

OTDK-dolgozat

2025

PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**HAZAI KLASZTEREK SIKERESSÉGI KRITÉRIUMAINAK
VIZSGÁLATA A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ PÉLDÁJÁN**

**EXAMINING THE SUCCESS CRITERIA FOR DOMESTIC CLUSTERS
USING THE EXAMPLE OF THE WESTERN TRANSDANUBIAN
REGION**

Szerző: Szultos Boglárka

Konzulens: Dr. Dániel Zoltán András

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.04.25.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1 KLASZTEREK ELMÉLETI HÁTTERE	2
1.1 Klaszter fogalmának meghatározása	2
1.1.1 Klaszterek kialakulása	6
1.1.2 Klaszterfejlesztés az elmúlt 20 év viszonylatában	8
1.2 A klaszterek gazdasági szerepe	11
1.2.1 A klaszterek jogi formája	14
1.2.2 Klaszterszereplők	16
1.3 A klaszterek életgörbéje	19
1.4 A klaszterek tipizálása	22
1.5 Klaszterpolitika	24
1.5.1 Klaszterpolitika hazánkban	24
1.5.2 Klaszterek nemzetközi támogatáspolitikája	26
1.6 Klaszterfejlődés a Nyugat-dunántúli régióban	28
1.6.1 Nyugat-dunántúli régió elemzése klaszterek kialakulása szempontjából	28
2 KUTATÁSI TERV	30
2.1 A kutatás indokoltsága, főbb céljai	30
2.2 Kutatási kérdések	32
2.3 Hipotézisek	34
2.4 Kutatás módszertana	35
2.4.1 Félig strukturált interjúk kiértékelése	35
2.4.2 Kérdőívek kiértékelése	44
2.4.3 Első hipotézis kiértékelése	44
2.4.4 Második hipotézis kiértékelése	50
2.4.5 Harmadik hipotézis kiértékelése	53
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	56

ÖSSZEFOGLALÁS.....	59
IRODALOMJEGYZÉK	60
EGYÉB FORRÁSOK	66
FÜGGELÉK	67

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A klaszterfejlesztés legfontosabb állomásai Magyarországon	8
2. ábra Klaszteresedés előnyei	12
3. ábra A klaszterek szerepe a politikákban	25
4. ábra Magyarország klaszterei NUTS II. szinten	30
5. ábra Nyugat-dunántúli klaszterek tipizálása	31
6. ábra Klaszterszolgáltatások megoszlása a megvizsgált klaszterekben	39
8. ábra A kkv-k csatlakozása a klaszterekhez	44
9. ábra Klaszterhez csatlakozás formái	46
10. ábra Klasztertagok támogatási formái.....	47

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat Az elemzésbe bevont klaszterek listája	35
2. táblázat Első hipotézis összegzése	48
3. táblázat A kkv-k aránya a meginterjúzott klaszterekben	50
4. táblázat Második hipotézis összegzése	52
5. táblázat Harmadik hipotézis összegzése	55
6. táblázat Klaszterek a vizsgált régióban	72

BEVEZETÉS

A klaszterrel kapcsolatos elméleti kutatások alapjai Alfred Marshallra vezethetők vissza, aki a gazdasági övezetek földrajzi koncentrációjának, valamint az ipari övezetek társadalmi és kulturális hatásának vizsgálatával hívta fel a figyelmet a témára (Marshall, 1920). Azóta a közgazdaságtanban és a gazdaságföldrajzban számos térbeli agglomerációval, gazdasági hálózat- és klaszterkutatással kapcsolatos módszer és kutatási irány alakult ki.

A klaszterek kiemelkedő szerepét és népszerűségét az egyre élesebb globális versenyben az elméleti trendek mellett a világ minden táján sikeres működési példák is alátámasztják, mint például Olaszország, a Szilícium-völgy ipari területe. Az egyes országok eltérő gazdasági és társadalmi jellemzőihez, valamint vállalkozói kultúrájához igazodva Európa-szerte különböző típusú klaszterek jöttek létre (Wise et.al., 2012).

Az elmúlt 10 év viszonylatában a többlépcsős klaszterfejlesztési tervnek köszönhetően a magyarországi klaszterfolyamatok számára is nagy lökést adott. Ebben az időszakban egy klaszter képzési hullám alakult ki, melynek hatásai a mai napig kifejtik az eredményüket. A klaszterek különféle pályázati forrásokból remélik megalapozni az önfenntartó klaszter-ökoszisztémák fejlesztését és a kiemelkedő növekedési és innovációs tevékenységeik megerősítését, ami hozzájárul az országok versenyképességéhez, valamint elérhetik a kívánt nemzetközi sikereiket.

Dolgozatomban a Nyugat-dunántúli régió klasztereire fektetem a hangsúlyt, hogy ebben a régióban, miként is alakul a klasztermozgás, növekedés, vagy ellenkező esete a megszűnése. A sikerességi kritériumok vizsgálata a fő célja a dolgozatomnak, melyből egy olyan következtetést szeretnék leszűrni, ami lényeges kritériumok hiányáról rántja le a leplet, és felfedi az egyes klaszterek megszűnésének okait. A hiányosságokra különféle javaslatokat fogalmazok meg, mely véleményem szerint egy megoldás lehet a feltárt probléma kiküszöbölésére, ezáltal elkerülhetőbb lesz a klaszterek mélyrepülése.

A dolgozat két fő részre tagolódik. Az első rész áttekintést nyújt a klaszterek kialakulásával és fejlődésével foglalkozó szakirodalomról mind hazai, mind nemzetközi kontextusban. Kitér a klaszterek életciklusára, tipológiájára, jogi hátterére, valamint a Nyugat-dunántúli régióra a klaszterpolitika és fejlesztés szempontjából. A második fejezet ismerteti a kutatás indokait, főbb célkitűzéseit és kutatási kérdéseit, valamint az alkalmazott módszertant. A tanulmány a kutatási eredmények értékelésével, ajánlásokkal és összegzéssel zárul.

1 KLASZTEREK ELMÉLETI HÁTTERE

A következő fejezetben szeretném felvázolni a klaszterek elméleti hátterét, a különböző tudományágak fejlődési útjait, legfontosabb fejlődési állomásait, valamint a földrajzi és kapcsolati közelség szerepét ezekben az együttműködésekben. Röviden ismertetem továbbá a kutatásom szempontjából releváns kérdéseket, így a klaszterek együttműködésének kulcsszereplőinek bemutatását, a klaszterek szerepét az innovációs folyamatban, valamint azokat a kucstényezőket, amelyek meghatározhatják a klaszterek sikeres fejlődését, ezáltal a hosszú távú fenntarthatóságát.

1.1 Klaszter fogalmának meghatározása

A gazdasági tevékenység területi eloszlását vizsgáló tanulmányok szinte következetesen a térbeli koncentráció gazdasági jelentőségének növekedését mutatják a globalizáció következtében. A közgazdászok is hamar észrevették a gazdasági tevékenység térbeli koncentrációját. Közel két évtizede a „klaszter” kifejezés vált általánossá a globalizáció által okozott térbeli koncentráció miatt (Lengyel Imre, 2002).

Ennek köszönhetően erőteljesen érezhető a globális verseny hatása napjainkban is, mindegyik szektorban átrendezte a kapcsolati rendszereket, mind ezen túl ez a dinamikusan fejlődő versenyre adott sikeres válaszok egyike maga a klaszter. Az EU-ban szinte mindegyik tagállamában jelen vannak a klaszterek, melyek számos állami támogatásban részesülnek. A nemzetközi példáknak köszönhetően levonhatunk egy következtetést, hogy a klaszterek nem tűnnek el csak úgy, mint egyes trendek, hiszen ez maga egy szerveződés, mely próbálja felvenni a lépést a piac által diktált versennyel (Lengyel Imre, 2002). Számos meghatározás született a klaszter fogalmára az évtizedek során. A klaszterek fogalmát először a 19. században vezették be. Alfred Marshall definíciójában a 20. század második felében jelent meg, és a kifejezést Lancashire és Sheffield területére használta. Lancashire és Sheffield erős munkaerő-piaci specializációval rendelkezik: a lakosság többsége speciális termelésre specializálódott (Lancashire: textil, Sheffield: fémek). Az érintett vállalatok a többi vállalkozó és a helyi közösség között fennálló társadalmi-gazdasági kapcsolatokon belül működnek. A régió folyamatos fejlődése egyrészt a szervezetek közötti nagyon szoros munkamegosztásnak, másrészt a szervezetek növekvő egymásrautaltságának (csökkent függetlenség, fokozott klaszterfüggőség tudható be), (Klimova et.al., 2016).

Patik Réka et.al. (2005) szerint a klaszterekre vonatkozó szakirodalomban azonban számos definíció található, amelyek gyakran eltérő elméleti háttéren alapulnak. Gordon és McCann (2000) három tudományágat ír le (regionális gazdaságtan, üzlettudomány és gazdaságföldrajz), amelyek kidolgozták saját klaszterezési elméleteiket. Martin és Sunley (2003) közvetlenül tárgyalja a klaszterfogalom kaotikus természetét, amikor kilenc klaszterdefiníciót hasonlít össze, és bemutatja azok empirikus alkalmazását. Alapvetően két megközelítést kell megkülönböztetnünk: az elméleti közgazdaságtant és az üzlettudományt. A közgazdaságtani megközelítés az agglomeráció vizsgálatára helyezi a hangsúlyt és eredete Marshall elképzelései alapján externáliákra vezethető vissza (Phelps, 2004). Például Krugman képviseli ezt az irányt.

Az alkalmazott közgazdaságtanhoz közelebb áll az üzlettudományon alapuló megközelítés, amelyet Porter képvisel, akinek alapvető módszerei és eszközei eltérnek a közgazdasági megközelítéstől. Ebben a megközelítésben szerepet játszanak az agglomerációs előnyök, a versenyelőnyök és a gazdasági szereplők közötti együttműködés (Lengyel – Rechnitzer, 2004). A térbeli koncentráció fent említett kettős megközelítésében a klaszterek leginkább a második trend mentén vizsgálhatók. A gazdasági szereplők közötti együttműködést előtérbe helyező klaszterelemzésben a nemzetgazdaság szerkezetének elemzése és felosztása a cél, figyelembe véve a vevő-szállító kapcsolatokat, a tényezőfeltételeket, az intézményi hátteret, vagyis a komplex és specifikus gazdasági interakciókat (Phelps, 2004).

Leskó Anett Katalin (2013) szerint a klaszter legáltalánosabb kifejezése az az, hogy egy térbeli koncentráción kialakuló stratégiai szövetség, amely a külső verseny leküzdésére összefog, ezzel egyfajta bizalmi hálót is kialakít. A cégeket klaszteren belül összekötő informális kapcsolatok innovációval, a tagok igényekhez alkalmazodó továbbképzéssel, a klasztereken belüli kommunikációval csökkenthetik azokat a költségeket, melyek nehézségeket okozhatnak a kkv szektor tagjainak. A klaszterek és hálózataik fogalmi gyakran összekeverednek a köztudatban. Ezért a klasztert egyfajta vállalkozások gazdasági változásaira való reagálási mechanizmusának tekinthetjük a piaci kihívásokra.

A klaszter tehát egy adott régióban található, együttműködésben lévő cégek és közhasznú szervezetek összefogása. Ezek az egységek jellemzően egymáshoz közel helyezkednek el, ami lehetővé teszi a könnyű együttműködést és kommunikációt. A klaszterek előnyösek a vállalkozások számára, mivel hozzáférést biztosítanak az erőforrásokhoz, a tudáshoz és a hálózatokhoz, amelyek segíthetik a növekedést és a sikert. Mind az innovációs, mind a gazdaságfejlesztési döntéshozók az innovációt, valamint a hasznosság maximális növelésének

eszközét látják a klaszterekben; mivel a fokozott interakció elősegíti az innovációt (Müller et.al., 2012). A fenti fogalmak alapján fontos kulcsszavak a földrajzi koncentráció, illetve az együttműködés, melyek meghatározzák a klaszternek a lényegét.

Azonban ha Porter korábbi definícióját nézzük (1998) a klasztereket egy helyen koncentrálódó kritikus tömegeknek írja le, amelyek szokatlan versenyelőnyt képesek elérni egy adott iparágban. Viszont ez a fenti megfogalmazás a klaszterek jellemzése nélkül hiányos, ami viszont kiegészíti a földrajzi koncentrációs paraméterek és a klasztertagok egymáshoz viszonyulását. „A vevők és vásárlók szórt és véletlenszerű piaci tranzakcióival való összehasonlításban az egy helyen koncentrálódó vállalatok és egyéb szervezetek közötti ismételt tranzakciók javítják a koordinációt és emelik a bizalmat. Ebből következően a klaszterek csökkentik a független vállalatközi kapcsolatokra jellemző problémákat a vertikális integráció rugalmatlansága és a formális hálózati, szövetségi és partnerségi kapcsolatok menedzsment problémái nélkül. A független és informális kapcsolatban álló cégek és intézmények klasztere erőteljes, hatékony és rugalmas konstrukció” (Porter, 1998B, pp. 79-80).

A nemzetközi szakirodalomban a klasztereknek nincs ilyen általánosan elfogadott általános meghatározása. Uniós szinten a klasztereket földrajzilag koncentrált csoportnak tekintik, amelyek együttműködnek és versenyeznek egy adott területen vagy ágazatban. Ezeket az egységeket hasonló technológiák és készségek kötik össze, függetlenül attól, hogy tudományos vagy hagyományos alapúak-e, és intézményes vagy nem intézményes irányításúak lehetnek (European Commission, 2007, p. 9.).

Weisz Ágnes (2007) összegzi legjobban a klaszter fogalmának lényegi elemeit. A klaszterek tehát *erősen versengő gazdasági szektorokban jönnek létre, így a cégek igyekeznek együttműködni a kapcsolódó szereplőkkel*, akiknek kapcsolatait szoros *egymásrautaltság* jellemzi, így a különféle iparágakban működő *cégek profitálhatnak egy-egy iparág sikeréből*. Lényegében a klaszterek a hazai, illetve a nemzetközi versenyben együtt vesznek részt, belső kapcsolataikat pedig a verseny, a közös helyi érdekek és az etika uralja. Lehetővé teszi számukra a nagyfogyasztói szerepvállalást, ezáltal belső információs rendszert kiépítve képesek növelni az innovációs és érdekérvényesítési hatékonyságukat.

Berkecz-Kovács Livia (2019) doktori disszertációjában összefoglalja a fent említett szakirodalmak lényegét. Összefoglalva, a klaszterek elméleti háttére igen összetett és sokrétű, számos módszert és csoportosítási elvet tartalmaz, és a klaszterek létrejötte mögött

meghúzódo gazdasági-társadalmi érdekek és motivációk több szempontból is feltárhatóak. Ez alapján nehéz meghatározni a klaszter koncepció jellegét. A legelterjedtebb definíciók szerint a klaszter tudományterületek, ipari húzóerők köré szerveződő együttműködési hálózat, amelyben a vállalkozások a főszereplők, de kapcsolataik vannak különböző oktatási és kutatási szereplőkkel, nonprofit szervezetekkel és egyéb szolgáltató szervezetekkel, amelyek segítik a tagság versenyképességének és a régió gazdasági fejlődésének növelését. Az együttműködés előnyei nagyon szélesek lehetnek, a konkrét finanszírozásból származó pénzügyi előnyöktől a konkrét információkhoz vagy tudáshoz való hozzáférésig, vagy a stratégiaiilag fontos partnerekkel fenntartott kapcsolatokig. A motivációk résztvevőnként eltérőek lehetnek, viszont a legfőbb cél az, hogy a tagokkal harmonikus együttműködés alakuljon ki.

1.1.1 Klaszterek kialakulása

Mivel a klaszterek evolúcióját összetett folyamatnak kell tekinteni, nem lehetséges egyetlen folyamatra redukálni sem azok kialakulását, sem az összes olyan tényező azonosítását és elemzését, amelyek ebben az összefüggésben fontosak lehetnek (Menzel et. al., 2010).

A klaszterek kialakulásának létrejöttét, illetve növekedését számos tényező befolyásolja. A Colosseum Budapest Kft. (2013) tanulmányában rangsorolja a klaszterek kialakulásának előfeltételeit, melyek a következők:

1. A megfelelő, és képzett munkaerő biztosítása, és rendelkezésre állása
2. A klaszterszereplők közötti kapcsolatrendszer megléte, és átláthatósága
3. Elismert egyetem, illetve kutatóhely elérhetőségének megléte
4. A múltbéli tapasztalatok, és a szervezeti kultúra hagyományainak tiszteletben tartása
5. Megfelelő ágazati struktúra kialakítása, és fenntartása
6. Helyi politika, és támogatási rendszerének megléte

Ha ezen tényezők érvényesülnek, megfelelő talajt biztosítanak, egy induló klaszter létrejöttének, fejlődésének, és ezáltal a növekedésének is egyaránt. Azért is fontos ez, mivel az elmúlt 15 évet áttekintve, jól látható, hogy egyre nagyobb szerepet kaptak a különféle innovatív hálózatok az EU, és azok tagállamainak gazdaságfejlesztésében, és innovációs fejlesztési stratégiáiban.

A klaszteresedési folyamatok a 20. század végén kezdték meg térhódításukat, kezdve az Egyesült Államokból, Nyugat-Európából, és a 2000-es évek elején hazánkban is teret hódítottak. Működési elveiket legjobban a „kollektív cselekvés a sikerért” filozófiája határozza meg. Létszámuk az elmúlt években nőtt, az állami támogatás pedig állandónak tűnik, hiszen tagságukban általában hazai cégek és egy-két nagy multinacionális cég is szerepel. A magukat klaszternek nevező szervezetek a 2000-es évek elején jelentek meg először Magyarországon. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy ezt megelőzően is léteztek együttműködések egy-egy területen tevékenykedő cégek között, de akkor még nem klaszternek nevezték ezeket (Salgó, 2010).

Kocsis Alexandra (2012) tanulmányában azt taglalja, hogy a nyugat-európai klaszterek általában hosszú folyamatok árán tartanak ott, ahol ma. Az utóbbi években párhuzamosan történt utat a fejlett nyugati országokban is a klaszterek térhódítása, mind ez köszönhető a digitalizációs forradalomnak. A regionális és ipari klaszterek kialakulását és fejlődését

támogató "klaszter-orientált" fejlesztéspolitika jelentős hangsúlyt fektet a dinamikus növekedés elérésében. A klaszterek kialakulása a cégek közötti együttműködés természetes megnyilvánulásaira vezethető vissza. A hálózati együttműködésnek ezt a formáját az jellemzi, hogy a klaszterben részt vevő vállalatok a mindennapi munkájuk során kapcsolatokat építenek ki egymással, beszállítókkal, versenytársakkal, ügyfelekkel, közvetlen környezetükkel vagy potenciális oktatási partnerekkel stb., ezek minden napos tevékenységek a klaszterek életében.

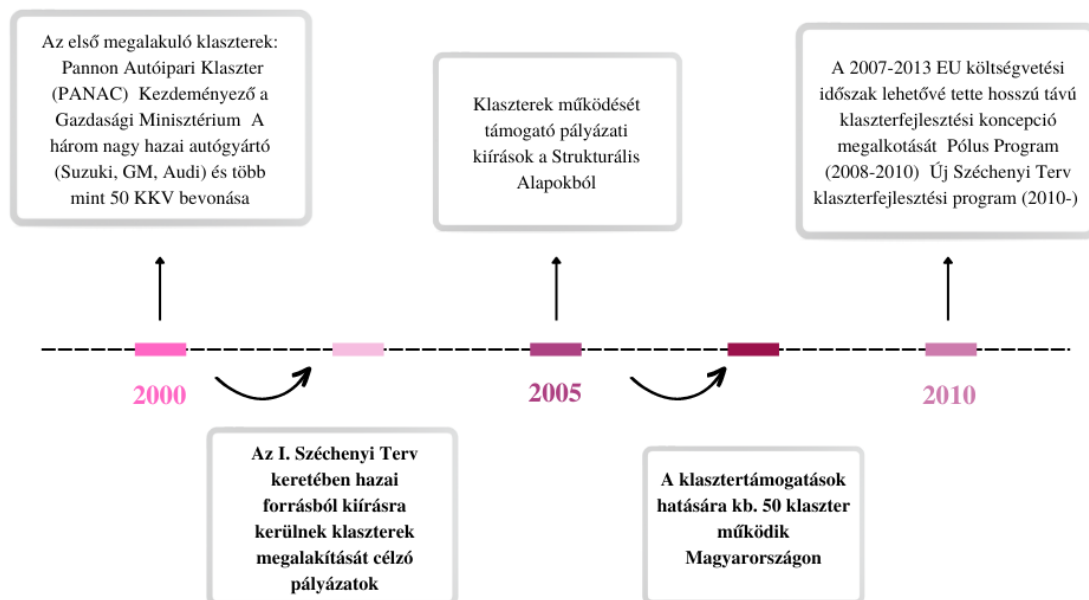
Az üzleti tevékenységek átfogó versenyképességük miatt különböznek egymástól. Az együttműködéssel növelhető klaszterek fő előnye, hogy kevés formai kötöttséggel és rugalmasság megtartásával a piaci tranzakcióknál hatékonyabban tudják biztosítani a cégek közötti ismétlődő tranzakciókat, ezáltal nem igényelnek újabb folyamatok, és tranzakciók bevonását. A klaszterek kialakulása alapvetően piaci folyamat eredménye. A legtöbb sikeres klaszter spontán jön létre, kölcsönösen előnyös üzleti megfontolások alapján. Ugyanakkor az európai tagországok célirányos klaszterfejlesztési politikáinak köszönhetően a 90-es évek végétől egyre gyakoribbá vált az előremutató közpolitika, az üzleti kezdeményezések vagy a vezető egyetemek, kutatóintézetek aktív részvétele, mint a klaszterindítás katalizátora (Colosseum Budapest Kft., 2013).

A klaszterek természetesen, spontán módon is létrejöhetnek, például egyes részlegekhez kapcsolódóan a versenyhelyzeti előnyökhöz jutva. A klaszterek létrehozásának másik módja a mesterséges klaszterek, amelyek gazdaságpolitikai stratégiai döntések eredményei (Dobronyi et.al., 2011). A klaszterek kialakulása általában piaci folyamatok eredménye. A legtöbb sikeres klaszter spontán jön létre, kölcsönösen előnyös üzleti megfontolások alapján. Ugyanakkor az európai tagországok célzott klaszterfejlesztési politikája miatt a 90-es évek végétől az előremutató közpolitikák, az üzleti kezdeményezések vagy egyetemek, vagy kutatóintézetek aktív részvétele katalizátorai a klaszterek létrejöttének (Colosseum Budapest Kft., 2013).

A klaszterek kialakulásának okai az egyes országokban rendkívül változatosak, és ennek a sokféleségnek köszönhetően az egyes országok többféle klaszterfejlesztési politikát alakítottak ki, mindenki a saját erősségeire fekteti a hangsúlyt (Ábrahám et.al., 2010).

1.1.2 Klaszterfejlesztés az elmúlt 20 év viszonylatában

1. ábra A klaszterfejlesztés legfontosabb állomásai Magyarországon



Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium, saját szerkesztés

Magyarországon a klaszterfejlesztést különböző klaszterfejlesztési programokon keresztül támogatták. Netwin (2007) szerint Magyarország első klaszterprogramja a 2000-es évek elején alakult ki, amikor a klaszter megjelent a Széchenyi-program pályázati célpontjában. 2005-2006-ban az új pályázati források hatására új klaszterek honosultak hazánkban, ezzel támogatva a klaszterek szolgáltatási tevékenységeit egyaránt.

A klasztertervezés 2008 óta szelektívebbé vált. Ma a feltörekvő iparágak nagyobb figyelmet fordítanak az érett klaszterekre és a világszínvonalú klaszterekre. A múltban szinte minden klasztertípus támogatott volt, így nem volt természetes szelekció a vállalatok között. Kivételt képeznek a felzárkózó országok, amelyek elsősorban új klaszterek támogatására vagy klaszterkezdeményezések építésére koncentrálnak (European Cluster Observatory, 2015).

Roncz Judit (2007) tanulmánya alapján ismerteti, hogy Magyarországon a regionális gazdaságfejlesztési tervnek két pillére van: az egyik a hálózatépítés, a másik pedig az új trendek forradalmasítása. A hálózat, mint cél azon alapszik, hogy a gazdaság kettős szerkezetét a kkv-szektor fejlesztése önmagában nem tudja megtörni, mert a nagyvállalatok versenye, helyettesítése nem maga a kkv-szektor, hanem az arra épülő terület. információs

hálózat. A termelési, információs hálózatok kialakítása várhatóan a Széchenyi-terv által mozgósított erőforrások összekapcsolását és megsokszorozását eredményezi regionális és helyi szinten. A hálózatosodás és a klaszterezés alapvetően erősítette a belső kohéziót, megoldotta a duális gazdasági szerkezetet, javította a versenyképességet, természetesen minden klaszteresedési intézkedést támogatni kell hazánkban.

Zombori (2007) szerint a klaszterpolitika szükségessége azért is meghatározó, mivel az európai gazdaságba integrálódni kívánó magyar gazdaságnak szüksége van a kereskedelmi szektor részesedésének növelésére, a versenyképesség és az export versenyképességének javítására, és nem utolsósorban a stagnáló foglalkoztatás bővítésére. Érdemes megjegyezni, hogy a fenti gazdasági célok az általános állapot javításához kapcsolódnak a Magyar Fejlesztési Program Pólus Programja keretében fejlesztették ki.

Ezt követte az Új Magyar Fejlesztési Terv 2007-2013 keretében meghirdetett Pólus Terv, amely immáron világos stratégiával és allokált forrásokkal rendelkezik. A program a klasztereket fejlesztésük alapján négy szakaszban támogatja, melyek a következők. Az első két szinten (a klaszter indítása és fejlesztése) elsősorban a klaszter kialakítását és a klasztermenedzsment szervezet létrehozását és működését támogatja, hiszen a sikeres működésnek elengedhetetlen alapja.

A 2008-as és 2011-es második körös klaszterfejlesztési pályázatok miatt (ma már az új Széchenyi program része, de a pályázat szinte ugyanaz) 100-100 plusz klaszter lépett piacra, az indulási és fejlesztési szakaszban lévő támogatási célokkal és feltételekkel (országos UNDP honlap alapján). Az klaszterek több mint háromnegyede újonnan alakult klaszter volt mindkét időszakban, ez a hirtelen meghirdetett támogatási rendszernek volt köszönhető, mert olyan feltételeket kínáltak, amelyek már kedvező körülményeket biztosítottak egy klaszter megalapozására.

A harmadik szinten az úgynevezett tanúsítási klaszterek több száz millió forintos támogatást igényelhettek, elsősorban közös K+F és innovációs tevékenységre. Ez azért is volt fontos, mert hazánkban az innovációs fejlesztések a nyugat – európai régiókhoz képest jelentős elmaradásban szenvednek. A fejlesztések azért is fontosak, mert a klaszterek tagjai között a kkv szektor nagyrésze ide tartozik, és ez a szektor jelentős fejlesztésekre szorul. A minősítés célja, hogy kiválasztási rendszeren keresztül azonosítsák a legversenyképesebb hazai klasztereket, és exkluzív pályázatot biztosítsanak számukra a kivitelezésre (Pólus Klaszter kézikönyv, 2009).

A Clusterix tanulmány (2014) szerint a 2014. november 7-i nyilvánosságra hozott megvalósítási tervből nyilvánvaló, hogy a klasztertevékenység ösztönzése továbbra is fontos része lesz a gazdaságfejlesztési eszköztárnak. Magyarországon az elmúlt öt-tíz évben erős hálózatok kezdtek kiépülni a gazdasági élet szereplői között. Közép-Európai szinten egyedülálló klaszterminősítési rendszert működtet a kormány, amelynek szakpolitikai szempontjai (együttműködés, innovációs tevékenység) a Pólus program továbbfejlesztése. A tervezés során alkalmazott egyik legfontosabb elv, hogy a 2014-20 közötti időszakra rendelkezésre álló teljes fejlesztési keretösszeg legalább 60%-át a kormány által meghatározott módon gazdaságfejlesztésre kell fordítani. Emellett a TOP (Területfejlesztési Operatív Program) hálózattal is foglalkozik, mely az együttműködések fejlődésével a meghatározott célkitűzések már nemcsak az üzleti és ipari klaszterek fejlesztésére összpontosul, hanem elsősorban a helyi, regionális gazdaságfejlesztési hálózatok kialakítását vették prioritásnak.

1.2 A klaszterek gazdasági szerepe

A klaszterezés során az azonos iparágban tevékenykedő szereplők a helyi kapcsolatokon és a tovagyrúzó hatásokon keresztül kapcsolódnak össze.

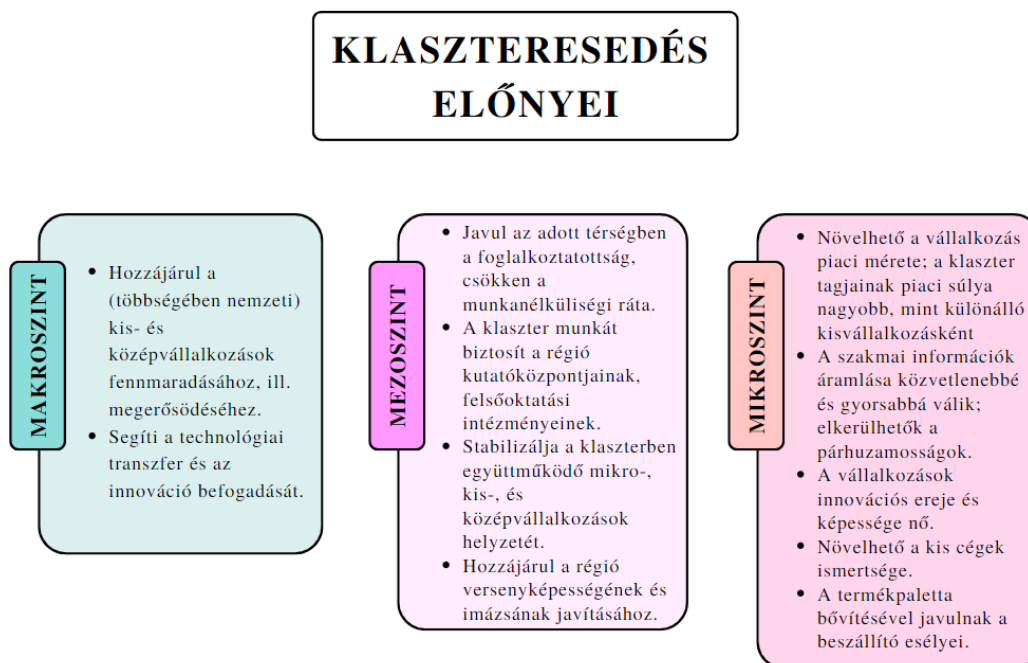
- A hálózatos együttműködések egy szélesebb versenyképességi keretbe ágyazódnak, telephely-specifikus alapon jönnek létre, és javítják az adott telephelyen végzett tevékenységek gazdasági teljesítményét.
- A versenyképesség klaszter alapú megközelítése hasonlóságot mutat sok más fogalommal, amelyek túlmutatnak az egytényezős és szektor- vagy lokális semleges kereteken (Ketels, 2017).

A klaszterek különböző modelljeit dolgozták ki, amelyek jellemzően a régió vezető iparágainak kulcsfontosságú vállalatain alapulnak (Lengyel 2001, Porter 2001).

A klaszteresedés olyan jelenség, amely képes megmagyarázni a hazai és nemzetközi tevékenységkoncentrációt, mely pozitív hatással lehet a helyi gazdaságra, mivel munkahelyeket teremthet és befektetéseket vonzhat. A klaszterek olyan intézmények csoportjai, amelyek közel állnak egymáshoz, és elég nagyok ahhoz, hogy konkrét szakértelmet, szolgáltatásokat, erőforrásokat, beszállítókat vagy képességeket demonstráljanak. A sikeres klaszter általában koordinálja az összes olyan tevékenységet, amely a fogyasztók számára az értékteremtéshez szükséges.

Deák Szabolcs (2000) tanulmányában kitér viszont arra a tényre, hogy megnehezíti minden napjainkat, hogy egyes vállalkozások közvetlenül nem sorolhatók be egyetlen egy iparágba sem, mivel nagyobb tért akarnak meghódítani, szélesíteni a spektrumot, így szimultán több tevékenységet is folytatnak. Mindez arra szolgál, hogy a gazdaságfejlesztés nem az iparágakra fekteti a fókuszot, hanem a klaszterekre. Mivel a klaszterek termékeny talajt kínálnak az ipar átalakulásának és a feltörekvő iparágak fejlődésének elősegítéséhez, az Európai Unió már régóta a klaszterekre helyezi a hangsúlyt, adatszolgáltatást, szakpolitikai eszközöket és támogatást nyújt a klaszterszervezetek közötti Európán átívelő kapcsolatokhoz (Ketels et.al., 2016). Nemcsak az EU fektet hangsúlyt a klaszterek fejlesztésére, Deák Szabolcs (2000) szerint egy nemzetgazdaság kormányzata támogatásaival a klaszterek életét úgy könnyítik meg, hogy olyan beruházásokat, illetve fejlesztési programokat alakítanak ki, melyek a termelékenység növekedését, a versenyképesség elősegítését hordozzák magukban, így felpozícióba a hazai gazdasági élet színvonalát is. Az alábbi ábra a klaszterekhez csatlakozás előnyeit foglalja össze három szinten.

2. ábra Klaszteresedés előnyei



Forrás: Kocziszky, 2004; saját szerkesztés

Kovács István (2020) doktori disszertációjában is megfogalmazza a klaszterek gazdasági jelentőségét, hiszen a klaszterek különösen a kis- és középvállalkozások számára nyújthatnak kedvező szervezeti keretet, mivel egyesíthetik a kutatás-fejlesztési erőforrásokat, hatékonyan hasznosíthatják az erőforrásokat, kombinálhatják a piaci akciókat és beléphetnek a nemzetközi piacokra szélesítve a terjeszkedési lehetőségeiket.

Tehát a klaszterek az innováció előmozdításának fontos eszközei. Ezek olyan „ipari ökoszisztémák”, amelyek kedvező üzleti környezetet biztosítanak az új üzleti megoldásokkal való kísérletezéshez. Ezért fontos szerepet játszanak a szerkezeti változások katalizátoraként. Egy ilyen ökoszisztémában új nyertesek születhetnek (nem tudni, kik és honnan jönnek), ezzel is támogatva a feltörekvő iparágak fejlődését (Nerger et.al., 2014).

Weisz Ágnes (2007) kutatása szerint a sikeresnek tekintett klaszterek a legkevesebb belső kapcsolattal rendelkező multinacionális vállalatok beszállítói. Legfontosabb tevékenységeik általában a cégek közötti kapcsolatok erősítése, ehhez fórumok biztosítása, minőségbiztosítási tanúsítványok megszerzésének segítése, forrásszerzés, találkozók szervezése, honlapok készítése és karbantartása. A klaszter legfontosabb tevékenységei a tagok oktatásának

szervezése, a meglévő együttműködések elmélyítése, a pályázatok monitorozása, a pályázatok benyújtása, az érdekképviselés és a lobbitevékenység.

Az első klaszter létrejöttét a piactgazdaságok üdvözltek. A nemzeti és regionális kormányok új lehetőséget látnak bennük, hogy nagymértékben segítsék őket a gazdaságpolitika megvalósításában. Megjegyzendő, hogy ez vállalkozásfejlesztést, területfejlesztést, gazdaságélénkítést stb. is szolgálhat. Kiváló lehetőség egy rendkívül innovatív, gyorsan növekvő ipari szektor bemutatására és ösztönzésére is. Elismert tény, hogy az eddig reménytelen kkv-kat klasztereken keresztül vissza lehet integrálni a gazdasági fősodorba. A nagy multinacionális vállalatok is egyre inkább támogatják a klaszterek létrehozását és működését. Rájöttek, hogy ezzel nagy tábor lehetne szervezni a potenciális beszállítóknak. Olyan rutinokat és nyelveket dolgozhatnak ki, amelyek több ezer korábban nem említett vállalkozással működnek együtt (Roncz, 2007).

Jarjabka Ákos (2019) tanulmányában kifejti, hogy a klaszterek gazdasági jelentősége vitathatatlan. A megfelelő szervezeti válasz a nemzetközi globalizációs elvárásokra egy olyan klaszter lehet, bár regionális és ágazati alapon, amely számos intézményi formát és szereplőt képes egy táborba vonni. Mint minden koherens szervezetnél, a klasztertagok közötti kereskedelmi bizalom megteremtheti a fejlődés és a közös cselekvés feltételeit. Az államoknak óriási felelősségük van abban, hogy megfelelő inkubációs feltételeket teremtsenek a klaszterek létrehozásához, elismerjék és támogassák azokat, akik segítik a közösségek (államok, régiók, iparágak) versenyképességének fenntartását. Ennek érdekében folyamatosan fel kell tárni és elemezni kell mindazokat a lehetséges tényezőket, amelyek mozgatórugói, vagy éppen ellenkezőleg, gátlói lehetnek az aktív együttműködésnek. A klaszter kezdeményezések felismerése és a jó gyakorlatok alkalmazása megoldást jelenthet a klaszterek mindennapi működésére, hozzájárulva a fenntartható gazdasági fejlődéshez.

1.2.1 A klaszterek jogi formája

Fontosnak tartom a klaszterek jogi személyiségének felülvizsgálatát a jogi forma miatt a tagok közötti kapcsolatok erősségének ellenőrzésére érdekében, hiszen a cégek a klaszteren belül az együttműködés kereteinek meghatározásakor többféle forma közül választhatnak, mint az informális együttműködés, vagy a formális együttműködés.

Salgó László Péter (2010) tanulmányában a fent említett lehetőségeket vizsgálja. Az együttműködés legrégebbi formája a pártoló tagsággal járó hosszú távú együttműködés. Ebben az esetben nem kell eltérő feltételeket teljesíteniük, hiszen számukra az elsődleges cél a piaci pozíciójuk erősítése, így ennek következtében nem foglalnak állást konkrétan megnevezett formák mellett. Ez az jelenti, hogy nem volt sem jogi személyiségük, sem cselekvőképességük, és nem volt kifejezett szó szerinti megállapodás a résztvevők között. Ez azt eredményezi, hogy nem lesz klasztermenedzsmentjük, de tevékenységük kielégíti a klaszterek alapfeltételét, amely egy adott földrajzi területen belül a versengő cégek együttműködése.

Formálisabb megoldás egy szervezet létrehozása külön névvel (cluster management). Létrehozásuk szerződéshez köthető, melynek tartalma a Ptk. törvény által kinyilvánított szerződési szabadság miatt.

A legformálisabb típusok a jogi személyiséggel rendelkező szervezetként vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságként működő klaszterek. Ekkor a szervezet jogi személyiséggel, cselekvőképességgel és saját névvel rendelkezik, amelyet a tagok közötti egyeztetéssel határoznak meg. Ez történhet kereskedelmi társaság (kft., részvénytársaság) vagy egyéb jogi személyiséggel rendelkező szervezet (egyesület, egyesület, szövetség) formájában. A klaszterek közötti együttműködés leggyakoribb formája a közös jogokon alapuló konzorciumi együttműködés. Ebben az esetben a szervezetnek külön elnevezése, jogi személyisége, valamint alapító okirata és működési szabályzata van, amelyek az alapvető kapcsolatokat szabályozzák (Salgó, 2010).

A tanulmány során a vizsgálatok eredményeként a korábban már felsoroltoknál kevesebb más jogi személyiséggel rendelkező társasági formában működő klaszter is létezik. Ezek között gyakoribb a gazdasági társaságokban való együttműködés, ahol a tagok gazdasági társaságot hoznak létre, az együttműködés jegyében részvényeket határoznak meg, majd ezt követően klasztermenedzsmentet is szabályoznak, mely részt vesz a klaszter általi feladatokban,

tevékenységekben. A klaszteres együttműködés jogi formáit vizsgálva találkozhatunk más társasági formákkal is, mint például a magánalapítványi együttműködés.

A legtöbb klasztertagot keretmegállapodás vagy társulás köti össze. A klaszterben az együttműködés erősségének vizsgálata egy fontos mérce, hiszen egy látképet adnak arról, hogy mi történik a klaszteren belül: mennyire bíznak egymásban a klasztertagok, ki koordinálja a hálózatot. Szervezeti felépítésüket tekintve a klaszterrel járó feladatok más-más döntéshozók kezében összpontosulnak. A klaszter irányítását az elnök látja el, összetételét a tagok határozzák meg, de Magyarországon nincs egységes megközelítés a klaszterek munkájának koordinálásában, felosztott tevékenységi területek vannak, melyeknek meg vannak a specializációi (Salgó, 2010).

1.2.2 Klaszterszereplők

A klaszter sikeres működéséhez fontos a klaszterben végbemenő együttműködések megértése is, ahol széles platformon, többféleképpen és több szinten is kialakulnak. A belső kapcsolatok különböző alapokról indulnak ki, és más-más kihívás elé állítják a szervezet irányítását, attól függően, hogy a klaszter mennyire épít a meglévő együttműködésekre, és a tagok lehetnek versenytársak, nagyvállalatok, külföldi cégek, horizontálisak vagy a tagok az együttműködésen alapuló, vagy klaszter alapú piac erősen tudásorientált, intenzív egyetemi és kutatói tagsággal rendelkezik (Kovács, 2020).

Lippert (2015) elemzése szerint a klasztertagok azonnali motivációja alapvetően négy fő témára összpontosul:

- Az első a termelékenység, a hatékonysággal és a költséghatékonyabb működéssel kapcsolatos célok meghatározása.
- A második a tudáshoz, és információhoz való könnyebb és hatékonyabb hozzáférés a klaszteren belül.
- A harmadik terület az innováció és a K+F lehetőségek hatékonyabb kihasználásának lehetősége.
- A negyedik a finanszírozáshoz való könnyebb hozzáférés lehetősége, hiszen néha csak a bizonytalan finanszírozási háttér megléte lehet akár egy visszahúzó tényező is.

Müller et. al. (2012) szerint a klasztertagok közötti gyakori interakció elősegíti a formális és informális tudásátadást, és elősegíti az intézmények közötti hatékony és eredményes együttműködést kiegészítő eszközök és készségek révén. Amint egy klaszter elér egy bizonyos kritikus tömeget, több vállalatot, befektetőt, szolgáltatót és beszállítót, annál inkább több képzett munkaerőt vonz, ezzel is serkentve a munkaerőpiacot.

Salgó László (2010) szerint a törvényes klasztertagság tipikus formája a belépés vagy csatlakozás. Megalakulásakor bármely magánszemély vagy szervezet a klaszter tagjává válhat, amennyiben aláírja az alapítási dokumentumokat és a szervezet működési szabályzatát. Ha az alapidokumentum olyan feltételeket fogalmaz meg, amelyeket egyes cégek nem tudnak elfogadni, akkor nem csatlakoznak a csoporthoz, utóbbi magatartásuk pedig nem vet fel versenyjogi kérdéseket (kivéve, ha klasztertagság nélkül nem tud "túlélni" a piacon). Ha a szervezet egy már működő klaszterhez kíván csatlakozni, akkor általánosságban elmondható, hogy tagságát az elnöknek jóvá kell hagynia az alapító okiratban és az

alapszabályban foglaltak betartása és a tagdíj fizetése mellett vagy a Közgyűlés, esetleg a klaszter más szerve által, és szinte minden esetben legalább két klasztertagnak kell támogató nyilatkozattal rendelkeznie a tagság létrejötte előtt.

A tagok diverzitása és a diverzitás hatásai függetlenek a klaszter méretétől, mivel a sok tagú klaszterek kevésbé heterogének, mint a kisebb klaszterek ugyanabban az iparágban, bár a tagok közötti különbségeket (azaz a tudástávolságokat) nem a tagok száma határozza meg, hanem ennek oka. a különbségeikre. A klaszterek élettartamát tehát nem annyira a megalakulásuk óta eltelt életkoruk határozza meg, hanem a tagok (dinamikusan változó) diverzitása és diverzitási szintje (Kovács, 2020).

Folytatva a specializáció, vagyis a heterogén belső rendszerek logikáját, további fontos jellemző, hogy a klasztertagság ne korlátozódjon csak a vállalatok szintjére. Ebben az esetben egyszerűen létrejön egy nagy konglomerátumszerű társaság, amelyben a kisebb tagok csak passzív szerepkörben, akár beszállítóként is jelen lennének, vagyis kicsi az esélye a kölcsönös és előremutató előnyök megteremtésének, vagyis az együttműködésnek. Paradox módon ebbe a viszonyba beleillik egyfajta technológiatranszfer a központi szereplőktől. A hagyományos beszállítói megközelítésben a cél a költségek csökkentése és a partnerek összekapcsolása a tagokkal, ami az ügyfél érdeke, de kevésbé a beszállító kisvállalkozásának képességnövelése. Ez már most is jelentős előrelépés sok kis cég, de egyre nagyobb cégek (és mások) számára egyaránt. Képes rugalmasan kombinálni a technológiákat és összekapcsolni az erőforrásokat, és hajlandó a különböző értékláncok összekapcsolására (Fodor Gabriella, 2012).

Felmerülhet azonban a kérdés, hogy mégis kik azok a klaszterszereplők. Buhl és Köcker (2019) az alábbi megfogalmazást írja, a klaszter kezdeményezésben aktívan részt vevő szereplőket klaszter szereplőknek nevezzük. Ide tartoznak a gyártó cégek, szolgáltatók, egyetemi és nem egyetemi kutatóintézetek, tudástranszfer és oktatási intézmények, kamarák és egyesületek, valamint vállalkozásfejlesztési és területfejlesztési intézmények. Elengedhetetlen, hogy a klaszter szereplői hosszú távon részt vegyenek a klaszter kezdeményezésben, pl. egyesületi tagságon vagy megkötött együttműködési és projektszerződéseken keresztül.

Ha a klaszter szereplői nem elég sokfélék, akkor csak a kibővült cégeket értik. Ebben az összefüggésben a kisvállalkozásokat passzív befogadónak nevezik, nem beszélve a közös tudásgeneráló és innovációs együttműködésekről. A szoros beszállítói együttműködési

rendszer fő célja a gyártási folyamat során felmerülő tranzakciós költségek csökkentése (Sass Magdolna et. al., 2009).

A klasztertagok tipikus csoportjai a kkv-k, nagyvállalatok, kutatóintézetek, egyetemek, oktatási és képzési intézmények, pénzügyi közvetítők, tanácsadók és kormányzati szervek. Az európai klasztertagok 75%-a erős földrajzi koncentrációval rendelkezik. Egyre több klasztert kezelnek úgynevezett klaszterszervezetek (Colosseum Budapest Kft., 2013).

Dobronyi Tamás et.al. (2011) szerint a klaszter tagjai közé tartoznak a nagy-, közép- és kisvállalkozások, valamint az ezekhez kapcsolódó intézmények. A kkv-k számára ez a fajta együttműködés egyedülálló lehetőségeket rejt magában, hiszen a kisvállalkozások a nagyobb cégek előnyeit élvezhetik, és olyan globális piacokhoz csatlakozhatnak, amelyekre méretükből adódóan önerőből nem feltétlenül lennének képesek. A szereplők közötti kapcsolatokat illetően fontos megemlíteni, hogy maguk a kapcsolatok számítanak, nem feltétlenül a klaszterhez való tartozás. A kapcsolatok mélysége és minősége nagyon eltérő, és erre nincsenek egyértelmű szabályok.

A klasztertagok között a legtöbb európai ország cégei dominálnak (56-80%). A kutatóintézetek és egyetemek részvétele a klaszterben országonként változó, de jellemzően a tagok 11-24%-a között mozog. A legtöbb klasztertagot keretszerződés vagy társulási forma köti. Ha a tagok az előbbi formát választják, kisebb mértékű együttműködésre lehet szükség. E tekintetben kiemelten fontos, hogy ezen szervezetek hálózata is külön elnevezéssel, valamint a szervezeti és működési kapcsolatok kezelésére vonatkozó szabályokkal és eszközökkel rendelkezzen, amelyek nem feltétlenül elemei egy lazább együttműködési formának (Salgó László, 2010).

A Magyar Gazdaságfejlesztési Központ összefoglalójában kitér arra, hogy napjainkban egyre több klasztert kezelnek úgynevezett klaszterszervezetek. A klaszterszervezet az a jogi személy, amely üzemelteti és felügyeli magát a klasztert, és jellemzően hozzáfér a klaszter központjához, telephelyeihez és tevékenységeihez. A legfejlettebb klaszterszervezetek az innovatív szolgáltatásokra és tudásteremtésre helyezik a hangsúlyt, míg a kevésbé fejlett klaszterszervezetek szolgáltatással, ellátási lánc menedzsmenttel, exportfejlesztéssel vagy egyszerűen támogató hálózatokkal és képzésekkel segítik tagjaikat (Colosseum Budapest Kft., 2013).

1.3 A klaszterek életgörbéje

A klaszter életciklus-modellje a hasonlóság alapú klaszterszervezet mellett jól illeszkedik a regionális innovációs rendszer modelljéhez. Mindez arra utal, hogy a klaszter fejlődésének megfigyeléséhez szervezeti határok felállítása szükséges, Menzel (2005) és Menzel & Fornahl (2007) szerint ez technikai és földrajzi dimenziók mentén valósul meg. Ily módon a klaszter tagjai jól megkülönböztethetők az ugyanazon a piacon működő, de eltérő profilú tagoktól, illetve a hasonló profilú, de eltérő földrajzi elhelyezkedésű tagoktól. Így már a meglévő dimenzióon működő klasztertagokból, tehát lehetővé válik a jellemzők megismerésében (tudásában) a klaszterhatárokon belüli és kívüli különbségek vizsgálata, hogy mégis mi az, amiben eltér a profiluk, a kultúrájuk. A módszer nem tagadja, hogy a klasztertagok klaszteren kívüli kapcsolati hálóval rendelkeznek, és ezek a határok általában dinamikus tendenciával változnak, de Menzel & Fornahl (2007) szerint a klaszter magja, a belső irányítása viszonylag állandó és meghatározható.

A klaszter életciklusa Menzel & Fornahl (2007) szerint négy szakaszból áll:

1. Az embrionális szakaszban (csírázás) a klaszter kis számú tagból áll, amelyek nagyon heterogének az új tartományok kezelésekor.
2. A növekedési időszakban a klaszter koncentráltabbá válik, és csökkennek a tagjai közötti különbségek. A fejlődési kilátások ugyanakkor biztatóak, a klaszteren belüli innovációs hálózat tovább bővül, a tagok növekedési potenciálja tovább bővül.
3. Az érett (folyamatos) szakaszban kialakul egy jellegzetes fejlődési irány és "előnymegoldások".
4. Ha a "domináns megoldás" túl szűk területre koncentrálódik, a klaszter a heterogenitás miatt elveszti regenerációs képességét és hanyatlásnak indul.

Menzel és Fornahl (2007) szerint azonban az életciklus nem feltétlenül véges folyamat. Ha heterogenitása a klaszterben lévő tagok számának csökkenésével nőhet, akkor a klaszternek lehetősége van új fejlődési területet azonosítani, és ezáltal új embrionális szakaszt, ezáltal új fejlődést indítani.

Sass Magdolna és Szanyi Miklós (2009) egy másik oldalról, de mégis egy kis azonos módon ismerteti a klaszterek életciklusát. Szerintük a klaszterfejlesztés kiindulópontja az agglomerációs terület megléte, amely biztosítja, hogy kellő számú piaci szereplő álljon rendelkezésre, és környezetükben differenciált elemek, fogyasztói piacok működjenek. Valójában e kiindulópont után kezdődik a klaszter kialakulása: a klaszterben résztvevők

között rendszeres, kölcsönösen előnyös együttműködési formák jönnek létre, hasonló vagy egymást kiegészítő tevékenységekkel, amelyek az üzleti tevékenység számos területét érintik. A klaszteresedési folyamat kezdeti szakaszában történik elsősorban a potenciális klasztertagok összekapcsolása, valamint a kezdeti együttműködések megalapozása. Ekkor még nem alakult ki az együttműködés szervezeti struktúrája, és a klaszter még nem vont be új, földrajzilag távoli partnereket. Mindezek a második fejlődési klaszter szakasz tipikus jellemzői. A klaszterek vonzerője szinte napról napra nő, egyre nagyobb tömeget képesek maguk köré vonzani. A klaszterszervezetek hatékonyan és tudatosan támogatják a klaszter működését, egyfajta képviselőket jelentenek a piaci szereplők felé, melyek segíteni próbálják az erőforrások megszerzését. A klaszter gyorsütemű fejlődése biztosítja a klaszter önálló működését. Ezen a ponton a klaszter egy érett szakaszba lépett. Egy kiforrott klaszter szerkezete, tevékenységeinek jellemzői és maguk a klaszter résztvevői idővel tovább fejlődnek azáltal, hogy nyitnak a piaci szereplők felé, így elindítva a kapcsolatépítés folyamatát.

Sass Magdolna et.al. (2009) a kritikus tömeg meghatározásával próbálja megmagyarázni a fent már említett klaszterek életciklusának legfőbb célját, motorját. A kritikus tömeg elérése is szükséges a várható méret- és választékgazdaságossághoz. Ezek gyakori tranzakciókat és elegendő alternatívát igényelnek. A klaszter sikeréhez elengedhetetlen a kritikus tömeg elérése. Segít a vállalkozások erős hálózatának kialakításában, lehetővé téve számukra, hogy kihasználják az együttműködés és a tudásmegosztás előnyeit. Ez az innováció, a termelékenység és a versenyképesség növekedéséhez vezethet. Emellett segít a klaszter belső szerkezetének kialakításában, kihasználva a rugalmas kkv-k és a nagyvállalatok közötti komplementaritást. A kritikus tömeg a földrajzi elhelyezkedéstől, az ágazati jellemzőktől és a klaszter belső szerkezetétől függhet. Ha a klaszter szervezésének első szakaszában már megvan a kritikus tömeg, akkor az jó, hiszen ezek után tud dinamikus fejlődésnek indulni a klaszter, nemcsak az innováció tekintetében, hanem struktúráját is nézve.

A klaszteresedési folyamat a tudás és a tapasztalat fokozatos felhalmozódását jelenti az idő múlásával, ami lehetővé teszi új stratégiák és problémamegoldási megközelítések kialakítását. Ahogy a klaszterek érnek, működésük egyre hatékonyabbá és eredményesebbé válik, ami a termelékenység és a jövedelmezőség növekedéséhez vezet. Végül ez a folyamat hozzájárulhat egy fenntarthatóbb és ellenállóbb gazdaság megteremtéséhez. Sölvell (2008) a klaszterek életciklusát nézve 4+1 karrierszakaszt fogalmaz meg.

A kezdeti szakaszt, amelyet Sölvell (2008) "hősi" szakasznak nevez, a polarizált kkv-k megjelenése jellemzi, amelyek létrejötte természetes versenyelőnyökön, például éghajlaton vagy bizonyos erőforrások rendelkezésre állásán, valamint speciális képességeken és tudáson alapul. Ennek az időszaknak a legjobb jellemzője a start-upok és a néhány helyi lehetőségre létrehozott spin-off cégek megjelenése.

Sölvell (2008) szerint az érett szakaszban a klaszterek elérik a méretgazdaságosság határát. Így egyszerre jellemző a versenysztratégiák jelenléte, a fejlett infrastruktúra, a kutatás-fejlesztés klaszterekben. Ekkor a klaszter kezdeti fejlődése lelassulhat, vagy meg is akadhat egy ponton, így elkezdődhet a statikus klaszterezés időszaka.

Az érettségi fázisból kettő lehetséges fázis következhet be, az egyik a dinamikus klaszterek túlterjeszkedhetnek regionális határaikon, kapcsolódhatnak a nemzetközi piaci szereplőkhöz, és megfigyelhetik az információ és a tudás áramlását. Ez lehetővé teszi számukra, hogy túllépjenek inputjaik határain, és az erőforrások szélesebb köréhez férjenek hozzá. A nemzeti és regionális gazdaságpolitikák, a tudomány- és innovációfejlesztési programok, a vállalkozásoknak nyújtott kormányzati támogatási rendszerek és a klaszterek dinamikus alkalmazási rendszerei, mint például az akkreditált klaszter státusz elérése, mind felhasználhatók a kívánt eredmények eléréséhez.

A klaszterek életében is fontos teret nyer, a célok, illetve a különféle sikerkritériumok felvázolása és meghatározása. Azonban, tudni kell azt is, hogy a sikerkritériumok milyen definíciókkal rendelkeznek, ez azért is fontos, hogy nagyobb rálátásunk legyen a téma aktualitásának elsajátításához.

A Success Academy a projektek és az üzleti és stratégiai célok kapcsolatát vizsgálja. Két fő kutatási területe a projekt sikertényezőinek és projektsikerkritériumainak vizsgálata. Jugdev és Müller (2005) összefoglaló elemzést végeztek a vonatkozó irodalomról. Azokat a benchmarkokat, amelyek lehetővé teszik egy projekt sikerének mérését, sikerkritériumoknak nevezzük. Tehát ezek olyan célok vagy célértékek, amelyek elérése a projekt befejezése után is nyomon követhető (Cooke-Davies, 2002), azaz a sikert mérni képes függő változók (Müller és Turner, 2007a).

1.4 A klaszterek tipizálása

Az elmúlt években több gazdasági mutatóban csökkentek a megyék közötti különbségek a kormányzati intézkedések és a területfejlesztési tervek miatt. Számos elmélet született a gyakran átfedő klaszter-csoportosításokra.

Lengyel tanulmányában két klaszter-altípust különböztetett meg (Lengyel, 2002):

Regionális klaszterek, amelyek földrajzi koncentrációt mutatnak, gyakran horizontális együttműködés keretében. Az űr mentén koncentrálnak csoportok alakulhatnak ki ezen csillaghalmazok tartományában.

A regionális bázis kiterjedésétől függően háromféle regionális klaszter fogalmazható meg (Lengyel, 2001): megkülönböztethetünk egész országokat felölelő makroszkopikus klasztereket, régiót vagy nagyvárost és vonzáskörzetét lefedő regionális klasztereket, valamint egyetlen települést lefedő klasztereket. helyi pontcsoportok vagy munkaügyi agglomerációk.

Az ipari klaszter egy iparági értéklánc mentén szerveződő cégek csoportja, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak szűk földrajzi területhez. Az ipari klaszterek tovább oszthatók az ipari agglomeráció mértéke szerint. Az egész nemzetgazdaság fejlődését meghatározó óriásklaszterek közé tartoznak egy-egy ipárhoz kapcsolódó közepes méretű klaszterek és egy-egy iparág egy-két vállalatának értéklánc-rendszerét magába foglaló mikroklaszterek egyaránt.

Dobronyi Tamás PhD et.al. (2011) a fejlődés szerint négy csoportot különböztet meg:

Induló klaszterek: hálózati együttműködés beindítása, melynek célja a tagok közötti bizalomépítés és a gazdasági szereplők közötti együttműködés ösztönzése.

Fejlődő klaszterek: A vállalkozásfejlesztést támogató klaszterek pályáztatása szerint a következő négy feltételnek megfelelő klaszterek:

1. egy évnél hosszabb működést tudnak igazolni
2. legalább 2 igazolt közös tevékenységgel rendelkezik a klaszter
3. a tagok rendszeresen tagdíjat fizetnek
4. elkülönült klasztermenedzsment-szervezettel rendelkezik.

AIK: Ezt a jelölést egy elismerési pályázaton való sikeres részvétel eredményeként ítélik oda. Ide tartozhatnak a bizonyított sikertörténettel és formális együttműködéssel rendelkező klaszterek, valamint magas hozzáadott értékű tevékenységet folytató klaszterek.

Pólus innovációs klaszter: Ez is egy olyan cím, amely a tanúsítási folyamat során szerezhető meg, és jelenleg fejlesztés alatt áll. Lényege a szoros együttműködés és a nemzetközi láthatóság.

Az akkreditáció elnyerésére pályázatot lehet benyújtani, de a szabványos rendszer az utóbbi időben jelentős változáson ment keresztül, és a korábbiakhoz képest lerövidült. Az innovációs folyamat tervezése több blokkra bontható, amelyek a klaszter életciklusának önálló szakaszait jelentik. Jellemző innovációs feladatok a K+F+I kutatás, termékfejlesztés, kapcsolódó beruházások és ipari klaszterek fejlesztése. Az akkreditált klaszterek esetében tehát a tanúsítás a klaszter gazdasági potenciálját tanúsító tanúsítványként funkcionál. Ez egy olyan állapotbélyeg, amely bizonyítja a klaszter létezését, miközben minősíti is egyben azt. Az állam elfogadja a klaszter létezését, és minősített partnerként tárgyal a tanúsítvány tulajdonosával. a versenyképesség fontos tényezője mindez.

1.5 Klaszterpolitika

A klaszterpolitika országonként különböző, emiatt egy sokrétű fogalom, amely több eltérő értelemezéssel és tipizálással bír. A klaszterpolitikák között elsősorban az alábbiakat különböztetjük meg (Isaksen-Hauge, 2002):

1. A már létező vagy embrionális szakaszban lévő regionális klaszterek támogatására irányuló klaszterpolitika.
2. A regionális klasztereknél végbement (sikeres és sikertelen) ipari fejlesztésekről információt biztosító, általános irányelveket kidolgozó klaszterpolitika.

A klaszterpolitika többségében a kormányzat kezdeményezésére született speciális dokumentum, politika megfogalmazását jelenti. Ez a dokumentum általában nem határozza meg a fejlesztés konkrét eszközét, nem osztja ki a felelősségi köröket, és nem feladata a pénzügyi források allokálása, de tartalmazza azokat a konkrét lépéseket és feladatokat, melyek a megvalósítandó cél tekintetében fontosak.

A klaszterfejlesztési politika fogalmán annak célja és tartalma szerint alapvetően három dolgot értenek (TC 2003):

- Egyrészt vannak azok a klaszterpolitikai kezdeményezések, amelyek célja a „Triple Helix” (a kormányzat, az egyetem és a profitorientált iparágak) megerősítése.
- Másrészt léteznek olyan klaszterpolitikák, melyek középpontjában a vállalatközi, és kutatóintézetek közötti kutatás és fejlesztés (K+F) együttműködések támogatása áll.
- A klaszterpolitika harmadik típusának a célja a vállalatközi együttműködések kialakulásának ösztönzése tekintet nélkül arra, hogy ezek K+F intézményekkel alakulnak ki, vagy versenytársak közötti horizontális és/vagy értékláncon belüli vertikális kapcsolatok.

1.5.1 Klaszterpolitika hazánkban

Közép-Kelet-Európában Magyarország volt az első olyan ország, ahol a központi kormányzat kiemelt figyelmet fordított a vállalati együttműködésre és a klaszterfejlesztésre. A 2004-es Európai Unió csatlakozás által biztosított források lehetőséget nyitottak a klaszterek támogatására, nemcsak uniós szinten, hanem hazai színvonalat megerősítve. Az áttörés a 2007-2013-as programidőszakban történt, mely során a klasztereket egy komplex és hosszú távú programmal támogatták, ezzel is növelni kívánták a csatlakozási vágyat:

- 2007–2010: Pólusprogram
- 2010-13: Új Széchenyi Program Klaszterfejlesztési Program (a Pólus Program továbbfejlesztése)
- 2014-2020: TOP (Területfejlesztési Terv)

Ezeknek köszönhetően egy háromlépcsős klaszterfejlesztési politika valósult meg 2007-től 2013-ig, egymásra támaszkodva, a szövetkezeti fejlettség szintjéhez igazodva, támogatva a vállalkozói együttműködések, klaszterek, fejlesztési klaszterek, és nem utolsósorban akkreditált klaszterek létrejöttét. Az alábbi ábra szemlélteti azt, hogy mely politikai területeken milyen lehetőségeket biztosíthat egy klaszter létrejötte, vagy fejlesztése.

3. ábra A klaszterek szerepe a politikákban



Forrás: Saját szerkesztés, Dr. Nikodémus Antal (2006), Kínálati értékláncok és a klaszter politika tervezés-módszertani kérdései

Az induló és fejlődő klaszterek számára a Regionális Operatív Program (ROP) pályázati forrásokat biztosít az együttműködés elősegítése érdekében. A pályázatok fő célja egyrészt az újonnan alakuló induló klaszterek támogatása, valamint a legalább 1 éves működési múlttal rendelkező klaszterek fejlesztése. Az induló klaszterek esetében csak a menedzsmenthez kapcsolódó költségek igényelhetők, míg a fejlődő klasztereknél a menedzsmenttel kapcsolatos költségeken felül a közös technológiafejlesztés is megtörténik. Ez azt jelenti, hogy a politikai támogatások egyes szintek meglépése után kiterjeszti a klaszterek hatékony, és innovatív működésének nyitját. A harmadik politikai támogatás az *Akkreditált Innovációs Klaszterek*

(AIK) szerepének jelentőségére fektet hangsúlyt, amelyet a Gazdaságfejlesztési Operatív Program támogat. Az akkreditáció célja az indulási és fejlesztési fázison átesett, évek óta sikeresen működő klaszterek teljesítményének elismerése, valamint ezen klaszterek kiválasztása és továbbfejlesztése a Magyarországon működő nagyszámú hálózati együttműködés közül, mely jelentős hatással van a foglalkoztatásra és a tagok közötti együttműködés mélységére is hatalmas befolyással van jelen a klaszterek mindennapos tevékenységét figyelembe véve (Colosseum Budapest Kft., 2015).

1.5.2 Klaszterek nemzetközi támogatáspolitikája

Az EU-ban az állami támogatások szigorú szabályozása biztosítja a szabad verseny feltételeit az egységes belső piacon. Megengedett támogatási formák a regionális, horizontális és ágazati támogatások bizonyos feltételek mellett. A Bizottság és az egyes tagállamok által elfogadott regionális támogatási térkép meghatározza a nemzeti és regionális támogatásra jogosult régiókat, valamint az egyes régiók maximális „támogatási erejét”. A tagállami támogatások nagyobb mértékben járulnak hozzá a gazdasági növekedéshez és a foglalkoztatáshoz, különösen a K+F-hez, innovációhoz, kkv-khoz és kockázati tőkéhez kapcsolódó támogatások, jelentős a regionális támogatások szerepe. A piaci hiányosságok felmérése alapján állami támogatás: kockázatvállalásra és kísérletezésre ösztönző, valamint az általános üzleti környezetet javító tevékenységekre fordítható (Weisz Ágnes, 2007).

A klaszterpolitika területén a gazdaságpolitika feladata a klaszter-együttműködés kereteinek biztosítása, katalizátor szerepet tölt be a vállalatok, kkv-k, felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek és egyéb köz-magán intézmények közötti együttműködés terén. Az új tagországok klaszterpolitikájukat szinte teljes egészében nemzeti szintű kormányzati kezdeményezéseken keresztül valósítják meg, és a kormányok a legaktívabb szereplők a klaszterképzés elősegítésében. A klaszterezés politikaalapú megközelítése nem jellemző, általában rövid távú tervek, és nem integrálták az általános gazdaságfejlesztési vagy növekedési stratégiákba. Legtöbbször nincs klaszterterkép sem, nincs egy egysége felmérés a potenciális klaszterekről, és nincs az se meghatározva, hogy mely technológiák, ágazatok és régiók profitálnának leginkább a klaszterek kialakulásának elősegítéséből, így a kkv szektor ezen a téren tudatlanságban szenved.

A különböző tanulmányok nem értékelték a klaszterképzést befolyásoló szakpolitikák szinergiáit, hogy nincs-e hatásuk a klasztert felszámoló szakpolitikai intézkedésekre. A top-down típusú politikai kezdeményezések fontosabb szerepet játszottak, és az alulról felfelé

irányuló klaszterek sokkal kevésbé jöttek létre spontán módon. A futó klaszterek száma kicsi, általában csak néhány éve dolgoznak egy egységként. A források előteremtéséhez nagymértékben támaszkodnak az állami támogatásra, mely segíti fennmaradásukat. Az Európai Bizottság uniós, nemzeti, regionális és helyi szinten beavatkozik és beleszól a tagállamok klaszterpolitikáiba, közvetlenül, támogatja, katalizátorként működik, és olyan kategóriákban értékel, ahol nem léteznek valós szignifikáns adatok. Magyarország esetében az értékelési eredmények a következők: országos szinten támogatott, regionális szinten támogatás/katalizátor, helyi szinten pedig gyengén szinte semmi. Ez lehet akár a kiváltó probléma annak, hogy régiók között ilyen hatalmas a fejlettségbeli különbség, hiszen az elmaradottabb régiók még nehezebben képesek felvenni a versenyt olyan régiók klasztereivel, vagy vállalkozóival, akik nagyobb támogatásban részesülnek.

A klasztereket támogató programot az Európai Bizottság Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatósága koordinálja. Az EU csak a klaszterek fejlesztésére ad tanácsot. A Bizottság úgy véli, hogy a klaszterek a gazdasági fejlődés motorjai és az innováció motorjai. Olyan üzleti környezetet teremtenek a vállalatok, különösen a kkv-k számára, amelyen belül együttműködhetnek az azonos földrajzi területen működő kutatóintézetekkel, beszállítókkal és versenytársakkal. Az Európa 2020 az EU növekedési stratégiája a következő évtizedre. Célja, hogy az EU gazdaságát intelligenssé, fenntarthatóvá és befogadóvá tegye. A stratégia öt, 2020-ig elérendő célt határoz meg az alábbi területeken:

- foglalkoztatás,
- innováció,
- oktatás,
- társadalmi befogadás,
- klíma-/energiapolitika.

1.6 Klaszterfejlődés a Nyugat-dunántúli régióban

A klaszterek létrehozását és fejlesztését célzó hazai támogatási politikák több évtizedes múltra tekintenek vissza. A klaszterfejlesztési terv az új Széchenyi-tervben is fontos szerepet kapott. A klaszterfejlesztési célok és intézkedések úgy fogalmazódnak meg, hogy az tükrözze az új Széchenyi-terv gazdaságfejlesztési prioritásait (Colosseum Budapest Kft., 2013).

1.6.1 Nyugat-dunántúli régió elemzése klaszterek kialakulása szempontjából

A régió Magyarország egyik legfejlettebb régiója, hiszen a földrajzi adottságát is tekintve az egyik legkedvezőbb helyzetben van. Jelentős nagyságú hazai és külföldi beruházások folynak hazánk ezen régiójában minden egyes évben. A Központi Statisztikai Hivatal elemzése alapján az egy főre jutó GDP alapján 3. helyen található a Nyugat-Dunántúl országos viszonylatban 2021 adatok alapján, így az egyik magas termelékenységű régiók közé sorolható be.

Rechnitzer János (2007) szerint a Nyugat-Dunántúlon, mint régióban az országban először jött létre egy olyan speciális feladatokkal rendelkező klaszterterv, mely egy önállóan menedzselte szervezet, amely a régió egyik meghatározó iparágának klaszterfolyamatát próbálta elősegíteni. Ez azt jelenti, hogy az egyes iparágak ágazatspecifikus szolgáltatások nyújtásával, az információáramlás felgyorsításával, valamint a cégek közötti, valamint a cégek és a nem gazdasági szereplők (felsőoktatás, kutatás, szolgáltatók stb.) közötti partnerségek elmélyítésével igyekeznek hozzájárulni a régió versenyképességének javításához, valamint az egyéni kezdeményezésekhez csatlakozó cégek versenyképességének fejlesztéséhez egyaránt.

Weisz Ágnes (2007) tanulmányában azt fejti ki, hogy a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy az úgynevezett klaszteres együttműködés ellentétben áll az „egyszerű” beszállítói kapcsolatokkal. Az együttműködés csökkentheti a tranzakciós költségeket és a mérethátrányokat, valamint növelheti a rugalmasságot. Az úgynevezett klaszterek szerepe meghatározó szerepet játszik a regionálisan integrált termelési rendszerek kialakításában és ezen keresztül az adott régió gazdasági fejlődésében, valamint az adott régióban szerepet játszó (általában hazai tulajdonú) kkv-k versenyhátrányának csökkentésében. vállalkozás. A Széchenyi-terv klaszterek létrehozását és fejlesztését támogatja, így a klaszterképzés Magyarországon 1999-ben, top-down jellegű állami kezdeményezésként indult meg.

Roncz Judit (2007) tanulmányában kifejti, hogy Nyugat – dunántúli régióban, olyan fejlesztéseket támogató szervezetek ténykedtek, melyek nagy segítséget nyújtottak Magyarország első klaszterének létrejöttében. Az OECD szerint a Pannon Gazdaság Kezdeményezés tevékenységének köszönhetően a nyugat – dunántúli régió klaszter mintaterület is lehet, hiszen a Fa- és Bútorklaszterben (PANFA) épült fel Magyarország első ipari klasztere, a Pannon Autóipari Klaszter (PANAC), Pannon Thermal Cluster (PANTERM).

A nyugat - dunántúli klaszterek két szempontból is megelőzték korukat. Egyrészt az egész régiót fejlesztési pólusnak tekintjük, másrészt mivel a térségben kialakult első klaszterek 2 - 4 évvel korábban alakultak ki, mint Magyarország többi részén.

Az első, autógyártó szektor multinacionális vállalatait is magába foglaló hazai klaszter a 2000-es évek elején jött létre Győrben (PANAC klaszter) azzal a céllal, hogy a klaszterben kialakított kapcsolatokon keresztül nemzetközi szinten is fejlesszék a hazai autóipari beszállítókat. Az EU értékei, hogy az uniós országok megoszthatják egymással a klaszterekkel kapcsolatos legjobb gyakorlatokat, összehasonlíthatják az egyes klaszterek teljesítményét, és tapasztalatokat szerezhettek más tagországok klasztermodelljéből és gyakorlataiból (Weisz, 2007).

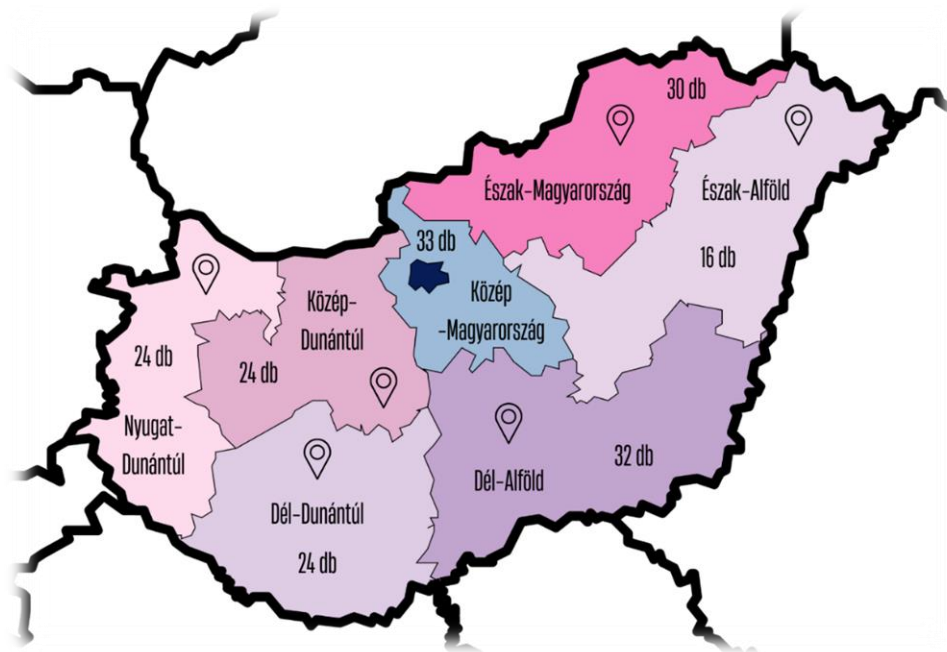
2 KUTATÁSI TERV

A témához kapcsolódó fogalmak, illetve elméleti hátterek ismertetése után a kutatási tervem meghatározása következik, melyben a kutatás indokoltságát, annak főbb céljait, és kérdéseit összegzem.

2.1 A kutatás indokoltsága, főbb céljai

Dolgozatom fő célja a klaszterezési folyamat sikerének és problémáinak a vizsgálata a Nyugat-dunántúli régió példáján keresztül. Dolgozat írása során Weisz Ágnes (2007) tanulmánya keltette fel a figyelmemet a téma vizsgálására, miszerint a Nyugat-dunántúli régióban 40 társulás tartotta magát klaszternek, mely szépen lassan évről évre lecsökkent. Kutatásomban erre szeretném a hangsúlyt fektetni, hogy mi okozhatja, mi lehet az egésznek a kiváltó oka, hogy a klaszterek egyszer csak eltűnnek a süllyesztőben. Hazánkban jelenleg 183 klaszter tevékenykedik mindennapos szinten, melyet az alábbi térkép szemléltet NUTS II., vagyis a régiók szintjének lebontásában.

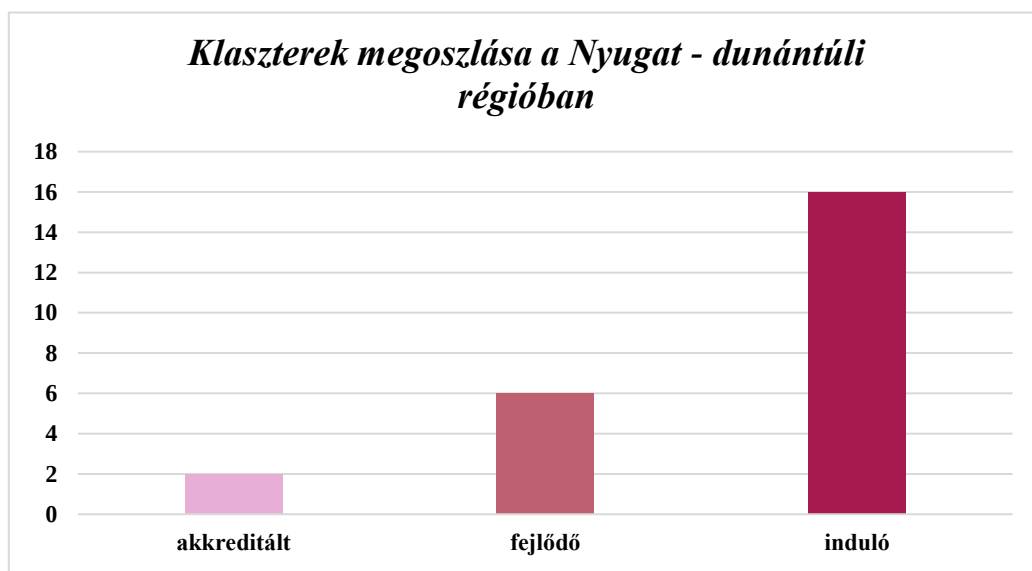
4. ábra Magyarország klaszterei NUTS II. szinten



Forrás: Saját szerkesztés, Link: <http://klaszterfejlesztés.hu/>, 2023 adatok alapján

A Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt. (MAG Zrt.) a klasztereket az együttműködés mértéke és fejlettségi szintje szerint a következő 3 kategóriába sorolja: induló, fejlődő, akkreditált. A vállalkozói klaszter kezdeményezésekre jellemző az együttműködés alacsony szintje, többnyire átmeneti, beruházást nem igénylő együttműködések, míg a hálózatok fejlesztése közös projektberuházást is igényel. A tanúsítás egy összetett és időigényes folyamat eredménye, amely feltételezi, hogy a klasztermenedzsment támogatja a magas hozzáadott értékű innovatív tevékenységeket. Ezért a megyei gazdaságfejlesztés fontos céljaként fogalmazódik meg a meglévő klaszterek azonosításának ösztönzése, segítése (Lados Mihály et.al., 2014). A klaszterfejlesztés hivatalos honlapja alapján a Nyugat-dunántúli régióban 24 klaszter működik jelenleg az alábbi megoszlásban.

5. ábra Nyugat-dunántúli klaszterek tipizálása



Forrás: Saját szerkesztés, Link: <http://klaszterfejleszt.es.hu/map.php>, 2023 adatok alapján

A magyarországi Győr-Moson-Sopron megyében 2000-ben megalakult az első magyar ipari klaszter (Pannon Autóipari Klaszter), igazi sikertörténetnek számít Magyarországon, amely nemcsak a megyére, hanem az egész ország régióira is kiterjedt a hatása. Az adminisztrációs feladatokat ellátó szervezet felszámolásával maga a klaszter is megszűnt, de ekkorra már egyértelműen rögzültek az iparágban belüli vevő-beszállító kapcsolatok, így azok feltehetően informális keretek között tudtak tovább élni. A megyei szintű klaszterszervezetek létrehozása iránti kezdeti lelkesedés idővel csökkent, ezt bizonyítja a megyei szintű klaszterek számának 2010 óta tartó csökkenése is.

2.2 Kutatási kérdések

Kutatási kérdések	Hipotézisek
<i>K1: A különféle támogatásoknak köszönhetően megteremtették-e a klaszterek a régióban a sikeres működés alapfeltételeit, illetve az innováció lehetőségét?</i>	H1: A klaszterek fejlesztését célzó támogatások a gazdaságfejlesztési kihívásokra képesek reagálni, és részben válaszokat adni. Az egyes ágazatok közötti kapcsolatok létrehozásához elengedhetetlen a bizalmi tőke megalapozása, és megerősítése, valamint a támogató környezet (infrastruktúra, képzési lehetőségek, helyi szakértelem) biztosítása a klaszterek számára.
<i>K2: Kihasználják-e a Nyugat – dunántúli klaszterek a klaszter-együttműködés előnyeit, és milyen hozzáadott értéket jelent a klasztertagság?</i>	H2: Az AIK-ok jelentős gazdasági erőt képviselnek, a klasztertagok jelentős része a kis-és középvállalkozói szektorból származik.
<i>K3: A Nyugat – Dunántúlon létrejött klaszterek képesek lesznek-e az elmúlt évek fejlesztési és működési tapasztalatai alapján olyan szakmai fejlődési útra lépni, amely a nemzetközi piacra való kijutást elősegíti?</i>	H3: A klaszterek a gazdaságilag fejlettebb, versenyképesebb térségekben koncentrálódnak, amelyek a határhoz közel helyezkednek el a könnyebb nemzetközi piacra való lépés reményében.

Az általam vizsgált mintaterület területi egységül a Nyugat- Dunántúlt választottam, mert ez a terület jól teljesített az elmúlt években a klaszterezési folyamatban, ám mégis csak elmarad a meghatározó régióktól. Ami a munkámat illeti, lehetőségem nyílt mélyebbre ásni ennek a regionális klaszternek a gyökereibe, és úgy gondolom, hogy a fejlődési utak és a kulcskérdések jól ismertek és jól láthatóak ezen a földrajzi szinten.

A téma indoklása és a fenti kérdés bevezetője alapján dolgozatomban egy fontos, az elmúlt 10 évben tetőtől talpig megterhelő kérdésre keresek választ. Akár sikeresnek mondhatóak az irányított klaszterezési folyamatnak köszönhetően létrejött klaszterek, akár nem,

kulcsszereplők lehetnek a régió hosszú távú fejlődésében. A klaszterrel kapcsolatos kutatásom során a klaszter régió béli működésének sikere áll a középpontban.

A témával kapcsolatos kutatási kérdéseim a következők:

K1: A különféle támogatásoknak köszönhetően megteremtették-e a klaszterek a régióban a sikeres működés alapfeltételeit, illetve az innováció lehetőségét?

- Az első kutatási kérdésem alapján arra próbálok választ keresni, hogy a magyarországi klasztereknek, valamint klaszterkezdeményezések részére számos pályázati források voltak az elmúlt években, melyek az indulás nehézségeit próbálták megkönnyíteni a klaszterek számára. Akik az akkreditációs minősítést elnyerték további pályázati lehetőségekből kerültek finanszírozásra. Ennek vizsgálatát azért tartom fontosnak, mert a régió klaszter összetétele eléggé vegyesnek mondható, így a különféle iparágak szerepe is más-más hatással van a hazai GDP nagyságára. Arra keresnék választ, hogy a sikeresebb iparágak a nagyobb támogatásoknak köszönhetően befolyásolhatják – e a bruttó hazai jövedelem nagyságát.

K2: Kihasználják-e a Nyugat – dunántúli klaszterek a klaszter-együttműködés előnyeit, és milyen hozzáadott értéket jelent a klasztertagság?

- A második kutatási kérdésem során megvizsgálom, hogy a régió életében az egyes klasztereknél mennyi kis - és középvállalkozás van jelen, mint klasztertag. Az ő szerepük a nemzetgazdaság életében az egyik legfontosabb szerep, hiszen a GDP-nek jelentős százalékát a kkv szektor tevékenységeinek köszönhetjük. Itt a csatlakozási vágyra, illetve a fejlesztési lehetőségekre keresem a választ, melyhez egy strukturált interjút használnék fel.

K3: A Nyugat – Dunántúlon létrejött klaszterek képesek lesznek-e az elmúlt évek fejlesztési és működési tapasztalatai alapján olyan szakmai fejlődési útra lépni, amely a nemzetközi piacra való kijutást elősegíti?

- A harmadik kutatási kérdésemnél olyan klasztereket vizsgálnék meg, akiknek már sikerült a nemzetközi piacra való kijutás, és ebből milyen előnyük származott azonkívül, hogy az adott iparág, illetve régió nemzetközi jelenléte megerősödött. Az Európai Unió klaszterfejlesztési programok olyan lehetőséget nyújthatnak, amelyek megerősítik az ország nemzetközi klaszterpolitikai jelenlétét, valamint az európai trendek elsajátítását egyaránt segíti.

2.3 Hipotézisek

A kutatási kéréseimhez kapcsolódóan olyan hipotéziseket fogalmaztam meg, melyek relevánsak az adott témát illetően.

H1: A klaszterek fejlesztését célzó támogatások a gazdaságfejlesztési kihívásokra képesek reagálni, és részben válaszokat adni. Az egyes ágazatok közötti kapcsolatok létrehozásához elengedhetetlen a bizalmi tőke megalapozása, és megerősítése, valamint a támogató környezet (infrastruktúra, képzési lehetőségek, helyi szakértelem) biztosítása a klaszterek számára.

- Az első kutatási hipotézisem azt feltételezi, hogy a klaszterek fejlesztésére nagy hangsúlyt kell, hogy fektessen a központi kormányzat. Megfelelő támogatás, tanácsadás, vagy mentorálás mellett kihatással lehetnek a klaszterek fejlődési görbéjére nézve.

H2: Az AIK-ok jelentős gazdasági erőt képviselnek, a klasztertagok jelentős része a kis- és középvállalkozói szektorból származik.

- Feltételezésem az, hogy a vállalkozások hosszútávú fejlődésére kihatással lehetnek a klaszterek, mint együttműködési forma. A kkv-k jelentik hazánk, és az Európai Unió gazdaságának gerincét. A kis – és középvállalkozások többsége regionális szinten működik, a hatalmas költségek miatt egyedül nagyobb piacra nem lépnek ki, így egyes regionális klaszterekhez csatlakoznak, akik megteremtik számukra a nagyobb piacra való lépésnek a lehetőségét.

H3: A klaszterek a gazdaságilag fejlettebb, versenyképesebb térségekben koncentrálnak, amelyek a határhoz közel helyezkednek el a könnyebb nemzetközi piacra való lépés reményében.

- A harmadik hipotézisem során azt feltételezem, hogy a Nyugat-dunántúli régió helyzete nagyon sajátos, mivel négy országgal, így négy régióval is határos, ezáltal a klasztereknek sokkal nagyobb az esélyük a nemzetközi piacra való kijutáshoz, hiszen Európa közepén helyezkednek el. Hazánk legrégebbi Akkreditált Innovációs Klasztere is itt található, a Pannon Fa-és Bútoripari Akkreditált Innovációs Klaszter (PANFA) a maga két évtizedével hazánk legrégebben működő szakmai hálózata, emellett a Nyugat-Dunántúl első akkreditált innovációs klasztere is, mely nemzetközi piacon egy elismert klaszternek számít.

2.4 Kutatás módszertana

A kvalitatív elemzésemet a fent megfogalmazott 3 kérdés köré építettem fel. A kutatásom során a Nyugat – Dunántúlon elhelyezkedő klaszterekből 5 interjúalannyal egy félig strukturált interjút készítettem, akiknek beosztási pozíciója klaszter elnök, vagy pedig klasztermenedzser volt. Az interjúalanyokat egy táblázatban foglaltam össze tulajdonságuk szerint, melyekre a sorszámuk alapján az elemzésben hivatkoztam. A kutatásomhoz a klaszterek tagjait is bevontam, mivel a kkv szektor álláspontját is meg szerettem volna vizsgálni. Fő célom az volt, hogy a kkv-k csatlakozási vágyát felmérjem, illetve az okokat, hogy milyen okkal csatlakoztak a klaszterhez, és mennyire profitáltak a csatlakozás óta. A kkv szektor vizsgálatához egy kérdőíves kutatást végeztem. A 5 interjúalany taglétszáma összesen 154 tagvállalat, melyekből 40 kkv válaszolt arra, hogy a klaszterben milyen is az életük. A bevont klaszterek közül az alábbi táblázatban látható 2 klaszter volt akkreditált az interjúk idején. Mivel ezek a klaszterek szigorú minősítési folyamaton mentek keresztül, magas innovációs hatású előrehaladott stádiumú együttműködésnek tekinthetők, ezért az elemzés néhány lényeges kérdésénél külön vizsgálom az akkreditációt elnyert és a még induló, fejlődő klaszterek véleményét, és kiemelem a különbségeket, a fejlődés szakaszaiból fakadóan.

2.4.1 Félig strukturált interjúk kiértékelése

1. táblázat Az elemzésbe bevont klaszterek listája

<i>Sorszám</i>	<i>Klaszter neve</i>	<i>Iparág/szakterület</i>	<i>Alapítás éve</i>	<i>Akkreditált</i>
1.	Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter	Fémipar, szakképzés	2008	Igen
2.	WEST-Pannon Audiovizuális Klaszter	Média, kommunikáció	2008	Nem
3.	Dél-Zalai Logisztikai Klaszter	Logisztikai szolgáltatások, K+F	2011	Nem
4.	Pannon Fa-és Bútoripar Klaszter (PANFA)	Faipar, bútorigar	2001	Igen
5.	Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter	Üzleti szolgáltatás	2011	Nem

Forrás: Saját szerkesztés

Az interjúk során a megvizsgált klaszterek 2008 és 2011 évben alakultak meg, amikor a hazai klaszterfejlesztés nagy támogatásokat biztosított a klaszterszervezetek számára a Pólus program forrásainak és az azt követő többszintű klasztertámogatási rendszernek köszönhetően. Azonban ezzel egyfajta *klaszter képező láz* alakult ki, ami a klaszter fogalmának negatív megítéléséhez is vezetett, mivel a gyorsan növekvő klasztereket csak a rendelkezésre álló finanszírozási források korlátozták, amelyek a felhasznált források kimerülése után el is tűntek. Kérdések merülhetnek fel a klaszterezési folyamatok során, hogy képes-e túlélni sok hosszú távú együttműködést, és gazdasági "csúcs klaszterré" válni. Ebben kulcsszerepet kap a gazdaságfejlesztési programok vezetőinek hatékony támogatása, a klaszter működésének és motivációinak megértése, valamint a sikerhez, sőt kudarchoz vezető erősségek és gyengeségek azonosítása. Az interjú során megkérdezett klaszterek ennek ellenére is sikeresek maradtak az ilyen gazdasági hatások tekintetét szemlélve egyaránt. A régió legrégebbi klasztere, mely akkreditációval rendelkezik már 2001-ben megalakult Magyarország második klasztereként a PANFA.

A koronavírus ideje alatt is számos klaszter tűnt el a hazai piacról. Jelenleg a megvizsgált klaszterekről most tervezi újraindítását az InnoDental Cluster, mely egy egészségiparban tevékenykedő klaszter, illetve a Pannon Mechatronikai Klaszter (PANEL) is. A klaszterképzés hátterét gyakran korábbi együttműködések, partnerségek és közös projektek jelentik. Ezen együttműködések a pályázati források megjelenését követően a legjelentősebb ágazati szereplők bevonásával, a pályázatban meghatározott szakmai és adminisztratív feltételek szerint bővültek.

A legtöbb klaszternek az alapításakor nem volt még konkrét *csatlakozási kritériuma*. A tagjelöltek kiválasztása és részvétele során a legfontosabb szempont a megbízhatóság, a klaszter céljaihoz és tevékenységeihez való illeszkedés mellett a stabil piaci háttér és a megfelelő szakmai tapasztalat volt. Valamennyi irányító szerv igyekezett bevonni a legjelentősebb piaci szereplőket, majd a későbbiekben a támogatási források megszerzése érdekében a klasztereket a különböző pályázati és minősítési követelmények szerint bővítették, például a kis- és középvállalkozások arányának figyelembevételével. A 3. interjúalany kiemelte, hogy a klasztertagok között: „*A tagok között nincs üzleti verseny. A tagjaink kiválogatásánál ez kritérium volt. A szolgáltatásaik a két legnagyobb tag szolgáltatásait egészítik ki, amennyiben szezonálisan többletszolgáltatási igények jelennek meg a logisztikai és a fuvarozási piacon.*”. (3.) Ezzel szemben az 1. interjúalany, mely már akkreditációt szerzett azt nyilatkozta, hogy: „*A klaszteren belül versengés van a kkv tagok*

között, hiszen olyan iparágakat képviselnek, melyek minden napos tevékenységeit tekintve ilyen például gépipar, repülőipar tartani kell a lépést a piaci versenytársakkal, még a klaszter életén belül is. Látszik az iparágak, illetve a fejlődési szintek közötti különbség a régió vizsgált klaszterein belül.”. (1.)

A fent már említett szempontokból egy klaszter sikeréhez fontos a **megfelelő vállalati összetétel** és alkalmazotti létszám, illetve maguk a klasztertagok piacképes termékei és szolgáltatásai. A taglétszámot tekintve a vizsgált klaszterek átlagosan 12 taggal alakultak viszonylag alacsonynak mondható létszámmal, jelenleg 20 tagot számlálnak. A klasztertagság tagok között differenciált, és sok klaszter működésében megjelenik az úgynevezett pártoló tagság. Az előbb említett támogató tagként elfogadják azokat a szervezeteket, amelyek egyetértenek egy adott klaszter céljaival, szervezeti és működési szabályzatával, stratégiájával, de valamilyen okból nem tudnak, vagy nem akarnak eleget tenni tagsági kötelezettségüknek. Természetesen vannak nagyobb hálózatok is, amelyek akár 50-70 szervezettel is működnek, ilyenek az akkreditációval rendelkező klaszterek. A legtöbb klaszter esetében általában folyamatos, lassú a terjeszkedés, bár egyes klasztervezetők hangsúlyozták, hogy a minősítési jogcímek és egyéb gazdaságfejlesztési pályázatok megjelenése jelentős lökést adott, és ezzel összefüggésben egyfajta belépési hullámokat figyeltek meg. A kilépési indokok között főként a pályázati források elmaradása, ügyvezetői váltások vagy a tagdíj fizetésének nehézségei szerepeltek, de ezek aránya nem volt túl jelentős a megkérdezettek közül. A kilépés során minimálisan 3 vagy 5 tag kilépése volt a legjellemzőbb.

A vizsgált **klaszterek összetételét** tekintve a kis- és középvállalkozások aránya átlagosan 85% körül mozgott, ez esetben 5% nagyvállalat, 10% egyéb szervezet bevonás volt a jellemző. Azonban voltak olyan klaszterek, melyek csak kkv tagokkal rendelkeznek, és bővíti a piaci szereplők bevonását a klaszter életében. Az egyetemek és a kutatóintézetek aránya is magas volt a régió klaszterei vizsgálatakor. A Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter kiemelte a kapcsolatát a győri Széchenyi István Egyetemmel. A 3. interjúalany az egyetemekkel való kapcsolatát tekintve kiemelte: „...*két tanulmány egyikét a győri Széchenyi István Egyetem, a másikat a veszprémi Pannon Egyetem szakgárdájával készítettük el. Amennyiben megfelelő pályázatok jelennek meg a céltémáinkban, úgy természetesen ezen egyetemeket is, és ha szükséges, további magyar egyetemeket is be fogunk vonni a kutatás-fejlesztésekbe.*” (3.) Magyarország legrégebbi klasztere, a PANFA számára kiemelten fontos tag a Soproni Egyetemnek a Faipari Mérnöki és Kreatívipari Karja. Ezek az intézmények szintén nem

töltenek be vezető szerepet a klaszter életében, jelentőségük a K+F és innovációs projektek esetében meghatározóbb.

Az alapító tagok kiemelkedő szerepe ellenére a klasztervezetők arról számolnak be, hogy az **új belépők** is különösen könnyen megtalálják az együttműködésben betöltött szerepüket, és gyakran motiváltabbak, mint a már meglévő tagok. A megvizsgált klaszterek esetében különbségek vannak a klaszterhez **csatlakozás** feltételeit tekintve. Akkreditációval rendelkező klaszterek esetén egy tag ajánlása szükséges, mely esetén formanyomtatvány szükséges, ezt azért is tartják fontosnak, hogy egy tag elősegítse a beilleszkedést magába a klaszter minden napos tevékenységébe. Az induló és fejlődő klasztereket vizsgálva minimum 1, de 2 tag ajánlása szükséges vagy a Közgyűlésen résztvevő tagok kétharmados szavazatával lehetséges. Egy új tag felvétele előtt a cég hátterén kívül még meg kell azt is vizsgálni, hogy mennyire hasznos magának a klaszternek, illetve jelenthet-e konkurenciát, valamelyik már meglévő tag számára, hiszen ezen klaszterek többsége kiegészítő tevékenységet folytat.

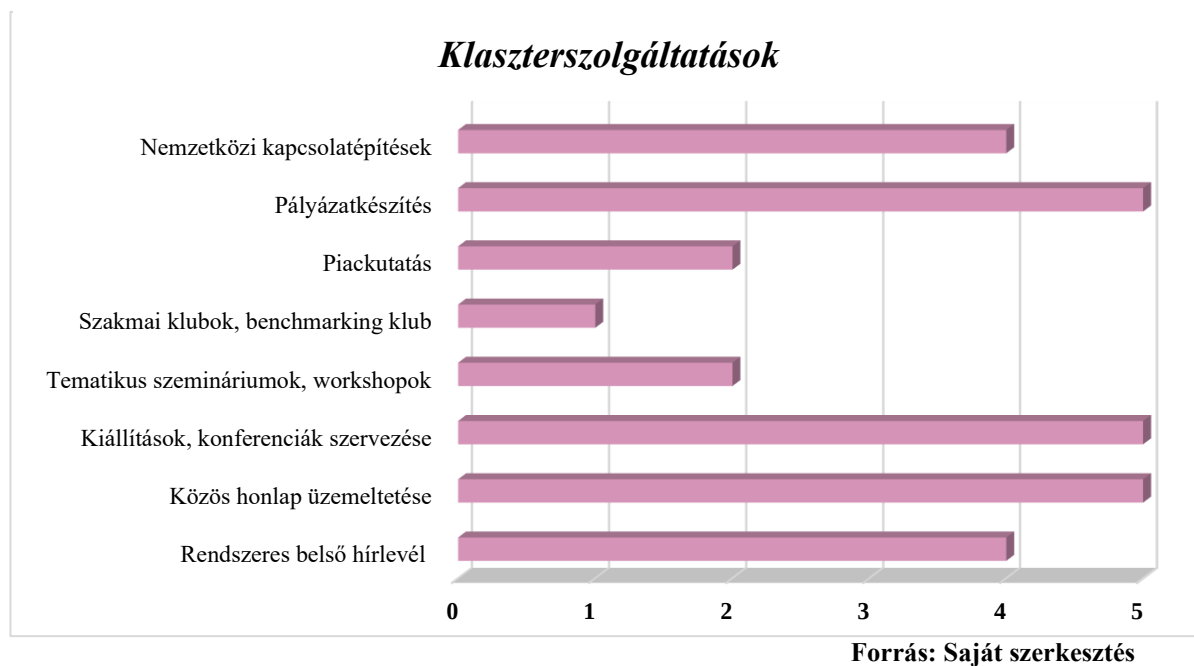
A klaszterek összetétele mellett kiemelkedően fontos a **szervezeti felépítés**, mely a vizsgált klaszteres esetében hasonlóan épül fel. A klaszter tagjai: az alapító tagok (akik a klasztert megalapították), vannak a rendes tagok (akik később lépnek be, elfogadják a klaszter Alapszabályzatát és fizetik a tagdíjat), és nem utolsó sorban van támogató tag (aki a klaszter Alapszabályzatát elfogadja, de a jogai korlátozottak). A klaszter szervei között megkülönböztetjük a Közgyűlést (Klasztertanács), Elnök és Elnökséget, Gesztor szervezetet. A klaszter Alapszabályzata és a Szindikátusi szerződés a klaszterek honlapján átlagosan megtalálható, hiszen új belépők esetét nézve, illetve a fogyasztói oldalt vizsgálva fontos, hogy azok a dokumentumok elérhetőek legyenek nyilvánosan, amelyek megoszthatók a célszegmenssel. Ahhoz, hogy megfelelően működhessen a klaszter szükség szerint, de általában évente kétszer összehívnak egy Közgyűlést. A döntések egyszerű szótöbbséggel, nyílt szavazással történnek. A közgyűlésnek egyhangú szavazata szükséges az Alapszabály elfogadásához, és az esetleges feloszlás kérdésköreiben.

A **földrajzi koncentrációt** és az ebből fakadó előnyöket a klaszterképzés egyik meghatározó tényezőjeként számontartani. A közelség fontos szerepet játszik mind a kapcsolatok ápolásában és a bizalom kialakításában a klasztertagokkal. A megvizsgált klaszterek földrajzilag koncentráltan működnek, hiszen a klasztertagok 80%-a Nyugat-dunántúli régióban működik, de a többi régió kívüli tag általában egy másik régióból származik, azonban rendkívül szoros kapcsolatot alakítottak ki a többi klasztertaggal. A vizsgált klaszterek többsége helyi erősségekre épül, és igyekeznek bevonni a klaszter életébe a helyi

gazdasági szereplőket, a helyi munkaerőt, helyi kutatóintézeteket, esetenként önkormányzatokat is, így biztosítva a klaszter integrálódását a gazdaságba és a körülötte lévő társadalomba. Ezen klaszterek tevékenységére a lokális és regionális működés a jellemzőbb. A vizsgálatom során 2 klaszter volt az, aki jelezte, hogy a helyi kapcsolatok ugyan erősek, de a helyi viszonyok nem olyan mértékben befolyásolják működésüket, mivel tevékenységük nemzeti vagy nemzetközi, európai színtereken zajlik.

A **klasztermenedzsmment szervezet** számos tevékenységgel és célzott szolgáltatással járul hozzá, hogy a klaszter együttműködéssel olyan előnyöket nyújtanak a tagok számára, melyek a versenyképesség növeléséhez járulnak hozzá. A kutatásban részt vevő klasztermenedzsmment szervezetek a klasztertagok igényeinek és a változó piaci környezetnek megfelelően folyamatosan fejlesztik a klasztertagoknak nyújtott szolgáltatásokat. Az alábbi ábra szemlélteti azt, hogy az interjú során három olyan kiemelkedő klaszterszolgáltatás volt meg az 5 megvizsgált klaszter között, melyek elősegítik fennmaradásukat.

6. ábra Klaszterszolgáltatások megoszlása a megvizsgált klaszterekben



Ezek pedig a közös honlap üzemeltetése, mely tartalmazza a tagok minden elérhetőségét, a könnyebb kommunikáció eléréséhez kiállításokon, illetve különféle konferencia szervezéseket nyújt a klasztertagok számára. Biztosítva a tagok számára a növekedési lehetőséget pályázatkészítési lehetőségeket is jelentősen kihasználják a klaszterek. A 3. interjúalany a fent említett szolgáltatásokon kívül a kapacitás felmérést is végez a fent említett szolgáltatásokon felül. Míg a 4. interjúalany olyan szolgáltatásokat nyújt a tagvállalatai számára, melyek már a

külföldi színvonalú innovatív közös termékfejlesztést kínálnak, valamint B2B üzleti randevúkon is részt vesznek szélesítve a spektrumot. A klasztertagok közötti tudásmegosztás általában a klaszter találkozókon, szakmai tevékenységekben és a referencia-tesztklubokon zajlik. Jelenleg a tudásmegosztást és az információcserét általánosságban csak a klasztermenedzser szervezetek közvetítik. A kutatási és fejlesztési folyamat során nagyon fontos, hogy gondosan cseréljék a tapasztalatokat, és megértsék egymás tevékenységeit és technológiáját. A régió klaszterei még az innováció, a tudásmegosztás és a kollektív tanulás területén található hosszadalmas fejlesztési folyamat előtt állnak, hogy a nemzetközi trendek nyomába érhessenek.

A külföldi **piaci trendek** figyelembevétele is fontos szempont a klaszterek fejlődési tendenciáját tekintve. A piaci trendek ismerete versenyhelyzetben jelentős előnyt teremt, mindemellett támpontokat ad a stratégiaalkotás során, és ötleteket ad, ha piaci frissítésekre van szükség. Az ilyen trendekhez kapcsolódó kutatás során a megfelelő fogyasztói magatartás újdonságainak megértését, valamint az újabb potenciális fogyasztói szegmensek felismerését könnyítheti meg. A releváns trendek összegyűjtésével és rendszerezésével az ügyfél nemcsak új megoldások sorát kapja meg, hanem azok áttekintésével lehetősége nyílik reagálni a változásokra, így több módon is támogatja a sikeres stratégia kidolgozását. *A 3. interjúalany azt emelte ki, hogy: „Szükségszerűen a lépéstartás kevés, a konkurencia előtt kell járni.”. (3.)* A többi megkérdezett klaszter igyekszik lépést tartani a hazai, illetve a nemzetközi piaci trendekkel, azonban ez nem mindig sikerül.

A klaszter hatékony működéséhez rövid és hosszú távú célokra, valamint a klasztertagok által elfogadott **közös stratégiára** van szükség. A klasztertagok egyfajta közös célokat kell, hogy meghatározzanak a közös projekteket illetően. A bizalom kérdése nagyon fontos, de nehezen mérhető tényező a klaszteren belül. A klaszteren belüli bizalom a kölcsönös megértés és a klasztertalálkozók mellett elsősorban sikeres közös projektekkel erősíthető.

A Nyugat-dunántúli régióban a megyékre vonatkozóan meghatározták a 2021-2027 időszakra a Területfejlesztési Koncepciókat, melyben a klaszterek különféle fejlesztési lehetőségeket és fejlesztéseket foglalmaztak meg. A Zala megyei program a turisztikai hálózatfejlesztés mellett, a Lenti járás területén egy klaszterszervezet kialakítását tűzték ki célul. *Az 5. interjúalany egyik prioritása a Tudásgazdaság fejlesztése, mint például a K+F támogatása, az S3 megvalósítása a klaszter életében.*

A tudásközpontok megerősítése, a K+F szakmai kiválóságának fokozása, valamint az üzleti szektor KFI-tevékenységének ösztönzése az ökoszisztéma fejlesztése révén kulcsfontosságú célkitűzés a regionális versenyképesség előmozdítása érdekében. Ennek érdekében az egyetemeknek, kutatóintézeteknek, vállalkozásoknak és nonprofit szervezeteknek együtt kell működniük a helyi innovációs ökoszisztéma megerősítése és a regionális KFI-kapacitások nemzetközi versenyképességének javítása érdekében. Emellett a regionális szereplők fokozottabb bevonása a hazai KFI-folyamatba, valamint a gazdasági eredményekre építve a K+F és innovációs tevékenységekben részt vevő vállalkozások számának növelése segít a tudás nagyvállalatoktól és tudásközvetítő szervezetektől a kkv-k felé történő terjesztésében. Az S3 a térségi különbségek kezelésére vezette be a régiótípus kategóriákat. Teljesítmény alapján három típust állítottak fel, melyet a fenti ábra szemléltet NUTS II. szinten. Minden egyes régiótípusra vonatkozó általános célkitűzéseket fogalmaznak meg, amelyek nem a prioritásokhoz, hanem az adott szervezeti egységek fejlődési pályájához igazodnak. A KKV-stratégia (2019) a vállalkozásfejlesztési politika kulcsfontosságú dokumentuma, és a stratégia dedikált feladatai közé tartozik a vállalkozást támogató kormányzati programok közötti koherencia megteremtése és az összehangolt fellépés feltételeinek megteremtése. A klaszterpolitikához hasonlóan az S3 stratégia is a termelékenységre és az innovációra, mint a versenyképesség kulcsfontosságú mozgatórugóira összpontosít, miközben elősegíti a regionális beágyazást és a közelség előnyeit. Az intelligens specializáció ugyanakkor nagyobb hangsúlyt fektet a tudás terjesztésére a különböző tudásterületek között, különös figyelmet fordítva a feltörekvő piaci rések lehetőségeire, azzal a céllal, hogy a regionális gazdaságokat egyedi, tudásalapú, új tevékenységi területekké alakítsa. A klaszterek, mint a regionális innovációs ökoszisztémák potenciális elemei, számos régióban, és nem utolsósorban az S3 fejlődésének jelentős mozgatórugói.

Ahhoz, hogy a fejlődési tendenciát követni, és tartani tudják szükséges az **innováció** fogalmát is figyelembe venniük. Az innováció a gazdasági növekedés kulcsfontosságú tényezője, amely előnyöket biztosít a fogyasztók, a vállalkozások és a gazdaság egésze számára. Növeli a termelékenységet, ami azt jelenti, hogy azonos mennyiségű ráfordításból több eredményt lehet elérni. Ez több terméket és szolgáltatást eredményez, így bővítve a gazdaságot. A 3 interjúalany kiemelte, hogy: „A klaszter Elnöksége pályázatfigyelőt bízott meg a logisztikai lehetőségeket finanszírozó pályázatok felkutatására.”. (3.) Az akkreditált klaszterek általánosságban az innovációt egy nem termékben vagy szolgáltatásban látják, hanem inkább a szakképzésre irányul, a képzés rendszerének fejlesztése, jobbra tétele az elsődleges

számukra, és nem utolsó sorban a kkv-k számára is elengedhetetlen az utánpótlás biztosítása. A 2. interjúalany szerint a legnagyobb motiváló tényező a klaszter életét tekintve a technológia fejlődése, melyet igyekeznek követni.

Az akkreditált klaszter cím nem biztosít közvetlen finanszírozást, azonban bizonyos finanszírozási források igénylésekor előnyös lehet. Például a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programon belül egyes pályázatokon csak akkreditált klaszterek vehetnek részt. Emellett az akkreditált klaszterhez való tartozás még tartogat előnyöket más finanszírozási forrásokra való pályázáskor is. Az akkreditációval rendelkező klaszterek kiemelték a GINOP általi lehetőségeket, valamint az Magyar Multi Program pályázati lehetőséget, mely elősegítette a kkv szektor erőteljes növekedését a klasztert tekintve.

Magyar Multi Programot (MMP) úgy tervezték, hogy segítse a kkv-kat a következő szintre lépni, és regionális vagy akár multinacionálissá válni. Egyre népszerűbbé válik, bizonyítva, hogy a környezettudatosság gazdasági előnyökkel járhat a vállalkozások számára. A program elsődleges célja, hogy a hazai vállalkozások egy csoportja kiemelkedjen a kkv-k tömegéből. Ez nemcsak az egyes vállalkozásoknak, hanem a nemzetgazdaság egészének is előnyös. A magyar kormány prioritásként kezeli az erős magyar vállalkozások növekedésének támogatását, a magyarok életminőségének javítását és a gazdaság fenntartható növekedésének biztosítását.

A regionális klaszterek elemzése feltárta, hogy ezek a klaszterek továbbra is nagymértékben függenek a működésük finanszírozásához a külső finanszírozásoktól és támogatásoktól, és még nem találtak fenntartható piaci alapú bevételi forrásokat, amelyek hosszú távon fedeznék kollektív tevékenységeiket. Az elmúlt években egyes klasztermenedzserek felismerték, hogy a hosszú távú sikerhez önfenntartónak kell lenniük, és hogy az együttműködés előnyei meghaladják a költségeket. Ennek eléréséhez nagyobb hangsúlyt kell fektetni a támogatások biztosítására és a piaci alapú szolgáltatásokból származó bevételszerzésre.

A **klaszteresedés előnyeit** is meghatározónak tartják a klaszterek, melyről az alábbiak szerint nyilatkoztak. A 2. interjúalany úgy vélekedik, hogy: „Az eszmecserék a legfontosabbak, a gyors információáramlás. A pályázatok megtalálása, a közös pályázati lehetőségek kihasználása. a klaszternek sajnos szakmai jogosultága nincs. Magyarországon ez nem így alakult ki. Az európai országokban a szakmai feladatok ellátását a klaszterekre bízták, nem állami intézményeket hoztak létre, így jelentős forrásokat tudnak megtakarítani.”. (2.) Az 1. interjúalany is kitért arra, hogy: „Az együttműködések jósága, illetve az együtt erősebbek

vagyunk felfogás megjelenik a klasztertagoknál. Ha a klaszternek valaki tagja a kapcsolatépítés számára biztosított, mivel egy ilyen együttműködésbe be tud kapcsolódni, egymásnak ezáltal információt is tudnak adni, így kialakul egy bizalmi dolog, személyesen közelebb kerülnek az emberek egymáshoz. A klasztertagság bizalmat ad, jelentős változás 2020. január 1. volt, mivel egyes tagvállalatoknak szükséges volt a nagyobb támogatás.”. (1.)

Az alapvető és széles körben **start up cégek** olyan induló vállalkozásnak tekinthetők, amely a tulajdonos tőkét fedezte vagy a tulajdonos által megszerezte, és ez továbbra is az első jövedelme, a program nélkül eljárások nélkül, eljárások, ügyfelek és beszállítók nélkül. A kiindulási céljuk magukban foglalhatják a niche – piacot, mindezt más üzleti résztvevők nélkül. Ez romboló módon is betörhet a már meglévő piacra, például új üzleti modellek, jobb munkakód vagy költséghatékonyabb termékek berobbanásával. Más módszerekben az induló vállalkozások folyamatos és jó, személyre szabott tapasztalatokon és gyorsított üzleti szolgáltatásokon alapulnak. A vizsgált klaszterek szemszögét elemezve számukra a start up cégek bevonása nem elsődleges cél, mivel már megvan az iparág köré csoportosult cégek tevékenységi morálja. A 3. interjúalany arra hivatkozott, hogy:„ Jelen felállásban és a céljainkat tekintve nem kívánunk start-up cégek mentora lenni. A klaszter célja sem tartalmazza ezt, a szolgáltatási palettánk pedig kifejezetten a klasztertagok potenciáljának erősítésére kötelez. Nem vagyunk sem pénzügyi befektetők, sem pedig szakmai mentorok.”. (3.)

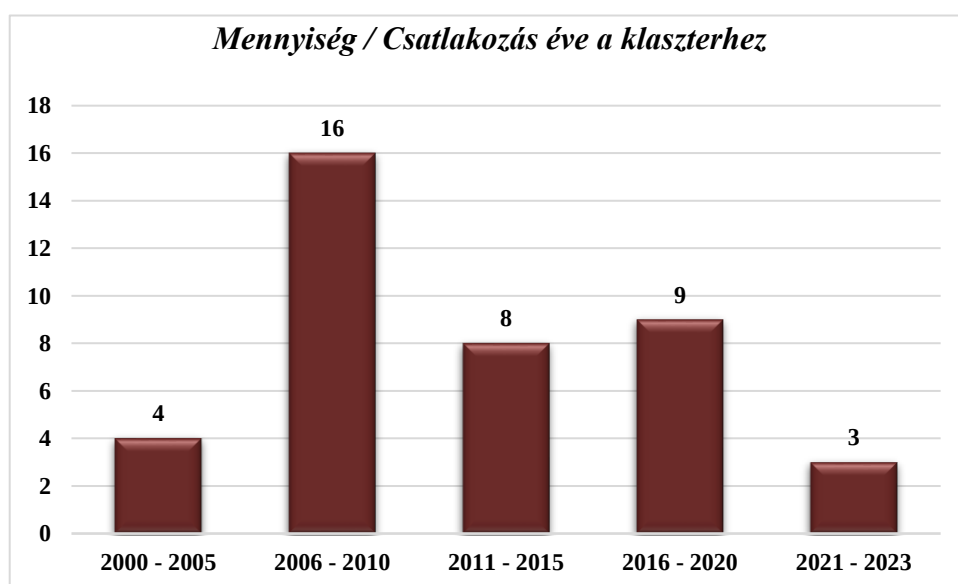
2.4.2 Kérdőívek kiértékelése

Kutatásom során fontosnak véltem mindkét oldal vizsgálatát, hiszen a klaszter egy fejlődési lehetőséget nyújthat a kis- és középvállalkozásoknak. A kérdőívet 40 kis – és középvállalkozás töltötte ki, mely alapján elvégeztem a másik oldal vizsgálatát is. A kérdőív első felében az általános dolgokat szerettem volna kideríteni, mint például, hogy a vállalkozás székhelye, a csatlakozás éve és oka. A második részében azonban a klasztertagság által szerzett tapasztalataikra, és kapcsolataikra fektettem a hangsúlyt.

2.4.3 Első hipotézis kiértékelése

Azon iparágak köré csoportosulnak a klaszterek, melyek nagyobb pályázati forrást érhetnek el, mind uniós, illetve hazai támogatás tekintetében. Cluster Observatory 2016 tanulmányában uniós szinten a Nyugat - dunántúli régió első helyen állt a korszerű csomagolástechnikában. Az azonos iparágban működő vállalkozásokban azonos feladatokat ellátó egységek összehasonlíthatók, jobb teljesítményre ösztönzik a vállalkozásokat, a kis- és középvállalkozások tagjai pedig klasztereken keresztül tudnak dinamikus fejlődést elérni. A földrajzi közelség miatt a legjobb gyakorlatok sokkal gyorsabban implementálhatók egy klaszteren belül, mint a független vállalkozások között.

7. ábra A kkv-k csatlakozása a klaszterekhez



Forrás: saját szerkesztés

A hasonlóság itt is fellelhető a *csatlakozás évét* tekintve, akárcsak, ha a megvizsgált klaszterek alapítási évét vesszük figyelembe. Az alábbi ábra a válaszadók megoszlását

mutatja időszakokra lebontva. A pályázati források megjelenésével látszik az, hogy a csatlakozási hajlandóság azokban az időszakokban jelentősen megugrott.

A Pólus Program ideje alatt, mely 2007-2011-es időszakot érinti, illetve a 2014-2020 – as intervallumot nézve, ahol a Területfejlesztési Terv kínált hatalmas lehetőségeket a klasztereknek, és a klasztertagok számára egyaránt. 2010-ben a Gazdaságfejlesztési és Koordinációs Programirodát átszervezték, és létrehozták a klaszterfejlesztési irodát, amely a klaszterek fejlesztésével foglalkozik. A regionális szinten működő, versenyképesebb vállalkozói hálózat megerősítése érdekében a kormány gazdaságfejlesztési akcióprogramot indított Pólusprogram néven. A program célja az európai piaci részesedés növelése, a globális ipari értékláncba való integráció, a foglalkoztatási szerkezet javítása, valamint a regionális szerep erősítése az exportorientált, innovatív és magas hozzáadott értékű termékeket előállító, KKV-alapú klaszterek fejlesztése révén. A Pólus program két pillére a vállalkozásfejlesztés és az innovációs készségek, a szakosodás, valamint a kutatási és tudományos szektorral való szorosabb együttműködés.

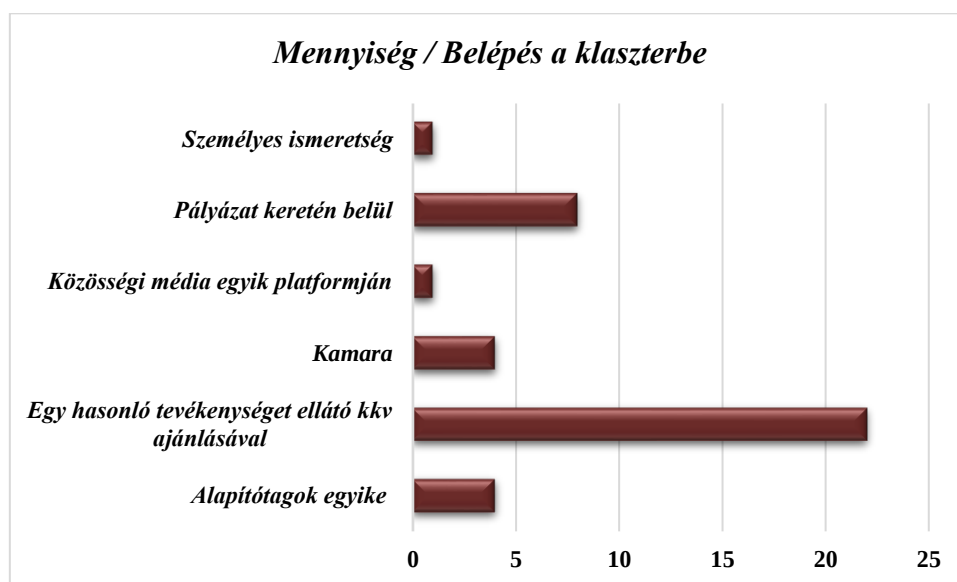
A csatlakozás éve, valamint a *csatlakozás oka* nagyon egybefügg, mivel a válaszadók 65%-a **versenyképesség javítása**, illetve kapcsolatépítés szempontjából csatlakozott a vizsgált klaszterekhez. Azonban ezeken a válaszokon kívül fontos szerepet játszott még a nemzetközi piacra való könnyebb kijutása, a piaci pozíció megerősítése, és nem utolsósorban a gazdasági életben való aktív részvétel is. Az Európai Unió 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó kohéziós politikájának egyik fő célkitűzése volt, hogy a szakmai tudásra alapozva fejlődést generáljanak a kkv szektorban. Ennek érdekében az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) egyötödét kifejezetten a kkv-kkal kapcsolatos beruházásokra különítik el, és további nemzeti és regionális uniós források is rendelkezésre állnak.

A mai, fejlesztésektől függő világban az **üzleti kapcsolatok** elengedhetetlenek a sikerhez. A hálózatépítés jelentős költségmegtakarítást biztosíthat, és a multinacionális vállalatok működőtőke-befektetésekkel hozzák létre saját leányvállalati hálózataikat. Ahhoz, hogy a tudásalapú gazdaságban versenyképesek legyenek, a vállalatoknak a tudásra kell összpontosítaniuk, és magasan képzett munkaerőt kell alkalmazniuk. A kkv-k munkaintenzív tevékenységet folytatnak, és alacsony a tőkeigényük, így jól alkalmazkodnak az ilyen típusú gazdasághoz. A globális gazdaságban való részvétel is szükséges, amely vállalatától függően különböző formákat ölthet. Hosszú távon a piacgazdasági sikerhez szükséges ismeretekkel, készségekkel és eszközökkel rendelkező vállalkozók új generációja várhatóan javulást hoz majd. A kkv-k azonban más problémákkal is szembesülnek, mint például a nyelvtudás hiánya,

az együttműködés alacsony szintje és az elégtelen innováció, amelyekkel foglalkozni kell a sikerük biztosítása érdekében. Fontos megvizsgálni, hogy a kérdőív kitöltők, hogy vélekedte a csatlakozásuk utáni fejlődésükről, valamint milyen változást értek el azóta, hogy tudomást szereztek a klaszterezés különféle hasznairól.

Nagy összefüggés van a fent említett csatlakozási okokkal, hogy a kkv szektor tagjai milyen módon értesültek a **klaszterezés előnyeiről**, és miként tudtak részesei lenni ennek az együttműködési formának. Ahogy, azt már az interjúkban is vizsgáltam a csatlakozási feltételek a klaszterekhez kritériumokhoz vannak kötve, egyes esetekben egy hasonló tevékenységet ellátó kkv ajánlása szükséges, míg máshol elég egy pályázat keretén belül belépni a hálózatba. A megkérdezettek közül több, mint 60% nyilatkozta azt, hogy egy hasonló tevékenységet ellátó kkv ajánlásával csatlakozott a klaszterhez, azonban a második legtöbb kitöltést a pályázat keretén belüli belépés kapta. Ez azért is volt fontos, mivel többnyire a kkv-k a pályázati források idején léptek be a klaszterezési folyamatokba. A belépési kritériumok nagyban segítik azt, hogy az újonnan csatlakozni kívánó vállalkozásoknak legyen egy támasz, mely megkönnyíti a csatlakozási nehézségek gördülékenyebb megvalósítását.

8. ábra Klaszterhez csatlakozás formái

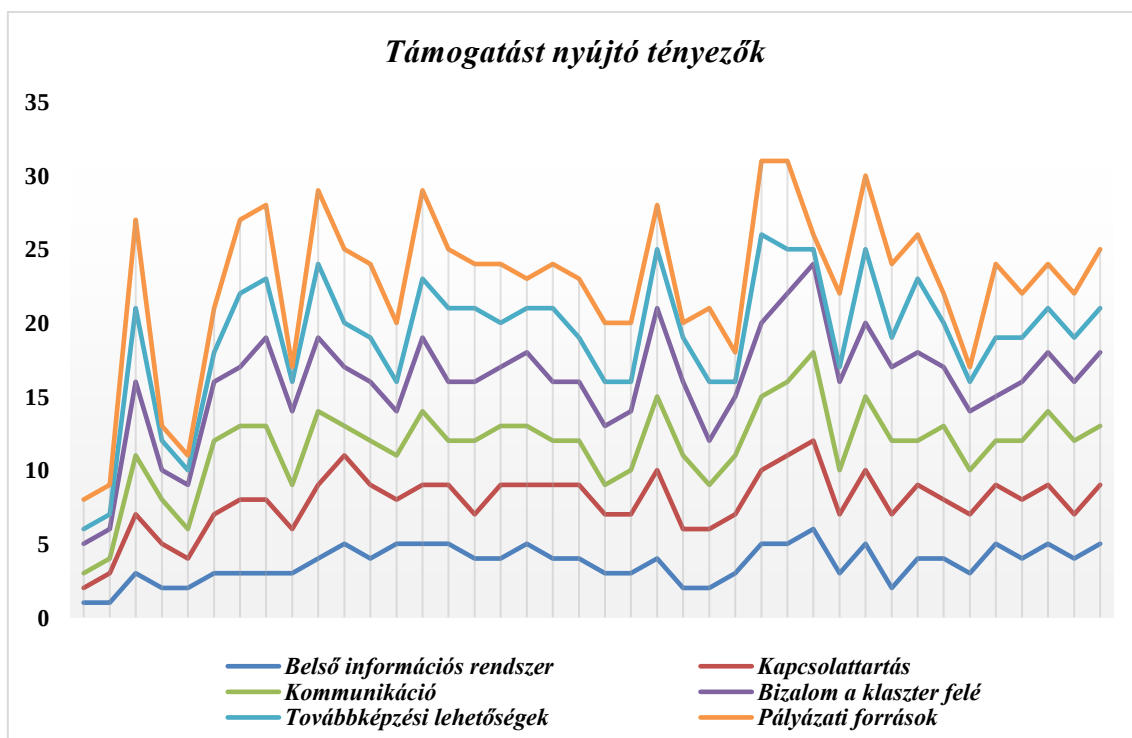


Forrás: Saját szerkesztés

A magyarországi kkv-knak két lehetőségük van a nemzetközi kereskedelembe való aktív részvételre: saját termékkel vagy szolgáltatással belépni a nemzetközi piacra, vagy feljebb lépni a globális értékláncban. Ezek a tevékenységek azonban speciális készségeket,

ismereteket és hálózatokat igényelnek, amelyeket a kkv-knak nehéz lehet egyedül megszerezniük. A piacra lépés magas költségei és kockázatai miatt a kkv-knak külső támogató szolgáltatásokra van szükségük a nemzetközivé váláshoz. A közsféra fontos szerepet játszik e szolgáltatások nyújtásában, mivel a külföldi piacokon elért sikerek gazdasági, technológiai és társadalmi előnyei jelentősek. A kkv szektor számára számos olyan támogatást nyújthat egy klaszter, melyből nemcsak profitálhatnak, hanem olyan kapcsolati hálót tudnak kialakítani, melyek befolyással lehetnek vállalkozásuk jövőjére nézve. Ezen szolgáltatásokat egy hatfokozatú Likert – skálán értékeltem ki, hogy olyan válasz ne születhessen, hogy közömbös a válaszadó a kérdést illetően. Az alábbi ábra a **támogatást nyújtó tényezők** rangsorát ábrázolja. Jól látszik az, hogy a kkv szektor számára elsődleges helyen a pályázati források állnak, ezt követi a továbbképzési lehetőségek kínálata és a bizalom a klaszter felé, mely az évek során alakult ki. A többi szolgáltatás is fontos a klasztertagok számára, azonban nem olyan mértékben jelentenek prioritást a kkv tagok oldalát vizsgálva.

9. ábra Klasztertagok támogatási formái



Forrás: saját szerkesztés

Azonban egyes válaszadók kiegészítették a támogatást nyújtó tényezőket benchmarking ülések rendezésével is, mi több megfogalmazódtak az együttműködések kidolgozása során

olyan új célterületek, amelyekre érdemes lehet szoftver alkalmazást fejleszteni. A támogatást nyújtó tényezőkön felül a klaszterszolgáltatások vizsgálatát is fontosnak véltem. A **klaszter szolgáltatásai** a klaszter erőforrásainak középpontjában álló tevékenységekre és szolgáltatásokra összpontosítanak. E tevékenységek közé tartozik a vállalkozások támogatása tanácsadás, képzés és hálózatépítési lehetőségek formájában; az új termékek és szolgáltatások kifejlesztésének segítése; valamint a klaszter tevékenységeinek és szolgáltatásainak népszerűsítése a szélesebb üzleti közösség számára. A klaszter emellett hozzáférést biztosít a finanszírozáshoz és más forrásokhoz, valamint segít a vállalkozások számára a növekedést és sikert támogató környezet kialakításában. A válaszadók 74%-a számára a közös honlap üzemeltetése egy alappillérnek számít, hisz ezzel könnyebb a kapcsolatok kiépítése. A kommunikáció elősegítését belső információs hírlevél használata könnyíti meg, mely a válaszadók több, mint felénél mai napig egy szolgáltatás a klaszterek életében. Ezeken kívül még különféle workshopok, kiállítások, gyárlátogatások színesítik a palettát. A piacra lépés előtt egyes klaszterek olyan szolgáltatást is nyújtanak, mint például előzetes jogszabályok megismerése, valamint szakmai képviselet a döntéshozók felé.

A regionális klaszterek elemzése alapján megállapítható, hogy a régióban működő klaszterek jelentős része továbbra is külső támogatási és pályázati forrásokra támaszkodik működésének finanszírozásához, és még nem azonosított olyan piaci bevételi lehetőségeket, ahol hosszú távú közös fedezetet tud biztosítani. tevékenységek. A jövőbeni nemzeti klaszterfejlesztési politikáknak is ezekre a területekre kell összpontosítaniuk, nevezetesen a klaszterek pénzügyi önellátóvá válásának elősegítését.

2. táblázat Első hipotézis összegzése

Kérdőív	Interjú
➤ A pályázati források megjelenésével látszik az, hogy a csatlakozási hajlandóság azokban az időszakokban jelentősen megugrott. ➤ Versenyképesség javítása, illetve kapcsolatépítés szempontjából csatlakozott	➤ Klaszter képező lúz alakult ki. ➤ A klaszterképzés hátterét gyakran korábbi együttműködések, partnerségek és közös projektek jelentik. Ezen együttműködések a pályázati források megjelenését követően a legjelentősebb ágazati szereplők bevonásával, a pályázatban meghatározott szakmai és adminisztratív feltételek szerint bővültek. ➤ A csatlakozási feltételek a klaszterekhez

a vizsgált klaszterekhez. ➤ Megkérdezettek közül több, mint 60% nyilatkozta azt, hogy egy hasonló tevékenységet ellátó kkv ajánlásával csatlakozott a klaszterhez.	<i>kritériumokhoz vannak kötve</i>, egyes esetekben egy hasonló tevékenységet ellátó kkv ajánlása szükséges, míg máshol elég egy pályázat keretén belül belépni a hálózatba. ➤ A klaszterek továbbra is nagymértékben függenek a működésük finanszírozásához a külső finanszírozásoktól és támogatásoktól, és még nem találtak fenntartható piaci alapú bevételi forrásokat, amelyek hosszú távon fedeznék kollektív tevékenységeiket.
--	---

Forrás: saját szerkesztés

Ezek alapján a 1. hipotézisem sikerült alátámasztani, mivel külső támogatás és erőforrások nélkül a legtöbb létrehozott klaszter vagy megszűnne létezni, vagy csak nagyon korlátozott mértékben tudna tovább működni. A klaszterfejlesztést célzó támogatások biztosítása elengedhetetlen a klaszterek számára, illetve a kkv tagok tekintetében is.

2.4.4 Második hipotézis kiértékelése

3. táblázat A kkv-k aránya a meginterjúzott klaszterekben

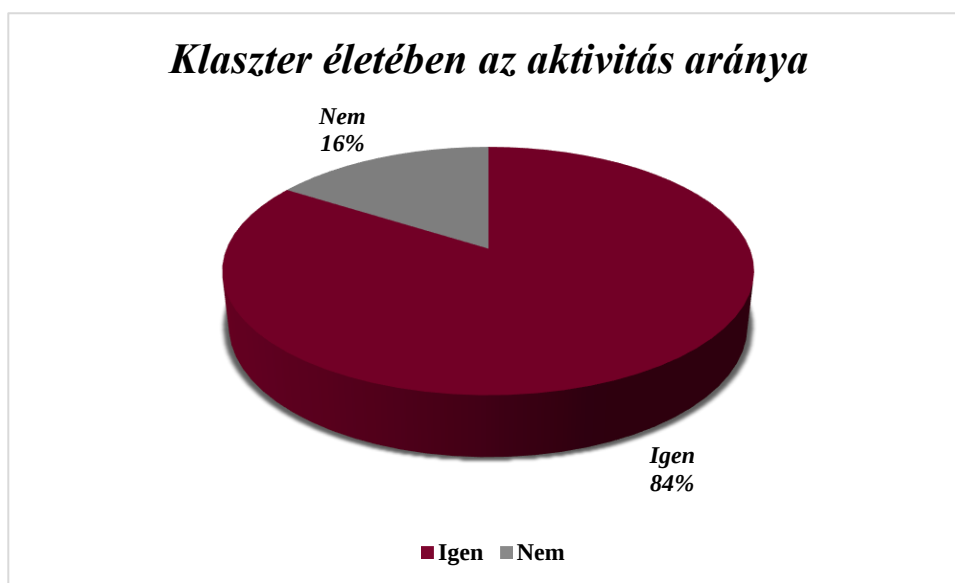
<i>Sorszám</i>	<i>Klaszter neve</i>	<i>Tagok száma</i>	<i>KKV-k száma</i>
1.	Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter	18	15
2.	WEST-Pannon Audiovizuális Klaszter	18	18
3.	Dél-Zalai Logisztikai Klaszter	16	16
4.	Pannon Fa-és Bútoripar Klaszter (PANFA)	82	51
5.	Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter	20	20
Összesen:		154	120

Forrás: Saját szerkesztés

A megvizsgált klaszterek létszámát a fenti táblázat szemlélteti, ahol jól látszik, hogy a kkv szektorból a tagok 78%-a származik. Az innovációs klaszterek akkreditációs folyamatának bevezetése Magyarországon mérföldkő volt, mivel magas követelményeket támaszt a klaszterek elé az innovációs teljesítmény és az exportpotenciál tekintetében. Ennek oka az iparágak "trendszerűsége", az innovációk gyors terjedése, valamint a piac változékonysága és sokszínűsége. A kkv-k mellett a multinacionális vállalatok is fontos szerepet töltenek be a klaszterben. Ezek a vállalkozások nagy érdeklődést mutattak az európai high-tech kkv-kkal való együttműködés iránt. A kis- és középvállalkozások esetében gyakran nem áll rendelkezésre az innovációhoz szükséges technikai vagy pénzügyi háttér, de tudástermelő képességük rugalmasabb és intenzívebb. Másrészt a multinacionális vállalatok rendelkeznek a szükséges piaci információkkal, kutatási lehetőségekkel és finanszírozási forrásokkal, de a nagy szervezeti lépték, a szigorú hierarchia és a lassú döntéshozatal miatt innovációs tevékenységük belső korlátokba ütközik. A különböző szervezeti jellemzők és kultúrák a szinergiák kiaknázásával teremtik meg a klaszter együttműködés alapját.

Ahhoz, hogy a bizalom a klaszter felé kialakulhasson fontos az is, hogy a tagokkal is megfelelő kapcsolat jöjjön létre. A kitöltők 68%-a válaszolta azt, hogy nagy mértékben erős kapcsolat van a tagok között. Mindez köszönhető annak, hogy a csatlakozási kritériumok során már kialakul egy bizalmi erős kapcsolat a másik hasonló tevékenységet ellátó kkv-val, aki tovább tudja erősíteni a bizalmi kapcsolatot a többi taggal. A maradék többi százaléka a válaszadóknak csak kisebb mértékben érzékeli a kapcsolat erősségét. Mindez összefüggésben lehet azzal, hogy milyen mértékben vesz részt aktívan az adott kkv a klaszter életében. Az alábbi ábrán jól szemlélteti azt, hogy a kkv-k 84%-a csatlakozásuk óta is ugyanolyan mértékben aktívan vesznek részt a klaszteresedési folyamatokban.

11. ábra Aktivitás aránya a klaszterezési folyamatokban



Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók 16%-a már nem olyan mértékben vesz részt a klaszter életében, mint a csatlakozásuk kezdetének elején. A legtöbb esetben a kapacitás hiányában kényszerültek kisebb szerep betöltésére a klaszter életét tekintve.

A hazai cégek, különösen az induló vállalkozások és a kkv-k erős jelenléttel rendelkeznek e két területen, így az akkreditációs folyamat hatékony módja annak, hogy az együttműködő hatékonyság révén jelentős fejlesztési projekteket valósítsanak meg. A sikeres akkreditáció lehetővé teszi a klasztertagok számára, hogy a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program keretében támogatásokra pályázzanak, a felhívásokban meghatározott feltételek mellett. A legtöbb kkv regionális szinten működik, és a nagyobb piacokra való belépés magas költségei miatt olyan regionális klaszterekhez csatlakoznak, amelyek lehetőséget biztosítanak

számukra a nagyobb piacokra való belépéshez. Ahogy azt az interjúk során is látni lehetett számos olyan húzóerőt tartogat az akkreditált cím elnyerése, mely egy fajta csatlakozási hullámot képes elindítani. Magyarország legrégebbi klasztere rendelkezik a legtöbb klasztertaggal a vizsgált régióban. Hazánkban az akkreditáció elnyerése újabb kapukat nyit meg, nemcsak támogatási források tekintetében, hanem a taglétszám is jelentősen megugrik.

4. táblázat Második hipotézis összegzése

Kérdőív	Interjú
➤ A kkv szektorból a tagok 78%-a származik. ➤ A kitöltők 68%-a válaszolta azt, hogy nagy mértékben erős kapcsolat van a tagok között. ➤ A legtöbb kkv regionális szinten működik, és a nagyobb piacokra való belépés magas költségei miatt olyan regionális klaszterekhez csatlakoznak, amelyek lehetőséget biztosítanak számukra a nagyobb piacokra való belépéshez.	➤ A vizsgált klaszterek összetételét tekintve a kis- és középvállalkozások aránya átlagosan 85% körül mozgott, ez esetben 5% nagyvállalat, 10% egyéb szervezet bevonás volt a jellemző. ➤ Voltak olyan klaszterek, melyek csak kkv tagokkal rendelkeznek.

Forrás: Saját szerkesztés

A fejezetben bemutatott tényezők vizsgálata alapján igazolást nyert az 2. hipotézis, mely szerint az AIK jelentős húzóerőt nyújtanak nemcsak a nemzetgazdaság számára, hanem a kkv szektor tagjainak is. Igazolást nyert még az is, hogy a klasztertagok jelentős része a kkv-szektorból származik.

2.4.5 Harmadik hipotézis kiértékelése

A klaszterek egy újszerű innovációs hálózat kialakításával teremtik meg a versenypiaci siker feltételeit. Ezek az ágazati szereplők általában képesek együttműködni a közös stratégiák mentén, növelve a versenyképes regionális kontextusban, ugyanúgy tiszteletben tartva az ipari fejlesztési szabályokat és innovatív dolgokat hajtanak végre. A klaszterek fő célkitűzései a tagok versenyképességének növelése, ágazati hálózatok fejlesztése, valamint a klaszteren belüli képzés és inkubáció maximális kihasználása. A szervezetet alkotó egyének és egyének, valamint a klaszterek tagjai között munkamegosztás van, de a szervezetek tagjai kötött együttműködési minták szerint kötelesek együttműködni, míg a klaszterek tagjai között sok tekintetben verseny van. Az ábrán jól látható az, hogy a válaszadók nagyrésze nem érzékeli a nagy versengést a tagok között, hiszen ők leginkább a kooperációval történő együttműködés hasznait részesítik előnyben. A versengés fakadhat a regionális különbségekből, valamint a gazdasági társasági formák különféleségéből is, hiszen a társaságok felépítése igencsak változatos minden téren. A kérdőív kitöltők 75%-a korlátolt felelősségű társaságként működik, míg a többi válaszadó többségben betéti társaságot, zártkörű részvénytársaságot, valamint nonprofit szervezetet működtet.

12. ábra A klasztertagok versengésének mérése



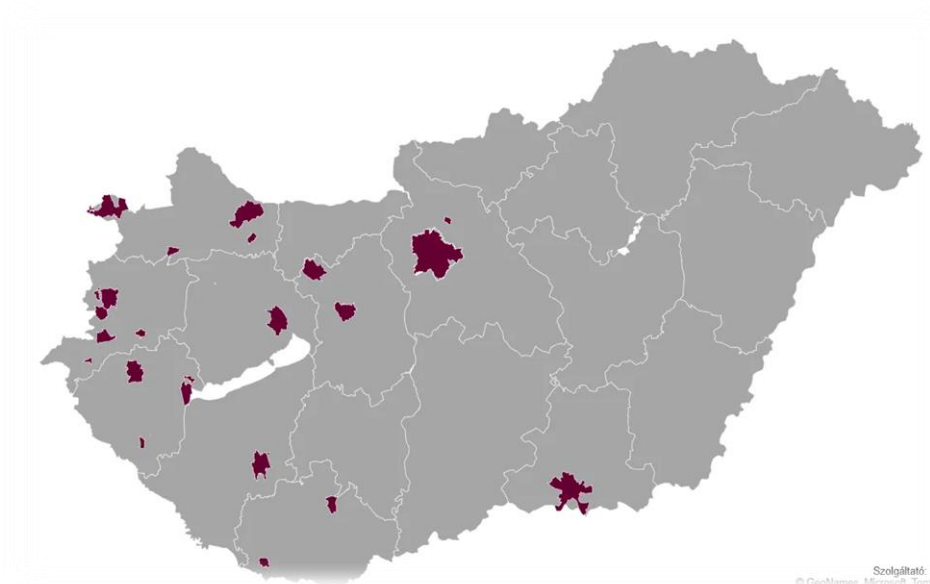
Forrás: saját szerkesztés

Figyelembe kell venni azt is, hogy a kis- és középvállalkozások méretét meghatározó három fő mutató egyike a foglalkoztatottak száma, az árbevétel és a mérlegfőösszeg, melynek szerepe a vállalatirányításban igen kiemelkedő. Az alkalmazottak számára vonatkozó

kritériumnak minden esetben teljesülnie kell. 2021-ben a külföldi befektetések hatására Közép-Magyarország, Közép-Dunántúl és Nyugat-Dunántúl hozza létre az ország GDP-jének mintegy kétharmadát, mondhatni hazánk gazdasági motorjai. Korábbi kutatások is megerősítették, hogy Magyarországon regionális szinten - az elmúlt évek kedvező makrogazdasági folyamatai ellenére - továbbra is jelentős regionális különbségek vannak. A *költségelőny* elsősorban a megnövekedett működési hatékonyságnak köszönhető, ami a klaszterek esetében számos módon, elsősorban a térbeli koncentráció segítségével érhető el.

Az outsourcing tevékenységet a **földrajzi közelség** és az alacsony tranzakciós költségek teszik lehetővé. Könnyebb lépést tartani a gyorsan fejlődő szaktudással is, ami szintén nagyban segíti a kiszervezést. A közös K+F és innováció megvalósítása, valamint a költségek egymással való megosztása a termelési költségek csökkentését és az innovációs képességek javítását jelenti. Ezért is fontos a földrajzi közelség. Az elmúlt évek tapasztalatai is azt mutatják, hogy a földrajzi közelség már nem akkora mérvadó dolog, hiszen a kommunikáció és a technológia fejlődése olyan lehetőségeket kínálnak, amelyek ezt az akadályt is legyőzik.

13. ábra A vizsgált klasztertagok térbeli koncentrációja



Forrás: saját szerkesztés

A fenti térképen is jól látható az, hogy a Nyugat-dunántúli régió belül sok csomópontban vannak klasztertagok, azonban nincsenek lekorlátozva egy határral, mivel Közép –

Magyarországon, Közép – Dunántúlon is helyezkednek el szétszórta tagok. A határ közelsége a Nyugat – dunántúli régiót tekintve számos előnyt kínál, mind a klasztereknek, és azok tagjainak, mivel az export és import tevékenységeket gyorsabban kivitelezhetik. A megkérdezett klaszterek és tagjaik is azt nyilatkozták, hogy a nemzetközi piacra való kijutás nem feltétlenül a határ közelségétől függ, hiszen a szállítványozási tevékenységek könnyen elősegítik a piacra történő belépést. A földrajzi koncentráció fontos sikertényező, azonban ez Magyarországon a viszonylag kis méret miatt nemzeti szinten kevésbé releváns. A klaszter tagjainak többsége a Nyugat – dunántúli régióban található meg, de vannak a régió kívüli is tagok. A klaszterek és a kkv szektor tagok is úgy vélik, hogy a földrajzi koncentráció nem olyan fontos ezen a területen, mivel a tagok közötti távolságok az IKT használatával könnyen áthidalhatóak. A Kárpát-medencében, amely évszázadok óta természetes földrajzi és gazdasági egységet képez, a kkv-k közötti határokon átnyúló gazdasági együttműködés csak a közelmúltban kezdődött el.

5. táblázat Harmadik hipotézis összegzése

Kérdőív	Interjú
➤ Nyugat-dunántúli régió belül sok csomópontban vannak klasztertagok. ➤ Nincsenek lekorlátozva egy határral. ➤ A megkérdezett klaszterek és tagjaik is azt nyilatkozták, hogy a nemzetközi piacra való kijutás nem feltétlenül a határ közelségétől függ. ➤ A határ közelsége a Nyugat – dunántúli régiót tekintve számos előnyt kínál.	➤ A közelség fontos szerepet játszik mind a kapcsolatok ápolásában és a bizalom kialakításában a klasztertagokkal. ➤ A megvizsgált klaszterek földrajzilag koncentráltan működnek. ➤ A vizsgált klaszterek többsége helyi erősségekre épül, és igyekeznek bevonni a klaszter életébe a helyi gazdasági szereplőket, a helyi munkaerőt, helyi kutatóintézeteket.

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján a 3. hipotézis csak részben igazolható, mivel a Nyugat – dunántúli régió fekvése igencsak előnyös a határ közelsége miatt, így nekik számos előnyt jelent az, hogy a nemzetközi piacra gyorsabban ki tudnak jutni. Azonban manapság ez már nem jelent akkora hátrányt, ha valaki nem éppen a határmentén helyezkedik el, hiszen bárki számára könnyű a kilépés és a távolságok a technológia fejlődésével áthidalhatóak.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A dolgozat fő célja az volt, hogy a Nyugat-dunántúli régió példáján keresztül bemutassa az elmúlt 10 év klaszterfejlesztési programjainak sikerességét, megvizsgálja a régióban létrehozott klaszterek sikerességét, valamint rávilágítson a további fejlesztésre, átalakításra szoruló területekre. A szakirodalom és a nemzetközi gyakorlat számos érdekes kérdésre világított rá a régió klaszteresedési folyamataival kapcsolatban.

Az akkreditációt gyakran kulcsfontosságú lépésnek tekintik a klaszterek fejlődése szempontjából, mivel a klasztereknek információt kell szolgáltatniuk K+F tevékenységeikről és közös célkitűzéseikről. A jelenlegi magyarországi gyakorlat azt mutatja, hogy míg az akkreditált innovációs klaszterek magas fejlettségi szinten állnak, azonban sokuk állami támogatás nélkül nehezen tud önellátó lenni. Ezért a legjobb, ha az AIK támogatja a klasztermenedzsmenet szervezetek tevékenységét, hogy minőségi szolgáltatásokat nyújtsanak a hosszú távú siker érdekében. A régió klaszterei igyekeznek kihasználni a klaszterek együttműködéséből származó előnyöket, és klasztertevékenységeiket olyan értéklánc mentén építeni, amely kölcsönös előnyöket és új piaci lehetőségeket biztosít minden érintett számára. A kutatás során is jól látható az, hogy a klasztertagok több, mint 70%-a kkv szektorból származik, azonban ezen tagok mellett megjelennek a különféle kutatóintézetek, egyetemek, valamint multinacionális vállalatok bevonása is a klaszterek életében. A fentiek alapján a dolgozat *első hipotézisét*, miszerint az AIK jelentős gazdasági húzóerőt képviselnek, és tagjaik nagyrésze a kis – és középvállalkozói szektorból származik, *sikerült alátámasztani*.

A 2007-es év óta a pályázati források rendelkezésre állása számos klaszter létrehozását tette lehetővé a Nyugat – dunántúli régióban. Ezeknek azonban csak egy kis része érte el az előrehaladott érettséget és működik. Ezek a klaszterek összhangban vannak a régió stratégiai fejlesztési célkitűzéseivel, a kiemelt iparágakra és kutatási területekre összpontosítva. A klaszterek termékeny környezetet biztosítanak a kkv-knak az innovációhoz és a nagyvállalatokkal és nemzetközi partnerekkel való kapcsolatok kiépítéséhez. Ezért a klaszterpolitikák kialakításakor a döntéshozóknak figyelembe kell venniük a kkv-kban rejlő hatalmas potenciált. A klaszterszervezetek testre szabott vállalkozástámogatási szolgáltatások széles skáláját kínálják, különösen a kkv-k számára, hatékonyan kiegészítve a KKV-támogatás meglévő formáit. Ezek a szolgáltatások elősegítik többek között a kkv-k közötti, valamint a nagyvállalatokkal és kutatóintézetekkel való együttműködést. A megkérdezettek

szerint a klaszterek nagy értéket képviselnek tagjaik számára a finanszírozás és a közös K+F-projektek ösztönzése terén. A finanszírozáshoz való könnyű hozzáférés előnye azonban hosszú távon nem biztos, hogy fenntartható a finanszírozás csökkenése vagy esetleges megszűnése miatt. A dolgozat **második hipotézisét**, mely szerint a klaszterek számára egy biztonságos anyagi háttér, és környezet szükséges, **sikerült alátámasztani**. A jövőre nézve azonban a függetlenedésük még gyerek cipőben jár a hazai klasztereket tekintve.

A dolgozat **harmadik hipotézise**, miszerint a klaszterek hazánk gazdaságilag fejlettebb, versenyképesebb térségekben koncentrálnak, amelyek a határhoz közel helyezkednek el a könnyebb nemzetközi piacra való lépés reményében, **csak részben igazolódott**.

A földrajzi és a kognitív közelség szorosan összefügg, mivel a földrajzi közelség segíthet áthidalni a különböző nézőpontokkal rendelkezők közötti szakadékot. Ugyanakkor bizonyos kognitív távolság szükséges az interaktív tanulás és a kreativitás elősegítéséhez. Ezért mind a földrajzi, mind a kognitív közelség elengedhetetlen a kognitív szempontból távoli szereplők - például a kutatók - közötti kapcsolatok előmozdításához. A hangsúlyt inkább a nemzetközi piacra jutásra és kapcsolatokra kell fektetni. Bár a klasztervezetők tisztában vannak az innovációs folyamatokat támogató tényezőkkel, ezek közül csak keveset tekintenek elég erősnek a klasztertevékenységekben. A közös projektekben elengedhetetlen a kutatószervezetek és egyetemek aktív bevonásának és részvételének előmozdítása, mivel gyakran részt vesznek az ilyen együttműködésekben. A belső együttműködés további erősítése érdekében olyan programokat kell végrehajtani, amelyek elősegítik a bizalmat és a hálózati tőkét, valamint növelik a klaszterek külső láthatóságát a nemzetközi piacokon való jelenlétüket elősegítő szolgáltatások vagy források révén. A Nyugat – dunántúli régió fekvése a határhoz közel, eléggé meghatározó pont az export és import tevékenységet tekintve. Manapság már nem annyira számít az egyes régiók, vagy kkv-k térbeli elhelyezkedése, mivel mindenki számára adottak a lehetőségek a nemzetközi piacra jutás megvalósításához.

Az interjú elemzésének eredményei és a kérdőívek eredményei szerint a régió klaszterei még mindig külső és belső fejlődést igényelnek a hosszú távú hatékonyság érdekében. Az eredmények alapján **javaslataimat** az alábbiak szerint összefoglaltam:

- A klaszterek méretének növelése vagy a klaszterek közötti szorosabb együttműködés elősegítése elengedhetetlen a méretgazdaságosság eléréséhez és a klaszterek nemzetközi szinten való vonzóbbá tételéhez. Ennek érdekében a hangsúlyt nem a támogatások megszerzésére, hanem az üzleti hasznot hozó projektekre és

fejlesztésekre kell helyezni. Emellett tovább kell fejleszteni a klasztertagoknak nyújtott szolgáltatásokat, hogy azok jobban megfeleljenek a szakmai igényeknek, és a vállalkozók szélesebb köre számára is elérhetővé váljanak.

- Ajánlott célzott programokat bevezetni az egyetemek és kutatóintézetek hatékony bevonása érdekében, például egy klaszter-innovációs utalványrendszert. Ez segítene aktivizálni ezeket az intézményeket, és biztosítaná, hogy képesek legyenek hozzájárulni a gazdaság fejlődéséhez. Az ilyen programok biztosítanák a szükséges forrásokat és támogatást ahhoz, hogy az egyetemek és a kutatóintézetek innovatív megoldásokat dolgozhassanak ki a gazdaság előtt álló kihívásokra. Továbbá ezek a programok elősegítenék az egyetemek és kutatóintézetek közötti együttműködést is, lehetővé téve számukra a tudás és a szakértelem megosztását.
- A nemzetközi piacok megismerése, a klaszter nemzetközi ismertségének növelése és a nemzetközi kapcsolatok ápolása még mindig sok erőfeszítést igényel a vezetéstől. Ehhez a klaszterfejlesztés és a külkapcsolatok terén a nemzetközi szervezetek segítségére kell támaszkodniuk.
- A klasztereknek ajánlott forrásokat elkülöníteni klaszterszolgáltatások tekintetében, valamint a nemzetközi működéshez szükséges készségek és ismeretek (pl. idegen nyelvtudás, külföldi piacok ismerete, jogszabályok ismerete, továbbképzési lehetőségek) fejlesztésére.
- A klasztereknek, valamint a tagoknak aktívabban részt kellene venni a közösségi média különböző platformjainak egyikén, mivel egyes esetekben a weboldalak elmaradottabbak, és ez nem vet jó fényt senkire. A fiatal generációt, mivel utánpótlásra mindig van igény ezen platformok sokkal közelebb vihetik az érdeklődésüket a téma iránt.

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat célja a magyarországi klaszterképződési folyamatok sikerességének és problémáinak vizsgálata volt, melynek mintaterülete a Nyugat-dunántúli régió volt.

Összegezve elmondható, hogy a klaszterek léte sok esetben kiváltja a versenyjogi hatást, ezekre kiemelt figyelmet kell fordítani. Mindazonáltal az így együttműködő piaci szereplők jogi és gazdasági szempontból is előnyösek, ezért célszerű lenne támogatni letelepedésüket, működésüket, lehetőségük lenne legitimitásukban versenyezni.

A klasztereknek nyitottnak, rugalmasnak és vonzónak kell lenniük a világ legtehetségesebb és legjobb szakemberei számára. A regionális, nemzeti és uniós szintű erőfeszítéseknek hozzá kell járulniuk a klaszterek és a vezető kutatóintézetek közötti szorosabb és hatékonyabb kapcsolatok kialakításához Európában és azon túl.

Kutatásom során a célom az volt, hogy részletes képet kapjak a Nyugat-dunántúli régióban zajló klaszterképződési folyamatokról, a létrejött klaszterek jellemzőiről és sikeréről, valamint a fejlődésüket akadályozó problémákról és nehézségekről. A kutatási módszertan legfontosabb része a Nyugat-dunántúli Régió klaszterei körében végzett interjúelemzés volt. Az előre kiválasztott klaszterek vezetőivel és menedzsereivel félig strukturált interjúkat készítettem, hogy mélyebb és részletesebb információkhoz jussak a klaszterek sikerességével kapcsolatos tényezőkről, valamint betekintést nyerjek a klasztervezetők tapasztalataiba és egyéni nézőpontjaiba ezekkel a tényezőkkel kapcsolatban. Ezt kiegészítettem a klaszterek tagjainak kérdőíves felmérésével.

A dolgozat eredményei számos további kérdést vetettek fel, amelyek a kutatás több irányba és módszerrel történő továbbvitelét segítik. A klaszterek kialakulása során felmerülő nehézségek és a fenntartásukra javasolt megoldások jobb megértése érdekében hasznos lenne a kutatást nemzetközi kontextusban, például a V4-országokban is elvégezni. Érdekes lenne továbbá számszerűsíthető adatokat és mutatókat szolgáltatni a klaszterszervezetek hatékonyságáról és eredményességéről, részletesen elemezve a klaszterszervezetek gazdasági, foglalkoztatási és K+F adatainak időbeli változását, hiszen a klasztermenedzsment szervezetek azok, akik még inkább átlátják a klaszterek helyzetét magyarországi viszonylatban.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ábrahám, Zs. Simonovits, G. és Szigel, F. (2010): Bárhol megoldás lehet egy klaszter? In: Tudományos Diákköri Konferencia, HR és szervezetfejlesztés szekció, Budapest. Megtalálható: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/34069/32059.pdf> [2023.04.04.]
- Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Buhl, C. M. – Köcker, G. M. (2019): Development of Cluster Initiatives in Germany from 2008-2018. Institute for Innovation and Technology, Berlin, (DOI:10.13140)
- Clusterix (2014): CLUSTERIX INTERREG 4C projekt keretében kidolgozott Térségi Intézkedési Terv. Javaslat a Nyugat-dunántúli Régióra, MAG Zrt., Szombathely
- Colosseum Budapest Kft. (2013): Klaszterfejlesztés Magyarországon 2007-2013. MAG Zrt., Budapest; Megtalálható: http://www.klaszterfejlesztas.hu/content/content_5007fe14d8ba95.44814012/klaszterfejlesztas_2007-2013.pdf [2023.01.25.].
- Colosseum Budapest Kft. (2015): A hazai klaszterek akkreditációs rendszer felülvizsgálata és a megújítására vonatkozó javaslatok elkészítése a hazai helyzetkép és a nemzetközi példák alapján, valamint javaslattétel a 2014-2020-as időszakra vonatkozó klaszterfejlesztési koncepció tartalmára, Budapest
- Cooke-Davies, T. (2002): The” real” success factors on projects. International Journal of Project Management, VOL. 20. (3), pp. 185-190. (DOI: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Deák Sz. (2000): A Porter - féle rombusz - modell főbb közgazdasági összefüggései In: Farkas B. - Lengyel I. (szerk.) 2000: Versenyképesség - regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged, JATEPress, 67-114. o.
- Dobronyi, T. PhD – Halmos, L. - Somosi, É. (2011): Klasztermenedzsment Magyarország. Budapest, Complex Kiadó (ISBN: 9789632249339)
- Dr. Weisz Ágnes (2007): A klaszteresedés, mint gazdaságfejlesztő erő, a Pannon Termál Klaszter Zala megye gazdasági fejlődésére gyakorolt hatásain bemutatva. In: Gyakorlat és Tudomány: dolgozatok a BGF Pénzügyi és Számviteli Kara tudományos műhelyéből.

- Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar, Budapest, pp. 259-272.
Megtalálható: <https://publikaciotar.uni-bge.hu/118/> [2023.04.18.]
- European Cluster Observatory (2015): Cluster Programmes in Europe. Megtalálható: http://www.klaszterfejlesztes.hu/content/cont_5007fe14d8ba95.44814012/20150424a_eco_cluster_programmes.pdf [2023.02.20.]
- European Commission (2007): Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks. Megtalálható: <https://silo.tips/download/final-report-of-the-expert-group-on-enterprise-clusters-and-networks#> [2022.12.15.]
- Fodor Gabriella (2012): Kulturális klaszter-lehetőség egy település felvirágoztatására. Pannon Klassz Közösség Kulturális Klaszter.
- Gordon, I.R.—McCann, P. (2000): Industrial Clusters: complexes, agglomeration and/or social networks? Urban Studies, Vol. 37. (3.), pp. 513-532. (DOI:10.1080/0042098002096)
- Isaksen, A. – Hauge, E. (2002): Regional Cluster in Europe. In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Jarjabka Á. (2019): A klaszterek ökoszisztémája. In: Primecz Henriett – Csillag Sára – Toarniczky Andrea – Kiss Csaba (szerk. 2019): Leadership, Kultúra, Szervezet. Tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére, Budapest, pp. 95-104.
- Judgev, K. – Müller, R. (2005): A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. Project Managment Journal, Vol. 36. (4), pp. 19-31. (DOI:10.1177/875697280503600403)
- Ketels, C. – Sergiy, P. (2016): European Cluster Panorama 2016. Megtalálható: https://www.researchgate.net/publication/320372319_European_Cluster_Panorama_2016 [2023.04.10.].
- Ketels, C. (2017): Cluster Mapping as a Tool for Development. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School. Megtalálható: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Cluster%20Mapping%20as%20a%20Tool%20for%20Development%20_%20report_ISC%20WP%20version%2010-10-17_c46d2cf1-41ed-43c0-bfd8-932957a4ceda.pdf [2023.04.20.]

- Klimova, N., Kozyrev, O. & Babkin, E. (2016): Innovation in Clusters. Understanding Universities, Special Economic Zones and Modeling, (ISBN: 978-3-319-21109-1)
- Kocziszký György (2004): Egészségügyi klaszterek kialakításának lehetőségei az Északmagyarországi régióban. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek. I. p. 3-31.
- Kovács, I. (2020): Szervezeti együttműködések hatása az innovációk piacorientációjára a hazai innovációs klaszterekben. Doktori értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság – és Társadalomtudományi Kar. Megtalálható: <https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/15086/ertekezes.pdf?sequence=2> [2023.04.20.]
- Lados, M. – Süle, E. – Tóth, T. (2014): Klaszterhálózat fejlesztés Győr-Moson-Sopron megyében: A gazdaságszerkezet és vonzáskörzet alakulása. Universitas – Győr Nonprofit Kft., pp. 189-200.
- Lengyel I. – Rechnitzer J. (szerk. 2002): A hazai építőipar versenyképességének javítása: Klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben. In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Lengyel, I. (2001): Iparági és regionális klaszterek: tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Lengyel, I. (2002): A klaszterek alapvető jellemzői. In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Lengyel, I. —Rechnitzer, J. (2004): Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest—Pécs. (ISBN: 963-9542-46-6)
- Leskó, A. K. (2013): A klaszterek működésének vizsgálata a kompetencia tükrében. GÉP, LXIV. évfolyam. 1. sz. pp. 51-54.

- Lippert, R. (2015): Vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére. Doktori értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás – és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Marshall, A. (1920): Principles of Economics. In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Martin, R.—Sunley, P. (2003): Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Menzel M.-P., Henn S. and Fornahl D. (2010): Emerging clusters: a conceptual overview. In Fornahl D., Henn S. and Menzel M.-P. (Eds): Emerging Clusters - Theoretical, Empirical and Political Perspectives on the Initial Stage of Cluster Evolution. Cheltenham UK, Edward Elgar, pp. 1-16. (DOI:10.4337/9781849805223.00006)
- Menzel, M.-P. (2005). Networks and Technologies in an Emerging Cluster: The Case of Bioinstruments in Jena. In: Kovács, I. (2020): Szervezeti együttműködések hatása az innovációk piacorientációjára a hazai innovációs klaszterekben. Doktori értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság – és Társadalomtudományi Kar. Megtalálható:
<https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/15086/ertekezes.pdf?sequence=2> [2023.04.18]
- Menzel, M.-P., Fornahl, D. (2007). Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Development. In: Kovács, I. (2020): Szervezeti együttműködések hatása az innovációk piacorientációjára a hazai innovációs klaszterekben. Doktori értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság – és Társadalomtudományi Kar. Megtalálható:
<https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/15086/ertekezes.pdf?sequence=2> [2023.04.18]
- Müller, L.– Lämmer - Gamp, T.– Meier Zu Köcker, G.–Christensen, T. (2012): Clusters are Individuals. In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének

és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.

Müller, R. – Turner, R. J. (2007a): The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, Vol. 25. (4), pp. 298-309. (DOI: 10.1016/j.emj.2007.06.003)

Nerger, M. – Lämmer-Gamp, T. – Meier Zu Köcker, G. (2014): Cluster Collaboration and Business Support Tools to Facilitate Entrepreneurship. In: Berkecz-Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.

Netwin Kft. (2007): Klaszterek Magyarországon – fejlődési kilátásaik, szerepük a KKV-k fejlődésében, növelésében. NKTH, Budapest. Megtalálható: <https://adoc.pub/region-belli-hatekony-egyttmkdes-vizsgalata-kialakult-partne.html> [2023.04.10]

Patik, R. – Deák, Sz. (2005): Regionális klaszterek feltérképezése a gyakorlatban. *Gyors Ténykép, Tér és Társadalom*, 19. évf. 3-4. sz. pp. 139-158. Megtalálható: http://real.mtak.hu/116097/1/EPA02251_Ter_es_tarsadalom2043.pdf [2023.03.31.]

Phelps, N.A. (2004): Clusters, dispersion and the spaces in between: for an economic geography of the banal. *Urban Studies*, Vol. 41. (5-6.), pp. 971-989 (DOI:10.1080/00420980410001675887).

Pólus Klaszter kézikönyv (2009): Új Magyarország fejlesztési Terv. Pólus Programiroda, Megtalálható: [file:///C:/Users/bogis/Downloads/document%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/bogis/Downloads/document%20(1).pdf) [2023.04.18.]

Porter, M. E. (2000/a): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. In: Buzás, N. – Lengyel, I. (szerk.) 2002: Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. Szeged, JATE Press, pp.125-153.

Poter, M.E. (2001): Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. In: Buzás, N. – Lengyel, I. (szerk.) 2002: Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. Szeged, JATE Press, pp.125-153.

Rechnitzer János (2007): Nyugat-Dunántúl. Pécs-Budapest, Dialóg Campus Kiadó, pp.199-202.

- Ronczi, J. (2007): A klaszteresedés tendenciái. Polgári Szemle, 3.évf. 7-8. sz. Megtalálható: https://epa.oszk.hu/00800/00890/00028/EPA00890_Polgari_Szemle_211.html [2023.04.24.]
- Salgó, L. P. (2010): A klaszterek kialakulása, működése és a velük kapcsolatos versenyjogi szabályok. Szakdolgozat, Szegedi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.
- Sass, M. – Szanyi, M. (2009): A klaszterek és a multinacionális vállalatok helyi beszállítói hálózatának fejlődése. Európai Tükör, 14. évf. 9. sz. pp. 21-45., (ISSN 1416-6151)
- Sölvell, Ö. (2008): Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces. In: Lippert, R. (2015): Vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére. Doktori értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás – és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Szanyi, M. (2010): Innovációs tevékenység a regionális együttműködési hálózatban: innovatív klaszterek? Technológiai fejlődés és intézmények, Debreceni Egyetem, Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar.
- TC (2003) Thematic Report: Cluster Policies. European Trend Chart on Innovation. European Commission, Enterprise Directorate - General
- Wise, E. – Johansson, C. (2012): Where the cluster winds are blowing in Europe: Better cluster policies and tools for implementation. In Berkecz – Kovács, L. (2019): A klaszteresedési folyamatok sikerességének és problematikájának vizsgálata a Dél-alföldi régió példáján. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi és Informatikai Kar.
- Zombori, Z. (2007). Cluster Accreditation – The Hungarian Case. Megtalálható: www.tcinetwork.org/media/download/1226 [2022.10.23].

EGYÉB FORRÁSOK

S3 Stratégia 2021-2027 (2021): Budapest, URL: <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/nemzeti-intelligens/nemzeti-intelligens-szakosodasi-strategia-2021-2027> [2023.04.18.]

Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft. (2012): Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Stratégia, URL: <https://docplayer.hu/4100190-Nyugat-dunantuli-regionalis-fejlesztési-strategia-helyzetelemzes-mellekletek-keszult.html> [2023.03.30.]

Dr. Nikodémus Antal (2006): Kínálati értékláncok és a klaszter politika tervezés-módszertani kérdései, Vállalatok közötti együttműködés fejlesztése Konferencia, Kecskemét, Gazdasági és Közlekedési Minisztérium URL: <https://www.slideserve.com/faunus/k-n-lati-rt-kl-ncok-s-a-klaszter-politika-tervez-s-m-dszertani-k-rd-sei-powerpoint-ppt-presentation> [2023.04.10.]

IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. (2020): Magyar Multi Program, URL: <https://mmp.ifka.hu/hu/page/palyazoi-fooldal> [2023.04.12.]

Központi Statisztikai Hivatal (2021): Egy főre jutó bruttó hazai termék vármegye és régió szerint. https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0078.html [2023.03.28]

Európai Központi Bank (2017): Hogyan szolgálja az innováció a növekedést? URL: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/growth.hu.html> [2023.04.18.]

Volford László (2014): Klasztervilág Magyarországon. Szeged, URL: <https://adoc.pub/klaszttervilag-magyarorszagon.html> [2023.04.04.]

Zala Megyei Önkormányzati Hivatal (2020): Zala Megyei Területfejlesztési Alap URL: <https://www.zala.hu/uploads/docs/pages/doktar/tt2027/ZALA-megye-TFP.pdf> [2023.04.10.]

Vas Megyei Önkormányzati Hivatal (2021): Vas Megyei Területfejlesztési Alap 2021-2030, URL: https://www.vas megye.hu/wp-content/uploads/2021/06/VAS-MEGYE-TERULETFEJLESZTESI-PROGRAMJA-2.0_kozgyules_jovahagyott.pdf [2023.04.10.]

Győr-Moson-Sopron Megyei Önkormányzat (2021): Győr-Moson-Sopron Megye Területfejlesztési Konceptiója URL: http://www.terport.hu/sites/default/files/gymism_koncepcio_5.0_20210701.pdf [2023.04.10.]

FÜGGELÉK

- 1) Interjú kérdések az induló és fejlődő klaszterekhez
- 2) Interjú AIK
- 3) Nyugat-dunántúli régió klasztereinek névsora
- 4) Kérdőívezés a kis – és középvállalkozói szektor klasztertagjaival

1. Interjú az indulós és fejlődő klaszterekhez

1. Alapadatok

- Klaszter neve:
- Megalakulásának ideje:
- Az interjú során megkérdezett személy neve, beosztása:
- Klaszter ágazati irányultsága:
- Klaszter székhelye:

2. A klaszter összetétele

- Hány kkv taggal rendelkezik az adott klaszter? (esetleges lista csatolása a klasztertagokról)
- Hány tag csatlakozott a megalakulás óta? Volt – e valami dinamikája a növekedésnek? Hány tag lépett ki, és ezt milyen indokhoz kötötték?
- Milyen arányú a kkv-k szerepe a klaszter életében? Pontos statisztika van-e a klaszter összetételéről?
- Tagja-e a klaszter egyetemnek, akadémiai kutatóközpontnak vagy más kutatóintézetnek?
- Mi jellemző a klasztertagok tevékenységére? Inkább egymást kiegészítő vagy egymással versengő tagok alkotják a klasztert? Ha egymást támogató tevékenységet végeznek, akkor milyen vállalati értéket tud nyújtani a klaszternek, valamint a klasztertagoknak?

3. Klaszter földrajzi jellemzői

- A klasztertagok százalékos aránya a Nyugat - dunántúli Régióban? Más tagokkal is rendelkezik a klaszter?
- Milyen a kapcsolatok intenzitása a Nyugat-dunántúli régióban?
- Külföld általi innováció szerepe a piacokon milyen hatást gyakorol a klaszterekre?
- Földrajzilag mi jellemzi a klaszternek a tevékenységét? Gondolok itt helyi képzett munkaerő igénybevételére, egyéb erőforrások stb.

4. Klaszteren belüli döntéshozatal, kapcsolatok, klaszter felépítése

- Szervezetileg hogyan épül fel a klaszter? (klaszter elnök, klaszter bizottság, menedzsment, munkacsoportok)
- Milyen gyakran hívnak össze klaszterülést? Hogyan épül fel egy ilyen esemény? Minden tagnak jelen kell lennie, mint képviseleti tag?
- Egy új tag belépése mennyire gördülékeny, hamar be tud illeszkedni a szervezetbe?

5. Klaszterszolgáltatások

A továbbiakban felsorolok különféle szolgáltatás – típusokat. Ezek közül melyikek azok a szolgáltatások, amelyeket a klaszter nyújtja tagjaik számára? **Kérem, aláhúzással jelölje!**

- Belső hírlevél havi rendszerességgel
- Közös weblap
- Kiállítások, konferenciák megszervezése
- Szemináriumok, workshopok
- Piackutatás
- Pályázatkészítés
- Nemzetközi kapcsolatépítések

A felsoroltakon kívül milyen szolgáltatást nyújt a klaszter szervezet a tagok számára? (Felsorolás jelleggel.)

Mennyire ismeri a klaszter az éppen aktuálisan futó trendeket, benchmarkokat? Tud-e lépést tartani a piaci partnerekkel?

6. Klaszter célja, a közös projektek, innováció

- Innovációt generáló trendek ismerete? Milyen eszközöket használnak a klaszterben az innováció elérése érdekében?
- Mi a klaszternek a fő célja, milyen hozzáadott értékeket tud nyújtani az egyes klaszter szereplők számára? Milyen előnyöket biztosíthat a klasztertagság?

2. Interjú AIK

1. Alapadatok

- Klaszter neve:
- Megalakulásának ideje:
- Az interjú során megkérdezett személy neve, beosztása:
- Klaszter ágazati irányultsága:
- Klaszter székhelye:
- Akkreditáció elnyerésének éve:

2. A klaszter összetétele

- Jelenleg hány taggal rendelkezik a klaszter, ebből hány kis-és középvállalkozás? (arányok vizsgálása)
- Volt – e valami dinamikája a növekedésnek az AIK cím elnyerését követően?
- A klaszternek van e kapcsolata egyetemekkel, akadémiai kutatóhelyekkel, illetve egyéb kutatási intézményekkel?
- Mi jellemző a klasztertagok tevékenységére? Inkább egymást kiegészítő vagy egymással versengő tagok alkotják a klasztert? Ha egymást támogató tevékenység, akkor milyen típusú értékláncot tud nyújtani a klaszternek, valamint a klasztertagoknak?

3. Klaszter földrajzi jellemzői

- A klasztertagok százalékos aránya a Nyugat - dunántúli Régióban? Más tagokkal is rendelkezik a klaszter? Nemzetközi piaci tagokkal is rendelkezik a klaszter?
- Milyen a kapcsolatok intenzitása a Nyugat-dunántúli régióban?
- Külföld általi innováció szerepe a piacokon milyen hatást gyakorol a klaszterekre?
- Földrajzilag mi jellemzi a klaszternek a tevékenységét? Gondolok itt helyi képzett munkaerő igénybevételére, egyéb erőforrások stb.

4. Klaszteren belüli döntéshozatal, kapcsolatok, klaszter felépítése

- Szervezetileg hogyan épül fel a klaszter? (klaszter elnök, klaszter bizottság, menedzsment, munkacsoportok)

- Milyen gyakran hívnak össze klaszterülést? Hogyan épül fel egy ilyen esemény? Minden tagnak jelen kell lennie, mint képviseleti tag vagy elég egy delegált az adott cégektől?
- Egy új tag belépése mennyire gördülékeny, hamar be tud illeszkedni a szervezetbe?

5. Klaszterszolgáltatások

A továbbiakban felsorolok különféle szolgáltatás – típusokat. Ezek közül melyikek azok a szolgáltatások, amelyeket a klaszter nyújtja tagjaik számára? **Kérem, aláhúzással jelölje!**

- Belső hírlevél havi rendszerességgel
- Közös weblap
- Kiállítások, konferenciák megszervezése
- Szemináriumok, workshopok
- Piackutatás
- Pályázatkészítés
- Nemzetközi kapcsolatépítések

A felsoroltakon kívül milyen szolgáltatást nyújt a klaszter szervezet a tagok számára? (Felsorolás jelleggel.)

Mennyire ismeri a klaszter az éppen aktuálisan futó trendeket, benchmarkokat? Tud-e lépést tartani a nemzetközi piaci partnerekkel, vagy trendekkel?

6. Klaszter célja, a közös projektek, innováció

- Innovációt generáló tényezők? Melyek azok az eszközök a klaszteren belül, amelyek segítik az innovációt?
- A támogatások elnyerése mennyire befolyásolja a tagok életét? Könnyebb-e a növekedés, egy újabb szint megélése?
- Mennyire van hatással a versenyre az adott klaszter határhoz való közelsége? Könnyebb kapcsolatokat építeni így?
- Mi a klaszternek a fő célja, milyen hozzáadott értékeket tud nyújtani az egyes klaszter szereplők számára? Milyen előnyöket biztosíthat a klasztertagság?

3. Nyugat-dunántúli régió klasztereinek névsora

6. táblázat Klaszterek a vizsgált régióban

<i>Klaszter neve</i>	<i>Terület</i>	<i>Fejlettségi szint</i>
Biogáz és Biofinomító Klaszter	energetikai	induló
Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter	üzleti szolgáltatás	induló
Dél-Zalai Logisztikai Klaszter	logisztika	fejlődő
InnoDental Klaszter	egészségipar	induló
Innovatív nyugat-dunántúli klaszter-kezdemenyezés	járműipar	induló
Környezettudatos Technológiai Innovációs Klaszter	környezetipar	induló
Nyugat-dunántúli Borászati és Borturisztikai Klaszter	turizmus	fejlődő
Nyugat-dunántúli Felépítmény – és Utánfutó Fejlesztő Klaszter	járműipar	induló
Nyugat – dunántúli Információ – technológiai és Oktatási Klaszter	informatika	induló
Nyugat - dunántúli Pellett Alapú Hőszolgáltatási Hálózat	energetika	induló
Nyugat – Pannon Ökoklaszter	turizmus	induló
PANBAU Regionális Építőipari Klaszter	építőipar	induló
Pannon Fa –és Bútoripari Klaszter (PANFA)	faipar	akkreditált
Pannon Gépipari Kutatás – fejlesztési Klaszter	gépipar	induló
Pannon Helyi Termék	helyi termék	induló
Pannon Innovációs és Kreatívipari Klaszter	kreatívipar	induló
Pannon Mechatronikai Klaszter (PANEL)	gépipar	fejlődő
Pannon Megújuló Energia Klaszter	energetika	fejlődő
Pannon Textil – Ruhaipar Klaszter	textilipar	induló
Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter	fémipar	akkreditált
Regionális Pellet Klaszter	energetika	fejlődő

Regionális Környezeti Technológiák Klaszter	környezetipar	induló
Szigetközi Egészség Turizmus Klaszter	turizmus	induló
West – Pannon Audiovizuális Klaszter	informatika	induló

Forrás: Saját szerkesztés

4. Kérdőívezés a kis – és középvállalkozói szektor klasztertagjaival

1. A vállalkozás székhelye*

Saját válasz

2. Csatlakozás éve a klaszterhez*

- ☐ 2000 - 2005
- ☐ 2000 - 2005
- ☐ 2006 - 2010
- ☐ 2011 - 2015
- ☐ 2016 - 2020
- ☐ 2021 - 2023

3. Milyen gazdasági társaságként működik az Önök vállalkozása? *

- ☐ Közkereseti Társaság (Kt.)
- ☐ Nonprofit szervezet
- ☐ Egyéb:

4. Milyen okból csatlakoztak Önök a klaszterhez? *

- ☐ Versenyképesség javítása
- ☐ Kapcsolatépítés
- ☐ Növekedési potenciál
- ☐ Könnyű kijutás a nemzetközi piacokra
- ☐ Árbevétel növelése
- ☐ Egyéb:

5. Honnan értesültek a klaszterről, és ennek előnyeiről? *

- ☐ Közösségi média egyik platformján
- ☐ Pályázat keretén belül

- Egy hasonló tevékenységet ellátó kkv ajánlásával
- Egyéb:

6. Az alábbi tényezők közül, melyek azok, amik jelentős támogatást nyújtottak a vállalkozás életét tekintve? Kérem válassza ki a megfelelő értéket a skálán! (1=nem nyújtott jelentős segítséget a vállalkozásnak, 5= nagyban elősegítette a vállalkozás fejlődését) *

- Belső információs rendszer
- Kapcsolattartás
- Kommunikáció
- Bizalom a klaszter felé
- Továbbképzési lehetőségek
- Pályázati források
- Belső információs rendszer
- Kapcsolattartás
- Kommunikáció
- Bizalom a klaszter felé
- Továbbképzési lehetőségek
- Pályázati források

7. Kérem írja le, ha van egyéb olyan tényező, amely segítette a vállalkozás szakmai fejlődését!

Saját válasz



8. A továbbiakban felsorolok különféle szolgáltatás – típusokat. Ezek közül melyikek azok a szolgáltatások, amelyeket a klaszter nyújt a tagok részére? *

- Közös honlap üzemeltetése
- Kiállítások, konferenciák szervezése
- Workshopok
- Benchmarking klub
- Piackutatás
- Belső információs hírlevél
- Egyéb:

9. A felsoroltakon kívül milyen szolgáltatást nyújt a klaszterszervezet a tagok számára?

Saját válasz

10. Milyen mértékben volt erős a kapcsolat a többi klasztertaggal? Kérem, válassza ki a megfelelő értéket a skálán! *

Egyáltalán nem

1

2

3

4

5

6

Teljes mértékben

11. Mennyire volt nagy versengés a tagok között? Kérem, válassza ki a megfelelő értéket a skálán! *

Egyáltalán nem volt versengés

1

2

3

4

5

6

Jelentős versengés volt

12. A csatlakozás óta a klaszter életében ugyanolyan mértékben aktívan részt vesz az Önök vállalkozása? *

☐ IGEN

- ☐ NEM

13. Amennyiben az előző kérdésre a válasza NEM volt, akkor mi volt az oka, hogy kilépett a klaszterből?

14. Egy tag kilépése után, ugyanúgy tartják a kapcsolatot a volt klasztertagok egymással? *

- ☐ IGEN
- ☐ NEM