadásokat takaríthatnak meg, ha pl. az állami finanszírozású helyi oktatási intézményekben megfelelő profilú és színvonalú a szakképzés, akkor a vállalatok ké-

szen kapják a munkaerőt, nem kell költséges és időigényes tanfolyamokon kiképezni.

A klaszteresedés, amint arra rámutattunk, az EU tagországaiban a KKV inkubáció egyik alapvető kritériuma. Először áttekintjük a klaszter eltérő értelmezéseit, a klaszterből eredő vállalati előnyöket, amelyek miatt a KKV-k számára nagyon előnyös ez a szerveződési forma. Majd összevetjük a klaszterek és vállalati hálózatok jellemzőit.

2.5.1. *Klaszter, mint gyűjtőfogalom*

A globális verseny kihívásaira a nemzetközi felmérések szerint **nagyon sokféle** - a térbeli koncentrációra alapozódó - **sikeres vállalati válasz** született, amelyek jelentős része a speciális regionális, helyi környezetből adódó versenyelőnyökre támaszkodik. Mindenütt megfigyelhető a nagyon erőteljes **regionális specializáció**, mivel a nagyméretű globális piac miatt a méretgazdaságosság előtérbe került, amihez mindegyik térségben koncentrálni kell a szűkös erőforrásokat (versenyképes menedzsment, felkészült munkaerő, K+F kapacitások stb.), így egy-egy régióban csak néhány iparág, üzletág lehet nemzetközileg sikeres. Másik jellemző a KKV-k körében erőteljesen fellépő igény a **helyi együttműködésre**, mivel egyrészt másrészt nem tudnak kilépni a globális piacra (a magas belépési korlátok, a jelentős tranzakciós költségek, a speciális külkereskedelmi ismeretek stb. miatt), másrészt nem tudnak versengeni a helyi piacokon megjelenő globális cégekkel sem.

A sokféleség miatt a **klaszter egy olyan gyűjtőfogalom** (térbeli csomósodás, csoportosulás, fűrtösödés stb.), amelynek különböző formái figyelhetők meg a gyakorlatban. A klaszterek tipizálásánál gyakran előforduló alapesetek részben átfedik egymást, éppen amiatt, mivel a valós gazdasági folyamatok sok országban hasonló földrajzi koncentrációt idéztek elő, viszont a kulturális háttér és attitűdök, valamint a gazdasági szabályozás eltérései miatt a vállalatok és intézmények együttműködésének változatos formái alakultak ki:

1. **Vertikális termelési lánc:** ugyanazon iparágban/üzletágban egy vagy több nagyvállalat beszállítói hálózata, amely input-output analízis segítségével feltérképezhető.
2. **Kapcsolódó szektorok aggregációja:** általában globális nagyvállalatok, avagy kiemelkedő szektorok, amelyek jelentős exportot bonyolítanak le. Egy-egy nemzetgazdaság stratégiai húzóágazatai, amelyek sok esetben nem vizsgálhatók a hagyományos statisztikai tevékenységek osztályozásával (így a NACE, az ISIC, avagy TEÁOR nem megfelelő kimutatásukra). Pl. egy egészségügyi klaszterben a gyógyszergyártók mellett orvosi berendezések gyártói, egészségügyi szalonok, konferenciaközpontok stb. is szerepelnek.

3. **Regionális klaszter:** a kapcsolódó szektorok földrajzi koncentrációja egy adott régió belül, amelyek hasznosítják a lokális technológiai externáliák számtalan variánsát a tudás megosztásától és a tudás túlcserélésétől (spillover) a kezdő cégek (start-up) magas arányáig.
4. **Iparági körzet:** a termelési folyamat egy-egy lépésére specializálódott KKV-k lokális koncentrációja. Egy helyileg beágyazódott (embedded), a helyi társadalom magatartásmintáin, a bizalmon és informális kapcsolaton alapuló rugalmas helyi specializáció, melynek eredményeként a cégek együttesen exportképes termékeket állítanak elő.
5. **Lokális hálózat:** speciális kapcsolatrendszer a gazdasági szereplők között, amely nemcsak üzleti és hierarchikus, hanem gyakran a kölcsönös függőségen, bizalmon és együttműködési készségen alapszik (hasonlít a KKV-k iparági körzetéhez). A hálózatra jellemző, hogy tagjainak köre pontosan megadható, egymással szerződéses kapcsolatban állnak.
6. **Innovációs milió:** high-tech iparágak helyi koncentrációja, amely a gazdasági és intézményi szereplők egymás közötti szinergikus hatásain alapszik; a tudás diffúziójának és a tanulásnak, a teljesítmények összehasonlításának és a legjobb gyakorlat elterjedésének (benchmarking), valamint az innovációnak alapvető szerepe van, és a rejtett tudás kiemelt fontossága miatt a földrajzi koncentráció elsőrendű szemponttá vált.

A nemzetközi vizsgálatokból egyértelműen kiderül, hogy a **globális verseny szükségyszerűen hozza magával** a földrajzi koncentrációt, az ebből eredő versenyelőnyöket kihasználó klasztereket. Bizonyos ágazatok térbeli koncentrációja nem újkeletű megfigyelés, említettük többek között Alfred Marshall által már egy évszázaddal (1890-ben) korábban ismertetett iparági körzeteket.

A klaszterek döntően az agglomerációs előnyök egyik fajtáját, a lokalizációs előnyöket hasznosítják: az olyan földrajzilag koncentrációba kerülő előnyöket, amelyek forrásai a vállalatokon kívül találhatóak, de az adott iparágon belül (az iparágon belüli más vállalatok, iparági intézmények stb. egymásra hatásából) keletkeznek. A **lokalizációs előnyök** lehetővé teszik:

- a tranzakciós és szállítási költségek csökkentését,
- a gyorsabb és pontosabb információáramlást,
- a gördülékenyebb inpuhelyettesítést,
- az iparági technológiai és szervezési tapasztalatok (learning-by-doing) megismerését,
- az iparági tudás állandó cseréjét,
- a kockázatok szétterítését,
- közös kutatások és fejlesztések elindítását,
- a helyi társadalom támogatását (képzési intézmények, infrastruktúra fejlesztése stb.),

- a gyorsabb piaci alkalmazkodást,
- az iparág piacára történő belépést (alacsonyabb belépési korlátok).

A fentieket összegezve: a tartós vállalati/iparági versenyelőnyök forrásai a globális folyamatok következtében napjainkra alapvetően megváltoztak. Mind a vállalati stratégiák kidolgozásakor, mind az innovációs folyamatoknál felismerték, hogy a **lokális üzleti környezetből erednek a tartós versenyelőnyök**. Emiatt felerősödtek az együttműködések a helyi vállalatok és intézmények között is, főleg a KKV-k érzékelték a klaszteresedés előnyeit. A központi és helyi kormányzatok a helyi gazdaságfejlesztés céltudatos támogatása során az olyan kezdeményezéseket ösztönzik, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalatok lokális versenyelőnyei felerősödjenek.

2.5.2. A klaszterek közös jellemzői

A valóságban nagyon sokféle módon jöttek létre és maradtak fenn a sikeres helyi együttműködések, mivel az adott országban a gazdaságon kívüli tényezők, a kulturális háttér és a társadalmi jellemzők, az informális kapcsolatok és szubjektív szempontok is fontosak. Ennek ellenére megadható a különböző klaszter-felfogások „közös része”:

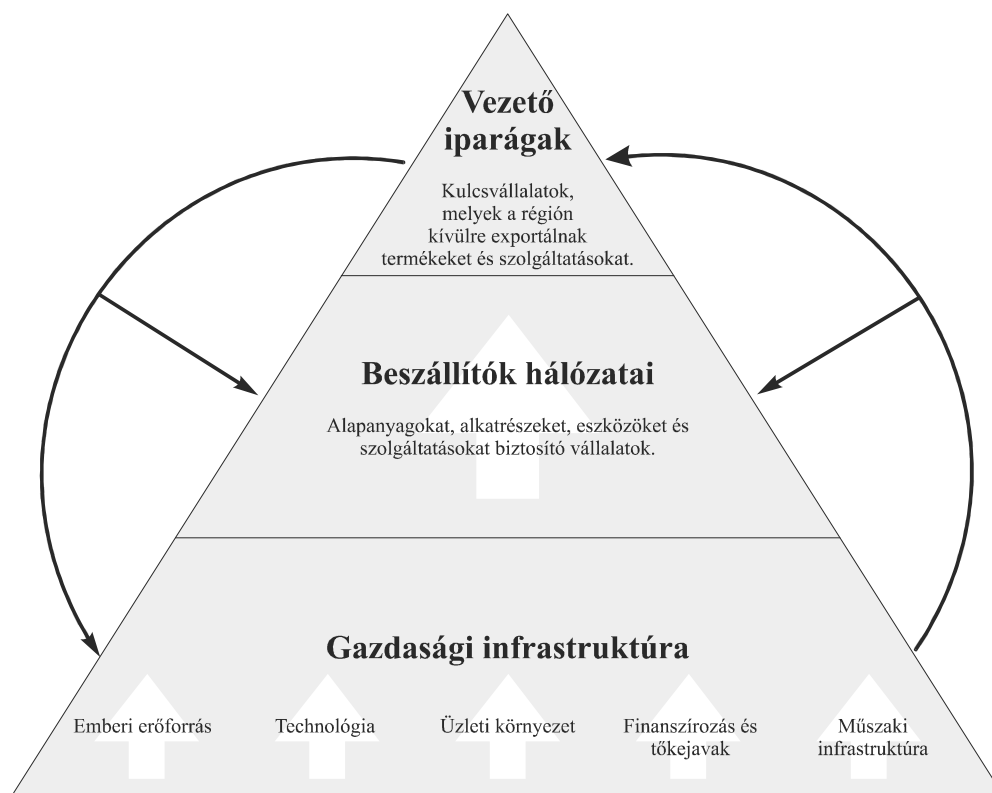
- mindig megfigyelhető a **vállalatok közötti tartós együttműködés** (hálózat, ellátási lánc), de lehet, hogy csak a klaszterhez tartozó cégek egy kisebb körében vannak hálózati kapcsolatok,
- a vállalatok készek az **erőforrások és kompetenciák** különböző kombinációinak kialakítására és megosztására,
- a vállalatok intenzív kapcsolatokat hoztak létre a **helyi intézményekkel** (oktatási, képzési, kutatási stb.),
- az együttműködő vállalatok és intézmények **földrajzilag koncentrálnak**.

A klasztereknek **alapvetően három általános előnyét** lehet kiemelni: egyrészt megerősödik a vállalatok versenyképessége (tartós versenyelőnyeik), másrészt a munkamegosztás (specializáció) miatt javul a termelékenységük, harmadrészt helyi identitásuk révén kötődnek a helyi gazdasághoz és társadalomhoz, azaz partnerek a helyi gondok (foglalkoztatási, intézményfejlesztési stb.) megoldásában, a regionális és helyi gazdaságfejlesztésben is.

A kifejezés viszonylagos újszerűsége miatt napjainkban is folynak a viták a klaszter fogalmáról és értelmezésének határainról (Olaszországban iparági körzetnek, Franciaországban lokális termelési rendszernek nevezik, míg az angolszász országokban a „cluster” kifejezés terjedt el). Viszont **mindegyik fejlett országban megfigyelhető a klaszteredés**, pl. az USA-ban a 90-es évek közepén egy felmérés szerint 380 vezető klasztert találtak, amelyek a munkaerő 57 %-át foglalkoztatták és az USA exportjának 78 %-át állították elő. A felmérések szerint Olaszországban a feldolgozóipari foglalkoztatottak 42,5 %-a klaszterekben dolgozik, Norvégiában pedig

22 %-uk. A klaszterek az Egyesült Királyság különböző régióiban az összes foglalkoztatottak 15-40 %-át alkalmazzák, Hollandiában ugyanakkor a nemzeti össztermék kb. 30 %-a képződik a klaszterekben. Az is jellemző, hogy a klaszterszerűen működő cégek jövedelmezősége 2-4 %-kal javul és a KKV-k túlélési aránya jóval magasabb, mint az elkülönülten erőlködő cégek esetében.

2.14. ábra A klaszterek általános felépítése



A klaszter hamar bekerült a gazdaságpolitika eszköztárába is, többek között az OECD által szervezett jelentős konferenciák (pl. 2000 júniusában Bolognában, avagy 2001 és 2002 januárjában Párizsban) fő célja a **KKV-k lokális klasztereinek** fejlesztése. Egy átfogó vizsgálat eredményeként 2002 nyarán jelent meg 19 európai ország 34 regionális klaszterének jellemzőiről és a klaszteralapú gazdaságpolitikák értékeléséről szóló összegző tanulmány. Nemcsak a fejlett, hanem a fejlődő országokban is több program szolgálja a klaszterek fejlesztését, többek között az ENSZ UNIDO által koordinált kezdeményezések.

A klaszterekre általánosan jellemző, hogy az adott iparág kulcsvállalataira épülnek, amelyek régió kívülrre exportálnak (tradeable szektorbeliek): ezek a kulcs-

vállalatok a nagy globális piac miatt növekedésre, termelésük gyors bővítésére képesek (2.14. ábra). A kulcs(mag)vállalatok támaszkodnak helyi üzleti partnereikre, köztük a KKV-k hálózataira, az egész iparág pedig a helyi gazdasági infrastruktúrára, amely alapvetően determinálja a vállalati versenyelőnyöket.

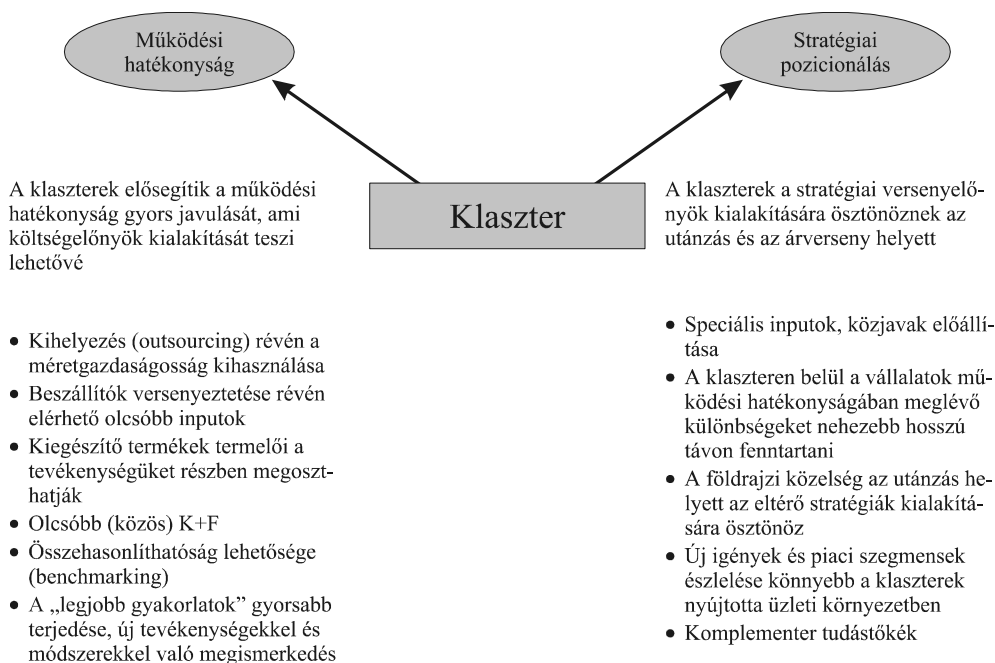
A klaszter lényegében egy **lokális húzóágazat**, a régió olyan domináns iparága/üzletága, amelyik export- és versenyképes. A vezető iparág állhat néhány globális vállalatból, pl. az autóiparban, de lehet többszáz KKV csoportosulása is, mint pl. az olasz divatipar. Viszont alapvető, hogy a klaszter a helyi gazdaság tartós szektora, nem települ át másik országba vagy térségbe, hanem „beágyazódott” a helyi társadalomba, azaz gazdaságon kívüli helyi társadalmi-szociális tényezők is hatnak rá. A beágyazódás miatt az is lényeges, hogy a klasztert alkotó fontosabb cégek hazai bázisa a térségben van, azaz ott élnek a lényeges döntések előkészítői és meghozói, ott születnek a döntések (stratégiai, pénzügyi, marketing stb.), ott készülnek a vezértermékek és ott folyik a fejlesztés.

A klaszterek létrejöttének megértéséhez alapvetőnek tartjuk, hogy a klaszterek lényege a vállalatok azon felismerése, hogy csak a **lokális háttérre, lokális üzleti partnereikre** támaszkodva tudnak talpon maradni a nagyon erős globális versenyben. Továbbá nemcsak talpon maradhatnak, hanem javíthatják jövedelmezőségüket is, valamint alkalmazkodóképességüket a piaci változásokhoz. A vállalati versenyelőnyöknek általában két típusát szokás vizsgálni: a **költségelőnyöket** és a **termékdifferenciálásból** (és stratégiai pozicionálásból) adódó előnyöket. Ez a két típusú előny megfigyelhető a klaszterek vállalatainál is (2.15. ábra).

A térbeli közelség miatt egy-egy újabb, hatékonyabb, olcsóbb eljárás gyorsan elterjed a klaszter vállalatai között, főleg a vezető szakértők közötti informális kapcsolatokon keresztül: a „trükkök ellesése”, a tapasztalatok „meghallása”, a szakemberek munkahely cseréje következtében. Ezáltal sokkal jobbak az esélyek a költségelőnyök (költségsökkentések) elérésére és a termelés bővítésére, mintha egy cég közelében nincs klaszter (ha nem sűrűsödnek az iparági vállalatok, hanem a cég elszigetelten működik).

A globális versenyben a tartós versenyelőnyök főleg **termékdifferenciálásból** erednek (mivel a magas munkabéru fejlett országoknak kicsi az esélye, hogy a költségeket tekintve versenyben tudnak maradni a jóval olcsóbb fejlődő országokkal), az utánzás és az árverseny (az olcsóság) a fejlett országoknak kedvezőtlen, így a klaszterhez tartozó vállalatok rákényszerülnek termékdifferenciáláson alapuló stratégiai versenyelőnyök kialakítására. A termékdifferenciáláshoz legfontosabb a gyors és pontos információ, amire a vállalatok a versenytársak közelsége miatt szert tudnak tenni, így a piaci igények változását viszonylag gyorsan és jó hatásfokkal (kis kockázattal) észlelik, mivel a különböző vállalatoknál levő információk, elemzések, következtetések összeadódnak. Az is lényeges, hogy a beszállítók, főleg a felkészült KKV-k és háttérintézmények helyi jelenléte lehetővé teszi a kis sorozatban eladható, rugalmas gyártást feltételező termékek/szolgáltatások előállítását, amelyek kevésbé árérzékenyek.

2.15. ábra A lokális klaszterek által nyújtott vállalati előnyök



2.5.3. A klaszterek tipizálása

A klaszterek sokfélék, ezért vizsgálatukhoz tipizálásra van szükség. Napjainkban folynak még a viták, de nagyjából kialakult egy konszenzus, megkülönböztetve két alaptípust: az iparági klasztert és a regionális (területi) klasztert.

Az **iparági klaszter** egy értéknövelő termelési (ellátási) láncban egymáshoz erősen és kölcsönösen kapcsolódó vállalatok hálózataként adható meg, amely kiegészül specializált szolgáltatókkal és egyéb intézményekkel. Lényegében **egy adott iparág értéklánc-rendszereinek összességéről** van szó egy országon belül, amelyekhez egyéb intézmények is kapcsolódnak. Az iparági klasztereknél nem kritérium a lokalitás, inkább a nemzetgazdaságon belüli fontosságot (súlyt) tartják lényegesnek, azaz egy ország stratégiai húzóágazatait sorolják ide. Ez a szemlélet főleg kisebb országokban (Hollandia, Finnország stb.) terjedt el, és elsősorban az innovációhoz kötődő iparágakban használják, ahol sok esetben a térbeliség másodlagos, mivel fontosabb a közös nyelven, kultúrán, személyes ismeretségen alapuló együttműködés a néhány kiemelkedő intézmény (egyetem, fejlesztőintézet) viszonylag kis számú szakértője között.

Regionális klaszter alatt egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttmű-

ködő infrastrukturális (háttér)intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, szakmai egyesületek, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációját értjük. Lényegében **iparági és földrajzi koncentráció** együttesen. Ez a szemlélet egyrészt a nagy kiterjedésű országokban (pl. USA, Kanada), másrészt a KKV-k fejlesztését előtérbe állító országokban terjedt el. A regionális klaszterek fejlesztése bottom-up stratégiákkal (alulról-felfelé), decentralizált módon lehet csak sikeres, ahol a regionális és helyi kormányzatok koordináló szerepe is nagyon fontos.

2.1. táblázat A klaszterek típusai

Iparági klaszter	Regionális klaszter
Megaklaszter	Makroklaszter
Mezoklaszter	Regionális klaszter
Mikroklaszter	Lokális klaszter

Mindkét alapesetnél 3-3 típust különböztetünk meg (2.1. táblázat). Iparági klaszter esetében az **ágazati koncentráció** a fontos (azaz egy iparág mekkora súlyt képvisel egy ország gazdasági szerkezetében), míg regionális klaszter esetében a **térbeli kiterjedés** (a térségi bázis) nagysága a lényeges megkülönböztető kritérium.

Az **iparági klasztereket** tipizálhatjuk az aggregáció szintje, egy adott nemzetgazdaság szakosodása szerint, azaz melyik iparág és milyen mértékben domináns egy gazdaságban. Ez a tipizálás három szintet különít el a klaszterek gazdasági jelentősége és komplexitása szerint:

- **Megaklaszter**, amely lényegében olyan iparági csoport, amelyhez tartozó szervezetek és üzleti partnereik a gazdasági tevékenységek széles köréhez kapcsolódnak és az egész nemzetgazdaság fejlődését meghatározzák (pl. Finnországban a telekommunikáció, Görögországban a turizmus, Svájcban a pénzügyi iparág stb.).
- **Mezoklaszter**, amely egy adott iparág versengő vállalataiból és értéklánc-rendszereiből, valamint a kapcsolódó iparági intézményekből áll (pl. kerámiaipar, bútortipar, tejipar stb.).
- **Mikroklaszter**, amely legtöbbször az iparághoz tartozó egy-két vállalat értéklánc-rendszerét, beszállítói, alvállalkozói, kereskedelmi hálózatát jelenti.

A **regionális klaszterek** megkülönböztetésénél a térségi bázis kiterjedése a lényeges megkülönböztető ismérv, mivel mindig a valós gazdasági kapcsolatok által kirajzolódó vonzáskörzeteket kell tekinteni, és nem pl. a közigazgatási területi egységeket. A regionális klaszterek három típusa a térségi bázis kiterjedtsége szerint:

- **Makroklaszter**, amelynek térségi bázisa az egész ország, így az iparág versenyző vállalatai, beszállítói vagy partnerszervezeteik megtalálhatók szinte mindegyik régióban.

- **Regionális klaszter**, amikor az iparág versengő vállalatai és kapcsolódó intézményei földrajzilag koncentrálnak, térségi bázisuk egy régió, vagy egy nagyváros és vonzáskörzete.
- **Lokális klaszter**, amely leginkább egy településen, vagy egy munkaerő-vonzáskörzetben (ingázási övezetben) működik, elsősorban kis- és középvállalkozások (KKV-k) helyi hálózataiból áll.

A klasztereknek a térségi bázis kiterjedtségének nagysága szerinti tipizálása úgy-ahogy **illeszkedik a közigazgatás területi szintjeihez**, így a klaszterek fejlesztésénél a különböző szintű kormányzatok: a központi, a regionális, a települési kormányzatok és intézményeik feladatai körvonalazhatók. A magánszektorban, a vállalatok szakmai szervezeteinek, pl. a klaszter-bizottságoknak is célszerű a közigazgatás területi szintjeihez igazodniuk. A régiók által koordinált gazdaságfejlesztés érdekében a regionális klaszterek megerősödését tudja támogatni, míg makroklaszterek esetében csak lobbizhat az országos szerveknél, lokális klasztereknél pedig segítheti a helyi önkormányzatokat a beszállítói hálózatok és üzleti környezetük fejlesztésében.

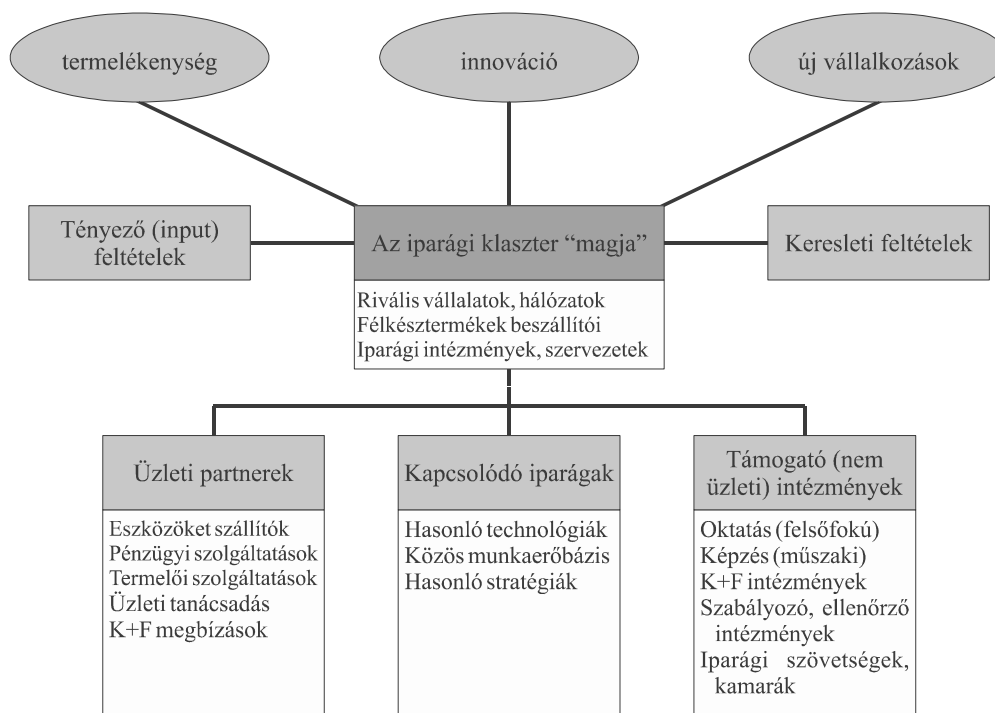
2.5.4. A klaszter általános modellje

A **regionális klaszter** az említett rombuszmodellben rendszerezett lehetőségek bizonyos optimalizálásaként is felfogható. A földrajzilag koncentrálnak tényező (input) feltételek az iparág mindegyik vállalata számára előnyösek, a helyben levő igényes vásárlók (keresleti feltételek), a rendszeres kapcsolatok gyors piaci információkat nyújtanak és jelzik a várható trendeket. A támogató és kapcsolódó iparágak speciális inputokat (az értéklánc-rendszerben) szállítanak, információkat nyújtanak és pozitív technológiai externáliákat hoznak létre, a helyi rivalizálás pedig nemcsak állandó innovációs és alkalmazkodási kényszert jelent, hanem sikeres mintákat és felhasználható tapasztalatokat is szolgáltat. A vállalatok akkor sikeresek, ha szoros kapcsolatban vannak a beszállítókkal, a háttérintézményekkel, a vásárlókkal és a versenytársak minden lépéséről gyorsan informálódnak.

A rombusz-modellt kiegészítve felvázolhatjuk a **klaszterek általános elméleti modelljét** (2.16. ábra). A **klaszter „magját”**, lelkét az iparág versengő vállalatai (mint a korábbi modellben: kulcsvállalatok, amelyek globálisan versengenek), illetve hálózataik alkotják, mivel az **intenzív belföldi verseny alapvető** a rombuszmodell által rendszerezett lehetőségek kiaknázásában. A **helyi KKV-hálózatok** is meghatározók, mivel az iparág vezető vállalatainak tartós versenyelőnyei származhatnak abból, ha hosszú távon és szorosan, szinte naponta együttműködnek értéklánc-rendszerük „megelőző” elemeivel, a speciális félkésztermékek (alkatrészek) és alapvető inputok beszállítóival, a kihelyezett (outsourcing) tevékenységeket végzőkkel. Lényegesek az iparág versenyelőnyeinek kialakításában és fenntartásában a különböző **iparági szervezetek és intézményeik** (szakmai, kamarai, kereskedelmi stb. szervezetek) is, amelyek fontos szerepet játszanak a verseny és kooperáció egyensú-

lyának kialakításában, a személyes kapcsolatok kiépítésében és fenntartásában, valamint az iparág érdekképviseletében (lobbyszás helyben és országosan).

2.16. ábra Az iparági klaszter általános modellje



A klaszter kialakulásához és működéséhez a „magon” kívül három tényezőcsoport megléte szükséges, amelyek elősegítik az iparág mindegyik vállalata versenyképességének javulását:

1. Az iparág igényeit kielégítő **üzleti partnerek**, kiszolgáló iparágak jelenléte a hazai bázisban, az eszközök beszállítóitól a kutatási megbízásokat teljesítő cégekig. Ezen üzleti partnerekkel nem napi gyakoriságú, hanem inkább esetinek tekinthető, kevésbé stabil kapcsolatok épülnek ki.
2. A hasonló technológiát és hasonló képzettségű munkaerőt alkalmazó **kapcsolódó iparágak** jelenléte, amelyek tudása és tapasztalatai a klaszter vállalatai számára hasznosíthatók, és mivel nem versenytársak (különböző termékpiacon működnek), ezért hajlandók a tudáscserében együttműködni. Jelentős előnyök származhatnak az egymást kiegészítő (komplementer) termékek előállításának és forgalmazásának összehangolásából.
3. **Támogató és szolgáltató** (nem üzleti, főleg non-profit) **intézmények** jelenléte, amelyek az iparág számára képzik a speciális tudású munkaerőt,

minőségellenőrzést, a szabványok hitelesítését végzik stb. Lényeges továbbá, hogy alapkutatásokat (egyetem, kutatóintézetek) folytatnak, információkat gyűjtenek stb., azaz olyan közös szolgáltatást nyújtanak, amit az iparág vállalatai egyenként csak jóval nagyobb ráfordítással tudnának létrehozni.

A klaszter mindegyik hozzá kötődő cég számára alapvető előnyöket hoz létre, amelyek közül három kiemelkedik (2.17. ábra):

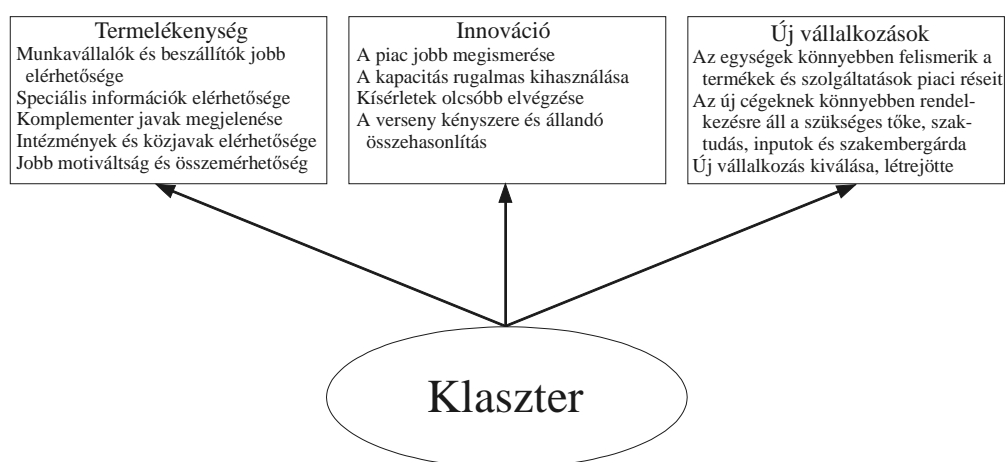
1. **A termelékenység növekedése**, másképp a vállalatok versenyképességének javulása. Mivel a klaszter lehetővé teszi a munkavállalók és beszállítók jobb elérhetőségét, a specializált inputok felhasználását és felkészült, iparági tapasztalatokkal bíró, motivált munkaerő alkalmazását, így megkönnyíti a tudás és információk gyors és olcsó elérését, az intézmények és közjavak hatékony felhasználását. Lényegesen javulhat a termelékenység a méretgazdaságosság kihasználását lehetővé tevő nagy helyi piac esetén is, illetve a kiegészítő (komplementer) termékek megjelenésével.
2. **Az innovációs kapacitás növelése**, ugyanis a klaszterekben a piac jobb megismerése, a kísérletek olcsóbb (közös) elvégzése, a technológiai ismeret elterjedése gyors és hatékony, a helyi versengés a cégeket állandó innovációra kényszeríti. Ezáltal javul a termelékenység is, illetve a vállalatok bármilyen váratlan külső változáshoz gyorsan tudnak alkalmazkodni.
3. **Új vállalkozások megjelenése**, mivel a vállalatok jobban érzékelik a piaci réseket, a speciális inputtényezők (technológia, szaktudás) helyben adottak és a piacra való belépési korlátok alacsonyak (főleg a klaszter támogató és kapcsolódó iparágában), ezért több cég idetelepül, avagy az alkalmazottak új cégeket létrehozva gyorsan vállalkozóvá válhatnak. Ezek a rugalmas, kisebb vállalkozások egymással versengve pedig további speciális inputokat, szolgáltatásokat nyújtanak és egy öngerjesztő fejlődési folyamatot indíthatnak el.

A klaszter fenti általános modellje egyesíti a vállalati hálózatokból kiinduló iparági és a regionális klaszterfelfogás főbb elemeit. A klaszter nemcsak a hozzá kapcsolódó vállalkozások számára előnyös, hanem a **régióknak is kedvező**, mivel javul a régió versenyképessége (termelékenysége) és így nőnek a jövedelmek, új és versenyképes vállalkozások jelennek meg és ezáltal is javul a foglalkoztatottság. Az innovációs kapacitás hatékonysága miatt pedig a vállalatok alkalmazkodó készsége is erősödik. Egy régióban egy domináns klaszter egyoldalú gazdasági szerkezetet hozhat létre, de éppen az innovációs kapacitás és az új vállalkozások segíthetnek abban, hogy a régió egy adott iparág bármilyen nehézsége esetén gyorsan tudjon szerkezetet váltani.

A fenti két megközelítést általánosítva a **klaszter általános fogalma**: egy adott iparághoz tartozó független vállalatok és hálózataik, valamint a hozzájuk kap-

csolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relatíve nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani. Az iparág független vállalatai és értéklánc-rendszerük tudásbázisának és a kapcsolódó intézményeknek a **térbeli koncentrációja** esetén alakul ki a **regionális klaszter**. A klaszter „kötőanyaga” az erős és kiterjedt beszállítói és felhasználói (vásárlói) kapcsolatrendszer, a hasonló technológia, a közös kereskedelmi csatornák vagy a közös munkaerőbázis, amely lehetővé teszi a szinergikus hatásokat.

2.17. ábra A klaszterből eredő vállalati és regionális előnyök



2.5.5. Vállalati hálózatok és klaszterek

Mint említettük, az iparági klaszter általában vállalati hálózatokból áll, avagy azokból nő ki. Napjaink közgazdasági szakirodalmában a hálózatnak kiemelt szerepe van, amint arról szó volt, viszont meglehetősen nagy zavar uralkodik a **hálózat és klaszter** kifejezések használatában, sok esetben szinonimaként jelennek meg. Megállapítható, hogy gyakran neveznek hálózatokat klasztereknek, illetve sűrűn támogatnak hálózati kezdeményezéseket klaszter-fejlesztési célokat kitűzve.

Napjainkra kezd kialakulni a meghatározó szakirodalomban egy olyan általános vélemény, amely a kétféle szerveződést elkülöníti egymástól. A **hálózatok és klaszterek megkülönböztetése** hét szempont alapján is elvégezhető (2.2. táblázat):

- A hálózatok egyik **előnye**, hogy lehetővé teszik az együttműködő vállalatok számára, hogy alacsony költséggel férjenek hozzá meglévő speciális szolgáltatásokhoz. Ezzel szemben a klaszterek a régióba vonzzák az igényelt speciá-

lis szolgáltatásokat, mivel a kritikus tömeget meghaladó vállalkozás igényli őket.

- A hálózatok mindig zártak, pontosan megadható **tagsággal** rendelkeznek, akik egymással **szerződéses kapcsolatban** állnak. A klasztereknél nem adható meg a tagság, pontosan azt sem tudjuk, hogy mely szervezetek tartoznak oda, egymással nagyobb részük nincs is szerződéses üzleti kapcsolatban, részben ezért a helyi gazdaság résztvevői között fennálló bizalom, illetve „kölcsonóság” alkotta **társadalmi értékek** a lényegesek. Továbbá a klaszternél megjelennek a „potyautasok” (free rider), akik a szinergikus hatások és agglomerációs előnyök révén szintén részesülnek a klaszterből származó előnyökből anélkül, hogy valamit is tennének értük.
- A hálózatok megkönnyítik egy cég számára, hogy elfoglalja a helyét egy termelési rendszerben, és viszonylag stabil **pozíciója** legyen. A klaszterek viszont keresletet támasztanak több cég számára, akik hasonló kapacitásokkal rendelkeznek, így állandóan változnak a pozíciók.
- A hálózatban elsődleges a **kooperáció**, nem szokott megjelenni a rivalizálás (mivel általában domináns integrátor cégek is vannak). Viszont a klaszterben a **kooperáció mellett a rivalizálás** is állandóan jelen van.
- A vállalati hálózatokat csak **vállalatok** alkotják, míg a klaszterben a vállalatokon kívül általában **egyéb intézmények** (egyetemek, kutatóintézetek) és **szakmai szervezetek** (kamarák, vállalkozásfejlesztési ügynökségek, technológiatranszfer-szervezetek stb.) is megjelennek.

2.2. táblázat A vállalati hálózatok és klaszterek eltérő jellemzői

	Hálózatok	Klaszterek
Versenyelőny	Meglevő olcsó speciális inputok (szolgáltatások)	Igényelt speciális inputok előállításának odavonzása
Tagság	Meghatározott (zárt) tagság	Nyitott szerveződés
Együttműködés alapja	Szerződéses kapcsolatok	Társadalmi értékek
Pozíció	Viszonylag stabil	Rugalmasan változik
Kapcsolat jellege	Együttműködésen alapul	Együttműködésen és rivalizáláson alapul
Kohézió	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
Résztvevők	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

A valós gazdasági életben természetesen előfordulhatnak olyan kooperációk, amelyek mindkét jellemzőből felmutatnak bizonyos jegeket. Sőt lényeges azt is kiemelnünk, hogy a vállalatok közti **hálózati együttműködések gyakran a klaszteresedés előzményeinek** tekinthetők. A megfigyelések szerint sokszor egy működő KKV-hálózat bázisán jönnek létre nagyon sikeres klaszterek, sőt még a

szakirodalmi felosztás szerint is külön csoportot képeznek a hálózatra-épülő klaszterek. A hálózatok fejlesztésére nagyon sikeres nemzetközi példák vannak (dán, olasz stb.), így a klaszter fejlesztések első lépései során gyakran a meglévő hálózatokat támogatják és később kerülnek előtérbe az összetettebb támogatási formák.

2.6. A klaszterek fejlesztéséről

Napjainkra, főleg a fejlett országok közel egy évtizedes gyakorlata alapján, kialakultak a klaszterek fejlesztésének széles körben alkalmazott eszközei. Magyarországon még nincsenek értékelhető tapasztalatok ezen a területen, ezért röviden áttekintjük azokat a megközelítéseket, gondolatokat és szempontokat, amelyek a magyar KKV klaszterek szervezésénél felhasználhatók.

Először a klaszterek, mint dinamikus szerveződések főbb kategóriáit elemezzük, majd röviden ismertetjük a klaszter-alapú gazdaságfejlesztés alapvető szempontjait. Végül a kevésbé fejlett régiók klaszter szervezési stratégiájára szóló javaslatot mutatjuk be.

2.6.1. A klaszterek, mint dinamikus szerveződések

Fejlett országokban a klaszterek a globális verseny hatására spontán módon, szerves fejlődéssel jöttek létre, lényegében egy **dinamikus folyamat** során állandóan változnak (nemcsak létrejöhetnek, hanem hanyatlásra is hajlamosak és meg is szűnhetnek). Ezért is szokás kiemelni, hogy a klaszter nem statikus, hanem állandóan **változik és átalakul, alkalmazkodik** az aktuális globális kihívásokhoz. Lényegében egy spontán „körfolyamat” figyelhető meg: a specializáció kialakulásával a tudás túlcsoportul, ezáltal javul a termékek versenyképessége, ami a keresletet is élénkíti, új szereplők lépnek a piacra, aminek következtében javul a méretgazdaságosság és a klaszter elérve a kritikus tömeget terjeszkedni kezd, ami a specializáció újabb formáit hozza létre („megszüntette-megőrizve”) stb. A klaszterek megerősödése nem törvényszerű, több esetben megfigyelhető visszaesésük is, főleg, ha az adott iparág termékei iránti kereslet világszerte csökken (pl. a hagyományos írógépek iránti kereslet a 80-as években visszaesett a számítógépek elterjedésével, illetve a hidegháborút követően több hadiipari cég ment tönkre nemcsak a volt szocialista országokban, de az USA-ban is).

A klaszterek **életciklussal** bírnak, az egyes szakaszokban eltérőek a vállalati együttműködés jellemzői és a kormányzati beavatkozások, támogatások lehetőségei is. Az életciklus főleg a klaszter vezértermékeinek, alapvető technológiájának életciklusától függ, illetve a piaci verseny változásától (pl. a munkaigényes tömegárúk: textil-, cipő- stb. gyártásának nagy része megszűnt a fejlett országokban és átkerült a fejlődőkbe). A klaszterek életciklusában megkülönböztetünk négy szakaszt, amelyek egyúttal az egyes klaszterek típusait is megadják.

- **embrionális (induló)** szakaszt,
- **növekvő (fejlődő)** szakaszt,
- **érett (fejlett)** szakaszt és
- **hanyagoló** szakaszt, amelynek során a régióban már egy új klaszter formálódik.

Más tipizálások is használatosak, amelyek eltérő aspektusból, fejlettségük, illetve szerveződési stratégiájuk szerint jellemzik a klasztereket. **Fejlettségük** alapján történő csoportosításuk némileg hasonló az életciklus szakaszainál megfigyeltekhez:

- **látens** klaszter,
- **potenciális** klaszter,
- **fejlődő** klaszter,
- **fejlett (erős)** klaszter.

A klaszterek **szerveződési stratégiáját** tekintve három eltérő típust lehet kiemelni:

- **globalizáció-befolyásolt** klaszterek,
- **erőforrás-alapú** klaszterek,
- **politika-vezérelt** klaszterek.

Az Európai Unióban kétféle klaszter-felfogás figyelhető meg. Az egyik a regionális gazdasági fejlődés és az ehhez kapcsolódó szerkezetváltás eszközeként tartja a klasztereket, így lényegében olyan **kiterjesztett regionális húzóágazatként** fogja fel, amelyik az ágazat gazdasági szervezetein kívül a kapcsolódó szakmai egyesületeket és intézményeket (oktatási, tanácsadó, fejlesztő ügynökségek stb.) és egyéb kormányzati részlegeket is magában foglalja. A másik felfogás az **innovativitást, a tudásbázist** helyezi előtérbe (főleg a lisszaboni EU-csúcs után), ezen megközelítés szerint a klaszter a növekvő piaci részesedésű (és növekvő skáláhozadéku), a kutatás-fejlesztés eredményein alapuló tevékenységek szükségszerű térbeli tömörülése, „csomósodása”. Az első felfogás a tradicionális tevékenységeknek felel meg, így a feldolgozóiparnak, míg a második inkább a tágan értelmezett „tudásgazdasághoz” kapcsolódik.

A 90-es években a fejlett országok többségében elindult a klaszterek spontán fejlődési folyamatának tudatos felgyorsítása, a klaszterek létrehozásának és fejlődésének támogatása, amely fejlesztéspolitikákban nagyon elkülönül a **kormányzat**, valamint a **magánszféra szerepe**, mivel különbözőek a lehetőségeik is. A klaszterek tudatos támogatása nemcsak a fejlett, hanem a fejlődő országokban is megfigyelhető: az UNIDO és az OECD sok klaszter programot indított, az OECD a LEED program keretében tavaly kezdte el a kelet-közép-európai országokban a klaszter vizsgálatokat.

2.6.2. A klaszter-alapú gazdaságfejlesztés

A globális verseny folyamatai és tényezői, a nemzetközi megállapodások egyre kevésbé teszik lehetővé a kormányzatok számára, hogy korlátozó, protekcionista intézkedésekkel megvédjék hazai vállalataikat, avagy egyes iparágak exportját saját belátásuk szerint támogassák. Részben ezért merült fel az igény a gazdaságpolitikusok részéről: hogyan, milyen eszközökkel tudják a hazai vállalatok esélyeit növelni a globális versenyben, ha már közvetlenül nem avatkozhatnak be a gazdasági folyamatokba. Ezek a közvetett eszközök pedig lényegében a **klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemléletben** fejeződnek ki, amely megpróbálja a globális kihívásra adott sikeres kormányzati válaszokat összegezni.

A piaci verseny jellege, az alkalmazott vállalati stratégiák, a gazdaságpolitikai alapállás szerint megkülönböztethetünk **hagyományos ágazati** és **klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemléletet** (2.3. táblázat). A kettő alapvetően annyiban különbözik egymástól, hogy a hagyományos ágazati megközelítés elkülönült, egymással versengő piaci szereplőket feltételez, míg a klaszter-alapú szemlélet ugyanazon térségben működő vállalkozások együttes érdekéből, a kooperáció elsődlegességéből és a verseny bizonyos önkéntes korlátozásából indul ki. Az Európai Unióban is a regionális politika a „bottom-up” regionális gazdaságfejlesztést (azaz endogén gazdasági fejlődés élénkítését) támogatja, amely stratégia lényegében a klaszterek fejlesztésének feleltethető meg.

A globális folyamatokon túl az EU tagországaiban a **közös versenypolitika** egyre nehezebbé teszi az egyes vállalatok és iparágak közvetlen támogatását, kikényszeríti a közvetett támogatásokat: az infrastruktúra, a háttérintézmények (pl. oktatási, fejlesztési, tanácsadó, információs szolgáltatások), az üzleti környezet stb. fejlesztését. A kormányzatok közvetlen piaci beavatkozási lehetőségei minimalizálódnak, lényegében a hálózatok és klaszterek kerülnek előtérbe, így főleg a klaszter-alapú gazdaságpolitika eszközeit lehet alkalmazni nemcsak az EU-ban, hanem nemcsak Magyarországon is.

A **klaszter-alapú szemlélet** a posztfordista ciklust modellezi, a nagyvállalatokra is az egyre „laposabb”, rugalmasabb hierarchia jellemző, törekszenek a hálózatok nyújtotta lehetőségek kihasználására, erőteljes az outsourcing, a vertikális dezintegráció, létrejön a helyi KKV-kal való sokoldalú és tartós együttműködés. Az infrastruktúra és az intézmények fejlesztésére szolgáló **költségvetési források nagy részét decentralizálják** és helyi testületek döntenek felhasználásukról, megfogalmazva fejlesztési igényeiket és azok megvalósítására anyagi forrásokat is szereznek (a decentralizált alapokból és vállalati forrásokból). A régió belüli együttműködés erős, kialakulnak az innovációs miliőt javító helyi intézmények, az agglomerációs előnyöket, a szinergikus hatásokat a helyi vállalkozások széles köre élvezi. Ekkor a klaszteresedés spontán módon elindul, az intézményi fejlesztések a helyi iparágak érdekeinek megfelelően alakulnak, ezáltal a vállalatok termelékenysége (versenyképessége) is rohamosan javul. Az ágazati- vagy iparpolitikák lényegében térségi, re-

gionális politikaként jelennek meg, amelyet decentralizált intézményrendszer tud csak eredményesen támogatni.

2.3. táblázat A hagyományos ágazati és a klaszter-alapú gazdaságfejlesztési szemlélet

Ágazati szemlélet	Klaszter-alapú szemlélet
Egyszerű hálózati, beszállítói pozíciók.	Stratégiai csoportok gyakran kiegészítő és eltérő hálózati pozíciókban.
Fókuszban a végterméket előállító iparág.	Felhasználókra, támogatókra, szállítókra, szolgáltatást nyújtókra és specializált intézményekre is irányul.
Fókuszban a direkt és indirekt versenyzők.	Egymással kapcsolatban álló iparágak halmaza, amelyek megosztják a közös technológiát, szakképzettséget, információt, inputokat, vásárlókat.
Vonakodás a riválisokkal történő együttműködésre.	A legtöbb résztvevő nem direkt versenytárs, de hozzájárul a közös szükségletekhez és korlátozásokhoz.
A kormányzattal történő párbeszéd gyakran vezet támogatásokra, protekcionista döntésekre és a verseny korlátozására.	Közös érdekelttség a széles körű együttműködésben, amely javítja a termelékenységet és emeli a verseny átláthatóságát.
A létező termékek diverzifikálásának keresése.	Fórum a konstruktívabb és hatékonyabb üzleti-kormányzati párbeszédhez. Szinergia és új kombinációk keresése.

Az Európában, illetve máshol is lezajlott vizsgálatok alapján megadhatók a **klaszter-fejlesztési politikák alapelvei**, amelyeket mind a vállalatoknak és szervezeteknek, mind a kormányzatoknak célszerű figyelembe venni:

1. A gazdaságfejlesztési politika fókusza megváltozott, nem az egyedi céget, nem is jól lehatárolt csoportjait (zárt hálózataikat), hanem a **vállalkozások helyi/regionális rendszereit támogatja** és megpróbálja javítani a vállalatok „hozzáadott érték növelő környezetét”.
2. A klaszter-politika kevésbé a nagy (a globális) cégek, hanem inkább a **KKV-k helyi agglomerációi** iránt érdeklődik és a régión belüli endogén növekedési folyamatokra koncentrál, nem kizárólag a külső befektetések odavonzására.

3. A „győzteseket támogatják”, azaz a **sikeres helyi iparágakat/üzletágakat**, mégpedig a helyi kormányzatok és az iparág vezető szervezetei által generált „bottom-up” folyamatok erősítésével.
4. A **társadalmi folyamatok ösztönzése** áll az előtérben, pl. a bizalmon alapuló kölcsönösen előnyös együttműködéseké a tudás elterjesztésében a helyi szereplők között, nem pedig a pénzügyi támogatások (amelyek sokszor csak rövid távon hatékonyak).
5. A klaszteresedés rámutat a **közszereplők** fontosságára, akik az együttműködést elő tudják segíteni, kiemelkedő a **fejlesztő ügynökségek (brókerrek)** szerepe a cégek közötti kapcsolatok, illetve a cégek és a tudást generáló-közvetítő intézmények között.

2.6.3. A klaszterek típusai fejlesztésük szerint

A gyakorlatban többféle háttérből nőttek ki és eltérő módon működnek a klaszterek, ezért fejlesztésükre és támogatásukra is igen eltérő módszerek és eszközök alkalmazhatók. Az Európai Unióban történt empirikus vizsgálatok alapján **négyféle alaptípust** különíthetünk el, amelyek más-más feltételekből indulnak ki, eltérő célokat fogalmazznak meg és támogatásukra is különböző eszközök felhasználása célszerű (2.4. táblázat):

- **Iparági klaszter** (regionális klaszter): amely a Porter-féle rombuszmodellből indul ki, fő célja az iparágak közötti szinergia ösztönzése az innovációs rendszerek és az értéklánc-rendszerek megerősítésével.
- **Intézményre-épülő klaszter**: a klaszter tagjai által létrehozott szolgáltató központ, vagy szakmai szervezet áll a középpontban, amely elősegíti a vállalkozók közötti együttműködést a méretgazdaságosság (economies of scale) és a változatosság gazdaságosság (economies of scope) erősítését szem előtt tartva, példa rá az olasz RSC (Regional Service Center).
- **Hálózatra épülő klaszter**: általában zártkörű, hosszabb távú kapcsolatokat ápoló együttműködés, amelyekben a résztvevők köre a kapcsolódó és támogató iparágakban működő, egymást kiegészítő tevékenységeket folytató vállalkozásokból áll, főleg KKV-k alkotják.
- **Tudás-orientált klaszter**: egy nyitott, az információk és tapasztalatok (tudás) cseréjét lehetővé tevő együttműködés, a középpontjában gyakran egy mentor vállalkozás áll, amely közvetít a különböző iparágakban tevékenykedő vállalkozások és a támogató (kiszolgáló) szektorok között, általában KKV-k csoportjai „tanulnak egymástól”.

Megjegyezzük, hogy másféle tipizálások is készültek, de napjainkra a fenti négy típus (kisebb módosításokkal) általánosan elfogadottnak tekinthető. Az is fontos, hogy szinte mindegyikben a KKV-k szerepelnek a középpontban. Az **intéz-**

mény-orientálthoz az olasz iparági körzetek állnak közel, a hálózatra épülő klaszterek pedig egy-egy nagyvállalat beszállítói, bedolgozói hálózatából tevődnek össze.

2.4. táblázat Az alapvető klaszter típusok szerveződésük jellege szerint

	Iparági klaszter	Intézményre- épülő	Hálózatra-épülő	Tudás-orientált
Szinapszis (kapcsolódási pontok)	Klaszter-specifikus feltételrendszer („rombusz”)	Klaszter-alapú szolgáltató központ vagy társulás (gyakran a tagok által alapított)	Üzleti hálózatok (zártkörű együttműködések)	Információcserét elősegítő hálózatok (nyitott tanuló környezet)
Háttér (elméleti, gyakorlati)	Regionális specializáció; innovációs rendszer	Intézményi közgazdaságtan; cégre szabott üzleti támogatás	Együttműködési attitűd; tartós kapcsolatok kiépülése az üzleti partnerekkel	Folyamatos tanulás; cégek közötti tapasztalatcseré elősegítése
Klaszter mint cél	Iparágak közötti klaszteresedés elősegítése; értéklánc-rendszerek támogatása és klaszter-alapú „innovációs rendszerek”	„Szerves” fókusz: a méret- és változatosság gazdaságosság javulását előidéző klaszter-alapú támogatások	A létrejövő üzleti klaszter megerősítése: egymást kiegészítő kapacitások	„Ösztönzött klaszter” fókusz-csoportok (spon-tán szerveződések); a „mentor” cégek körül kifejlődött kezdeményezések (pl. ellátási lánc mentén)
Klaszter mint módszer az üzleti támogatásokra	Integrált politikák; klaszter-alapú technológia politikák	„Testreszabott” szolgáltatások és „gazdasági intelligencia”; a szolgáltató központ segíti a politikák integrációját	Klaszter-specifikus tudás igénybevétele; a „testreszabott” szolgáltatások többféle szintje	A kapcsolódó cégek és kiszolgáló szektor csoportjai közötti közvetítés
Domináns irányulás Példák	Országos/regionális Porter-féle klaszterek	Regionális/vállalati Olasz RSC (Olasz Iskola)	Vállalati KKV klaszterek (Kaliforniai Iskola)	Vállalati KKV-k csoportjai (Skandináv Iskola)

2.6.4. A klaszterek fejlesztésének néhány általános szempontja

Alapelv, hogy nem lehet erőltetni a klaszterek létrejöttét. A klaszterek kialakulásához az első lépéseket mindig a vállalkozásoknak kell megtenniük, miután felismerték az együttműködés előnyeit és készek a kapcsolatok kiépítésére. Piaccgazdaságban a **klaszterek kialakulása előtt** csak az üzleti érdekek felismertetését, azaz előadások, tanfolyamok, szakmai rendezvények szervezését stb., valamint bizottságok létrehozását lehet ösztönözni, amelyek elősegíthetik, hogy a vállalkozások készek legyenek az együttműködésre. Amikor az együttműködések kialakultak, a vállalati hálózatok létrejöttek (azaz kiforráltak az embrionális klaszterek), csak ezt követően lehet „kívülről”, kormányzati intézmények avagy fejlesztési ügynökségek (brókerek) segítségével támogatni és felgyorsítani a klaszterek megerősödését. Az európai klasztervizsgálatok alapján készült egy „parancsolat”, mit ajánlott (mit célszerű) és mit nem ajánlott (nem célszerű) tenni a klaszterek fejlesztése során (2.5. táblázat).

A klaszterek kormányzati fejlesztésénél szétválaszthatjuk a **központi és a regionális/helyi feladatokat**, amely munkamegosztást az innovációs infrastruktúra segítségével szemléltetjük. Az innovációs infrastruktúra fejlesztése két jól elkülöníthető részre bontható: közös és speciális fejlesztésekre. A **közös**, szinte mindegyik iparág fejlődéséhez szükséges infrastruktúra: közép- és felsőfokú oktatás, közlekedési hálózat, környezetvédelem stb. A **speciális fejlesztések** már a klaszterek egyedi igényeinek felelnek meg: speciális kutatóintézetek, speciális egyetemi szakok, szakképzések, egyedi műszerezettségű laboratóriumok stb.

2.5. táblázat A klaszterek fejlesztésének ajánlott és nem ajánlott szempontjai

Ajánlott (célszerű)	Nem ajánlott (nem célszerű)
- ösztönözni a klaszterek fejlődését	- klasztert mesterségesen létrehozni
- a klasztert demonstrációs modellként felhasználni	- a klasztert mint végcélt hirdetni
- buzdítani a cégeket új együttműködések kialakítására	- egyes klaszterek vagy cégek túlélése mellett elköteleződni
- törekedni a klaszter bővítésére	- létrehozni egyetlen klasztert hosszú távra
- elkészíteni a régió iparágai globális piacának felmérését	- fókuszátlan támogatást nyújtani
- támogatni a nagyvállalatokat és fejlesztő ügynökségeket a klaszterek élénkítésére	- innovációt ösztönözni, amikor a cél a modernizáció
	- a fejlesztési ügynökségeket egymással versenyeztetni

A **közös innovációs infrastruktúra** fejlesztése felülről-lefelé történő tervezéssel és irányítással történik, főleg központi források felhasználását és kormányzati (ágazati minisztériumi) megvalósítását igényli, a területi kiegyenlítődés irányába mutat. A klaszter-specifikus fejlesztések alulról-felfelé szerveződhetnek (a rombuszmodell alapján), mivel csak helyi szinten mérhetők fel a versenyelőnyökhöz szükség-

ges feltételek, főleg decentralizált és helyi (önkormányzati, vállalati) forrásokat igényelnek és régióként, városonként eltérő módon megvalósuló befektetéseket, amelyek ezáltal a területi verseny kiegyensúlyozása irányába hatnak. A kétféle, eltérő módon megfogalmazott és végrehajtott fejlesztések akkor hatékonyak, ha a közös és a klaszter-specifikus fejlesztések közötti kapcsolatok erősek.

Az elvek mellett megadhatók azok a **közvetlen célok, támogatási formák és eszközök** is, amelyek szintén jellemzőnek mondhatók a fejlett európai országok klaszter-politikája alapján. Ezek szerint az EU-ban a **klaszterek fejlesztésére általánosan jellemző:**

1. a regionális gazdaságfejlesztés és szerkezetváltás támogatásának eszközei,
2. az üzleti együttműködés és a hálózatosodás javításának elősegítői,
3. technológiai transzferként a cégekhez technológiai információk közvetítői,
4. megfigyelhető a közszféra és az intézmények, ügynökségek brókerként való működése a vállalati hálózatok segítésében és támogatási projektek kidolgozásában,
5. jelentős az innovációs kapacitás, a tudásmenedzsment javítása a cégek és környezetük közötti interaktív tanulási folyamatok során,
6. kiemelt fontosságú speciális tényezőkre, főleg a tartós versenyelőnyöket nyújtó speciális tudás létrehozására koncentrálnak,
7. az iparág helyi cégei, regionális intézményei kritikus tömegének meghaladása a cél.

Az európai vizsgálat azt a konklúziót vonta le, hogy a **klaszter-támogatási politika fő céljai a gyakorlatban:**

1. a cégek közötti együttműködés és az üzleti hálózatok élénkítése,
2. a cégek igényeihez igazodó technológiai transzfer-szervezetek megerősítése,
3. a fentiek alapján lényegében regionális innovációs rendszerek kialakítása.

A klaszterek fejlesztésére vonatkozó legfontosabb ismereteket és nemzetközi tapasztalatokat összegezve azt mondhatjuk:

- mindegyik fejlett országban a globalizáció, illetve az EU-ban a közös versenypolitika hatására kidolgozták a klaszter-alapú gazdaságpolitikát,
- iparáganként, és időnként országonként is eltérő a klaszterek felépítése, illetve országonként különbözőek lehetnek a támogatási eszközök is,
- a kormányzat tudatosan támogatja a klaszterek, mint stratégiai húzóágazatok megerősödését, mégpedig a klaszterek valós érdekeire figyelve (amit a klaszterek szakmai szervezetei fogalmaznak meg),

- a magánszektor szervezetei, a vállalatok szakértőiből álló különböző bizottságok és tanácsok egyeztetik elképzeléseiket és tisztázzák az összes vállalat számára fontos közös akciókat,
- a klaszterek élénkítésénél a hálózatszervezés bevált módszerei állnak előtérben, főleg az embrionális és a fejlődő klasztereknél.

2.6.5. A klaszterek kialakításának stratégiai lépései az elmaradott régiókban

Az EU elmaradott régióiban kialakítandó klaszterekre és az ottani klaszter-fejlesztési politikákra 2002 tavaszán megjelent egy javaslat, egy „kézikönyv”, amely a fejlesztési kezdeményezéseket hét lépésre bontotta. Ez a hét programcsomag mint egy „menü” funkcionál, a klaszterek tevékenységétől, jellegétől stb. függően más-más akciók válhatnak fontossá. Viszont megadja a klaszter-fejlesztési stratégia „ideáltípusát”, amit itthon is érdemes mérlegelni. Minden egyes lépés alprogramokból áll.

A fejlesztési stratégiában nyilván **nem szerepelnek** azok az elvárások, amelyek mindenhol „maguktól értődnek”, 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, amiben a közismert teendők és kezdeményezések rendszerezve megtalálhatók. Mivel Magyarország is elmaradott régiókból áll, ezért a felsorolt lépések és akciók jelentős részére szükség van:

1. **A regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása:** Akkor hatékonyak a fejlesztési elképzelések, ha a szereplők tisztában vannak azzal, hogyan működik egy régió gazdasága, milyen korlátai vannak és lehetőségei adódhatnak egy regionális/helyi kormányzatnak. Célszerű megismerni a fejlettebb régiókban a helyi lobby hogyan működik, mit és hogyan sikerül elintézni.

1.1. **A klaszterek azonosítása és bevitel a köztudatba**

1.2. **A tartós kapcsolatok feltérképezése és modellezése**

1.3. **A klaszter analízise:** Összevetése más régiók hasonló klasztereivel, SWOT-analízis elvégzése.

2. **Az elkötelezettség megerősítése:** Hiába van sok KKV egy régióban, ha gyenge a kollektív hangjuk, akkor nem tudnak egységesen fellépni érdekeik védelmében. Szükség van a hatékony fellépéshez a kollektív identitásra, a közös képvisel-

letre, amit a régió klaszter tanácsa tud „felépíteni”. Fontos, hogy a klaszter tanács el tudja magát fogadtatni (kormányzattal, többi vállalkozóval, közvéleménnyel), mint a klaszter fejlesztési programoknak a központi szereplője. Időnként a klaszter tanács öncélúvá válik, néhányan visszaélnék a kapcsolataikkal, megpróbálják korlátozni, hogy mindegyik vállalkozó hozzáférjen az információkhoz, erőforrásokhoz.

2.1. **A klaszter tanács elismertetése, ahol nincs, ott létrehozása**

2.2. **A kommunikációs csatornák kialakítása és formalizálása**

2.3. **A cégek közötti együttműködés (hálózosodás) elősegítése:** A hálózosodás 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.

3. **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.

3.1. **A klaszter tagjai által igényelt szolgáltatásokról információk gyűjtése és rendszerezése**

3.2. **Egy-lépéses (egy-ablakos) információs és szakértői központ kialakítása:** Lényeges, hogy olyan szakértők legyenek, akik értik a KKV-k problémáit és szót tudnak érteni a vállalkozókkal, azaz várhatóan idősebb, esetleg nyugdíjas, nagy gyakorlattal rendelkező ügyintézők kelljenek és nem az egyetemről kikerült fiatalok.

3.3. **A különböző fejlesztési ügynökségek közötti team létrehozása:** Általában többféle szervezet működik a régióban (MVA, ITDH, kamarák stb.), célszerű ezt a meglévő intézményrendszert is bevonni a klaszterek olyan ügyeibe, amiben ők is partnerek lehetnek.

3.4. **A regionális (esetleg megyei) önkormányzat klaszterrészlegének 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 lobbyra. Ezért mind központi, mind helyi kormányzati szinten kelljenek olyan részlegek és ügyintézők, akik felelősek a klaszterért (és ők képviselik a kormányzat vezetőjét a klaszter tanácsban).

3.5. **Külső kapcsolatok kiépítése:** Amelyik klaszter csak a belső kapcsolatokra koncentrál, 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.

4. 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. Az is előnyös, hogy a költségvetés különböző csatornákon keresztül támogatja a tanfolyamokat, képzéseket.

- 4.1. **Szakképesítés nyújtása a foglalkoztatottaknak**
- 4.2. **A klaszter, mint kollektív tanulás (tapasztalatcsere)**
- 4.3. **Klaszter által létrehozott szakképző központ**
- 4.4. **Együttműködés a szakképző intézmények és a klaszter között**
- 4.5. **Regionális szakképző társulások létrehozása, a különböző szintek egymásra épülése**
- 4.6. **Régiók közötti oktatási szövetségek kialakítása**

5. A vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése: Mindegyik klaszter fejlődésének motorja a vállalkozókészség és az új, a versenyképességet javító kezdeményezések átvétele, bevezetése. A vállalkozókészség lassan változik, mivel függ az oktatási rendszertől, a kulturális normáktól, valamint a támogatási politikától.

- 5.1. **Befektetés az innovációkba és a start-up cégekbe:** Az országos K+F politikában meg kell jelentetni a klaszter igényeit, azaz a költségvetés, ne pedig a vállalatok finanszírozzák meg a szükséges fejlesztéseket, teszteleseket, új műszerek kipróbálását stb. Hasonlóan célszerű igénybe venni az EU K+F keretprogramját, együttműködve elismert hazai egyetemi tanszékekkel.
- 5.2. **Inkubátorok létrehozása a klaszter által**
- 5.3. **Vállalkozói hálózatok létrehozása:** Főleg a kezdő, fiatal vállalkozóknak hasznos, ha a klaszter elősegíti belépésüket egy jól működő hálózatba, mivel tapasztalatokat, kapcsolatokat szerezhetnek.
- 5.4. **Innovációs hálózatok létrehozása**
- 5.5. **Klaszter-alapú technológiai központ létrehozása:** Országos szinten kellene megszervezni a klaszter vezető vállalatainak együtt (az szakirányú egyetemi tanszékekkel együtt): tesztelesek, minőségi szabványok kidolgozása, műszaki tanácsadás, műszaki tréningek és tanfolyamok stb. Az országos lobby nem elhanyagolható részét alkotja a közvélemény, a politikusok és a „háttér” szakértők informálása, meggyőzése.

6. A régió marketingje és „védjegye”: Ha a régió marketingjében, imidzsében bennefoglaltatik a helyi klaszter, akkor a helyi politika elköteleződik, lojálisabbá vá-

lik, a kapcsolatok könnyebben ápolhatók és talán a munkaerő pótlása is egyszerűbb (mivel a szakma biztos megélhetést nyújt).

- 6.1. **Külső befektetők odavonzása:** Nem a klaszter tevékenységi területére, hanem a kapcsolódó és támogató iparágakba kell befektetőket vonzani, ami javíthatja a klaszter versenyképességét.
- 6.2. **A régióbeli klaszterek PR-jának támogatása**
- 6.3. **Klaszter-alapú exporthálózatok támogatása**
- 6.4. **Regionális embléma (védjegy) elfogadtatása**

7. Az erőforrások és befektetések allokálása

- 7.1. **Többszereplős projektek (konzorciumok) ösztönzése**
- 7.2. **Több cég együttes befektetése adott K+F programba**
- 7.3. **A kritikus inputok, szűk keresztmetszetek feloldása**

A fentiekben áttekintettük a klaszterek kialakulásának, típusainak és modellezésének alapvető jellemzőit, a legfontosabb nemzetközi tapasztalatokat. Külön kitérünk a rombusz-modellre és a belőle eredő általános szempontokra. Klaszterek fejlett országokban **spontán módon** is kialakulnak, sőt úgy is működhetnek, hogy a vállalatok között nincs is üzleti kapcsolat, hanem csak a pozitív externhatásokat és a szinergiát hasznosítják (pl. a Szilícium-völgyben nincs deklarált klaszter bizottság). A fejlődő országokban viszont a kormányzatok támogatják a klaszterek, mint olyan szerveződések fejlődését, amelyek a vállalatok versenyelőnyeiket megerősítik.

A klaszterek létrehozását és megerősödését célzó programozásnál, mint említettük, a hagyományok, a kulturális sajátosságok (pl. eltérő a japán és az olasz mentalitás), a gazdasági szabályok stb. döntőek. Ennek ellenére néhány általános szempont is alapul vehető, amelyek a klaszterek fejlesztésénél fontosak lehetnek:

- az **időbeliség:** egy alulról szerveződő, spontán klaszter kialakulásához 6-8 év kell,
- a vállalkozók közötti **együttműködési készség:** a különböző cégek tulajdonosai és menedzserei közötti bizalmi kapcsolat,
- a vállalkozói szervezetek, **önszerveződések aktív szerepe:** a vállalkozók szövetségei, szakmai szervezetei, kamarái, klubjai stb. nagyon fontosak, főleg a KKV-k klaszteresedése múlhat rajtuk,
- a modern **üzleti, piaci ismeretek széles körű elterjedtsége:** azaz a kölcsönös előnyök felismeréséhez és az innovációk adaptálásához szükséges felkészültség, alkalmazkodó készség.

Klaszterek csak **klaszter-alapú gazdaságpolitika** esetén tudnak megerősödni, amikor a döntéshozatal decentralizált. A klaszter-alapú gazdaságfejlesztési stratégia lényege, hogy klaszter-specifikus fejlesztéseket kell támogatni, amelyek a régió klasztereinek versenyelőnyeiket megerősítik. Mivel a régiók között verseny van, az üzleti előnyöket könnyű lemásolni, ezért csak a helyben élők között jöhet létre az a

„bizalmi küszöb”, amely szükséges a vállalati versenyelőnyöket nyújtó **specifikus egyedi fejlesztések** kidolgozására. A fentiekből az is következik, hogy régióként eltérő támogatási formákat alkalmazhatnak. Az a felismerés is erősödik, hogy a klaszter lényege egy „helyi társadalmi hálózat” (local social network), azaz egyének és csoportjaik közötti együttműködés, ezért az egyik legfontosabb feladat a prominens egyének közötti párbeszéd, az együttműködési készség (partnership) kialakítása.