

PORTER-ROMBUSZ: A REGIONÁLIS GAZDASÁGFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK ALAPMODELLJE

(Módszertani áttekintés)

(Porter's Diamond-Model for Regional Economic Development
Programming)

LENGYEL IMRE

Bevezetés

Az elmúlt években a globalizáció hatására a területfejlesztésnek mind elméleti háttere, mind programozási gyakorlata alapvetően átalakult. A formálódó posztmodern regionális politikában az alapvető célok újrafogalmazódtak, a decentralizáció és a szubszidiaritás elveinek elfogadásával párhuzamosan az alulról szerveződő gazdaságfejlesztés került előtérbe. A posztmodern regionális politika különösen az Európai Unió (EU) területfejlesztésével foglalkozó dokumentumokban érhető tetten.

Az Európai Területfejlesztési Perspektíva (ESDP – European Spatial Development Perspective) a területfejlesztés hosszú távú céljaként három prioritást fogalmaz meg: a gazdasági és társadalmi kohéziót, a természeti erőforrások és a kulturális örökség megőrzését, valamint az európai térség kiegyensúlyozottabb versenyképességét (ESDP 1999, 10). Ez a célhármas megfelel a területfejlesztés hagyományosnak tekinthető alapelveinek, a fenti sorrendben: méltányosság, fenntartható fejlődés, hatékonyság. Az EU-ban az elmaradott régiók gazdaságának fejlesztését célul kitűző, a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap 2000–2006 közötti felhasználására szolgáló irányelveknél is a legfontosabb prioritás a regionális versenyképesség ösztönzése, amely két konkrét célra, a gazdasági növekedésre és a foglalkoztatottság javítására irányul (EC 1999/b). Így a regionális versenyképesség a hatékonyság (gazdasági növekedés) és a méltányosság (foglalkoztatottság) összekapcsolásával a regionális politika új, komplex alapelveként jelenik meg. Természetesen az EU irányelvei csak általános kereteket jelölnek ki a regionális versenyképesség javítására, mivel a támogatott régiók saját maguk dolgozzák ki fejlesztési stratégiájukat és programjaikat. Az EU dokumentumaiból az üzenet egyértelmű: a régiók gazdaságfejlesztésének célja a versenyképesség javítása, amelyre alulról felfelé szerveződő (bottom-up) gazdaságfejlesztési stratégiákat kell kidolgozni.

Magyarországon az elmúlt években, a Területfejlesztési és területrendezési törvény 1996. évi elfogadását követően a megyék, de a kistérségek, valamint a formálódó régiók többsége is elkészítette területfejlesztési koncepcióját és területi programjait. Szinte mindegyik területfejlesztési koncepcióban a prioritások között szerepel az adott térség versenyképességének javítása, amelynek elérésére igen

eltérő stratégiai programok születtek. A programkészítők előtt általában két nehézség merül fel¹:

- 1) a regionális/térségi versenyképesség fogalmának értelmezése és mérésének gondjai,
- 2) az alulról-felfelé szerveződő regionális gazdaságfejlesztési stratégiák módszertani kidolgozatlansága.

A fenti problémák megoldására tett kísérletek közül az egyik legismertebb Michael Porter megközelítése. Porter a globális folyamatokkal kapcsolatos eredményeit összegző alapvető könyvében arra keresi a választ, hogy egyes országok a nemzetközi versenyben milyen tényezők miatt versenyképesek, mitől sikeresek, míg mások sikertelenek (Porter 1990). A vállalatok versenystratégiáival, a globális iparágakban² folyó versennyel foglalkozó korábbi munkáira támaszkodva az egyes országok sikerességét visszavezeti a globális iparágakban működő, az adott országban hazai bázissal rendelkező vállalatok nemzetközi versenyben elért sikerességére (Porter 1985; 1993). Tíz országra kiterjedő, négy éven át tartó, szakértők és teamek sokaságát bevonó, közel 120 (nemzetközileg sikeres) iparágra kiterjedő empirikus vizsgálat³ eredményeit szintetizálta. Azt a következtetést vonta le, hogy a nemzetgazdaságok versenyelőnyeinek kialakulásában és fenntartásában a globális vállalatok lokális és regionális üzleti környezete meghatározó szerepet tölt be. A versenyelőnyöket determináló üzleti környezet elemeit négy csoportba, az ún. „rombuszmodellbe” (diamond model) rendszerezte⁴. Az eredeti modellt a kilencvenes évek végén módosította, pontosította, a lokalitások szerepét még jobban előtérbe helyezte (Porter 1998a; 1999; 2000).

Porter gondolatai alapján egy régió alulról-felfelé szerveződő (bottom-up jellegű) gazdaságfejlesztési stratégiája a régióban működő versenyképes vállalkozások és iparágak versenyelőnyeikhez szükséges helyi/regionális tényezők, azaz a rombuszmodell elemeinek fejlesztéséből állhat össze. Ebben a regionális gazdaságfejlesztési stratégiában az agglomerációs előnyöket kihasználó regionális klasztereknek kiemelkedő szerepük van⁵. Porter kezdeményezte a klaszter-alapú gazdaságpolitikákat is, amelyek egyre inkább előtérbe kerülnek a fejlett országokban (OECD 1999; Lengyel 2000a). A rombuszmodellt a lokális, regionális versenyképesség alapmodelljének is nevezik, amely nemcsak értelmezi a versenyképesség tényezőit, hanem egyúttal stratégiát is vázol javításukra (Malecki 1997; Maskell et al 1998). Magyarországon az utóbbi években kialakult a területfejlesztési koncepciók és területi stratégiák készítésének eszköz- és módszertana (Horváth 1998; Rechnitzer 1998), minisztériumi rendelet is szabályozza kidolgozásukat, azonban úgy tűnik, hogy az alulról felfelé szerveződő gazdaságfejlesztésnek még nem eléggé kiforrott sem a szemlélete, sem a gyakorlata.

A regionális gazdaságfejlesztési felfogások hátterében mindig a regionális gazdasági fejlődés különböző elméleti modelljei húzódnak meg. Porter megközelítése több elméleti irányzatra vezethető vissza, részben Perroux növekedési pólus elméletére, részben a kumulatív oksági modellre (Armstrong-Taylor 2000), részben a gazdasági báziselmélet kiterjesztésére (Malizia-Feser 1999). Ebből is kitűnik, hogy

Porter nem az elfogadott közgazdaságtudományi és regionális tudományos kategóriákból és modellekből kiindulva próbálta magyarázni a globális folyamatokat, hanem fordítva, nagyméretű empirikus iparági vizsgálatok eredményeit szintetizálva eredeti összefüggéseket fogalmazott meg. Emiatt munkássága megosztja a tudományos közvéleményt, a stratégiai menedzsmenttel foglalkozók és a vállalati szakemberek „istenítik”, míg az elméleti közgazdászok kevésbé értékelik munkásságát, „tudománytalannak” tartva egyes megállapításait (Török 1997). Azt viszont mindenki elismeri, hogy Porter meglátásai és gondolatai konzisztens rendszert alkotnak, amely napjainkra az általános közgazdasági és üzleti műveltség része lett. A rombuszmodell olyan önálló és eredeti fogalmakra, állításokra épül, amelyek eltérnek a regionális tudományban használtaktól, viszont ismeretük nélkül a rombusz alkalmazása félreértésekre vezethet, amire itthon is több példa található. A félreértések részben arra vezethetők vissza, hogy eddig nem volt részletes és alapos magyar nyelvű áttekintés a modellről.

Tanulmányunkban Michael Porter rombuszmodelljét ismertetjük a regionális gazdaságfejlesztési stratégiákban történő alkalmazhatóságát szem előtt tartva. A dolgozat első részében a globális folyamatok jellemzőit vázoljuk és azon új fogalmakat, állításokat, amelyekből Porter is kiindult. Ezt követően a rombuszmodellt és determinánsait olyan mélységben és részletességgel mutatjuk be, amely megítélésünk szerint a modell gyakorlati alkalmazásához kellő segítséget nyújthat. Röviden kitérünk a rombuszmodell alapján megfogalmazott klaszterekre, valamint Porter szakaszos fejlődési modelljére is. A dolgozat végén áttekintjük a régiók bottom-up gazdaságfejlesztési stratégiai programozásának főbb szempontjait és röviden értékeljük a rombuszmodellt.

Versenyképesség és termelékenység

Egy ország, régió, város fejlődésének és fejlesztésének alapvető célja Adam Smith óta általánosan elfogadott: az ott élők jólétének, életszínvonalának és életminőségének javítása (Enyedi 1996). Ez pedig Porter szerint a globalizációban nem a termelési tényezőkből adódó komparatív előnyöktől, hanem az ország/régió versenyképességétől függ. Rögön felvetődik a kérdés, mit értünk versenyképesség alatt és milyen tényezők befolyásolják?

A versenyképesség a közgazdaságtudományban régóta használt fogalom, általában a vállalatoknál a piaci versenyben való helytállást, az országoknál, régióknál a nemzetközi versenyben való sikerességet jelenti (Török 1997). Az elmúlt két évtizedben, a globalizáció felerősödésével a versenyképesség vált az egyik kulcsfogalommá, amellyel az új feltételek közötti globális verseny jelenségeit, a versenyben való sikeres részvételt próbálják leírni mind a vállalatok, mind az országok és régiók esetében. A globalizáció nemcsak a nemzetgazdaságok jelentőségét mérsékelte, hanem a régiók gazdasági szerepét is felértékelte. Elfogadottá vált, hogy a globális verseny lényegében az egyes régiók, nagyvárosok versenye, külö-

nösen az EU-ban nyert teret ez a szemlélet a decentralizációval és a regionális identitások felerősödésével együtt.

A versenyképesség fogalmának pontosítására való törekvés a globalizáció megerősödésével vált egyre érzékelhetőbbé (Lengyel 2000b). A globalizáció két alapvető folyamata, a dereguláció kibontakozása és a kommunikációs-informatikai technológiák, technikák elterjedése egyre kevésbé tették, teszik lehetővé a nemzeti kormányok számára, hogy közvetlenül befolyásolják a nemzetközi versenyt hagyományos eszközeikkel (pl. exporttámogatások, vámok és illetékek stb.), ezért kerültek előtérbe a közvetett módszerek és eszközök. Ezek a közvetett módszerek a vállalatok versenyelőnyeit meghatározó háttérfeltételekre, azaz elsősorban a versenyképességet befolyásoló üzleti, intézményi és infrastrukturális környezet tényezőinek javítására irányulnak. A versenyképesség egy gyűjtőfogalom, első megközelítésben a piaci pozíció megszerzésére, megtartására és javítására való hajlamot, a piaci versenyben való helytállás képességét, az üzleti sikerességet jelenti.

Porter szerint az országok versenyképességének mérésére használt szokásos gazdasági mutatók (exportrészesedés, külkereskedelmi mérleg, valuta árfolyam stb.) féloldalasak, a globális versenynek csak egy-egy vetületét fejezik ki, az országok széles körében nem alkalmasak a „versenyképesség” lényegének mérésére. A pozitív külkereskedelmi mérleg, az alacsony költségvetési deficit (Olaszországra a nyolcvanas években nem volt igaz), az olcsó munkaerő (Németországra, Svájcra nem teljesül), a természeti erőforrások bősége (Japánra nem igaz) stb. csak részigazságokat fejeznek ki, az egyes országok nemzetközi versenyben való sikerességének mérésére nem alkalmasak. Ráadásul a versenyképesség fogalma többértelmű, mivel mást értenek rajta a vállalati szakemberek (a világpiacon érvényesíthető vállalati versenyelőnyöket), mást a politikusok (az ország pozitív külkereskedelmi mérlegét) és mást az elméleti közgazdászok (többségük a munkatermelékenységet) (Porter 1990, 12). A lényeg az, hogy a sikeres országokban nő a termelékenység, az egységnyi alkalmazott inputra (ráfordításra) jutó reálkibocsátás, amelynek növekedése a tőke és/vagy munka hatékonyságának növekedéséből származik. Egy nemzet alapvető gazdasági célja polgárai számára magas és növekvő életszínvonal teremtése, amely nem „... a versenyképesség amorf fogalmától függ, hanem a termelékenységtől, a nemzet erőforrásainak (munka és tőke) felhasználásától. ... A versenyképesség egyetlen értelmezhető koncepciója nemzetgazdasági szinten a nemzeti termelékenység” (Porter 1990, 6).

A fentiek miatt Porter szerint az *országok versenyképessége* nem más, mint *a globális versenyben elért termelékenység magas szintje és magas növekedési üteme*. A versenyképesség fogalmát visszavezette egy közismert, nagyon alaposan elemzett közgazdasági kategóriára, a termelékenységre⁶. Így Porter nem javasolt új fogalmat, nem kreált új mutatórendszert, hanem a versenyképességet a gazdasági fejlődést hosszabb távon meghatározó elméleti fogalommal, a termelékenységgel azonosítja.

A kilencvenes évek végére egyre szélesebb körben elfogadottá vált, főleg az OECD és az EU szakértői munkabizottságaiban, hogy mind vállalatokra

(mikroszintre), mind iparágakra és régiókra (mezoszintre), mind nemzetgazdaságokra (makroszintre) a versenyképesség egységesen értelmezhető fogalomként is megadható (Maskell et al 1998; Lengyel 2000b). Az *egységes/kiterjesztett versenyképesség* fogalom: „... a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas tényezőjövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve” (Hatzichronoglou 1996; EC 1999a; 20). A *regionális versenyképesség* nem más, mint *magas fajlagos kibocsátás* (egy lakosra jutó GDP), amely egyaránt származik a *munkatermelékenység* és a *foglalkoztatottság* magas szintjéből (Lengyel 2000b; Lengyel–Rechnitzer 2000).

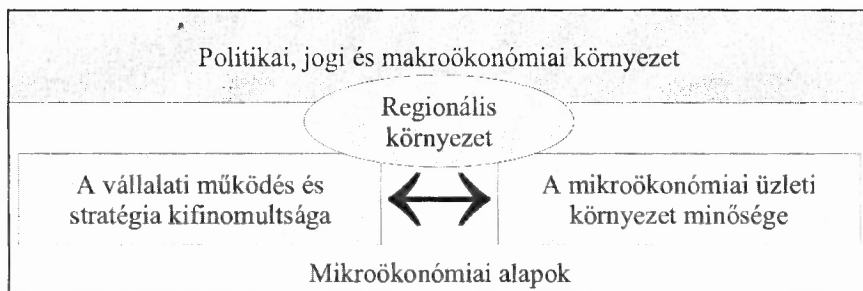
A versenyképességet Porterhez hasonlóan Paul Krugman is inkább gazdaságpolitikai fogalomnak tartja, míg a gazdasági növekedés alapkategóriája a termelékenység (Cséfalvay 1999; Lengyel 2000b). Mindketten kiemelik, habár a megtermelt jövedelem egy részét a jövedelemtulajdonosok kivonhatják a régióból, de a régióban maradó jövedelem nagyságának változása hosszabb időtávban együtt mozog a termelékenységgel, így az életszínvonal tartósan a termelékenységtől függ. Gondolatmenetük érthető abból a szempontból is, hogy gazdasági erőteréből kiindulva nem közigazgatási, hanem csomóponti régiót feltételeznek, amelynek nem adható meg pontos földrajzi határa, így pl. a foglalkoztatottsági ráta sem számítható ki. Ha a foglalkoztatottságtól eltekintünk, akkor viszont hasonlóság van Porter felfogása⁷ és az egységes versenyképesség fogalma között, mivel utóbbi a közigazgatási régiókra lett kidolgozva.

A *régió gazdaságfejlesztésének célja a versenyképesség növelése*, azaz a régióban működő gazdasági szervezetek termelékenységének javítása. Porter szerint nem a versenyképességet kell magyaráznunk, hanem *meg kell értenünk, hogy mi határozza meg a termelékenységet és növekedési ütemét* (Porter 1998a, 161). Porter felfogása egyértelműen „stratégiai”, azaz nem bemutatni kell egy régió gazdaságát, hanem feltárni azokat a mozgatórugókat, amelyek kihasználására fejlesztési stratégia épülhet. Egy régióban a gazdasági szektorok termelékenységének változása eltérő ütemű, a külkereskedelemben (globális piacra) kerülő (tradable) termékeket és szolgáltatásokat előállító ágazatokban az erőteljes verseny miatt gyorsan javul, míg a helyi (hazai, regionális) piacra kerülő (non-tradable) termékeknél és (főleg lakossági) szolgáltatásoknál a termelékenység javulása lassúbb ütemű. Nyilván az utóbbi termékeknél a helyi kereslet korlátozott, míg a globális piacon a méretgazdaságosság miatt növekvő skáláhozadék érhető el, ezért a termelékenységet növelő új technológiák és innovációk bevezetése szinte folyamatos a globális verseny erős nyomása miatt.

Porter a versenyképességet visszavezette a termelékenységi szintre és a termelékenység növekedési ütemére, amit főleg a globális versenyben lehet elérni. Kérdés, milyen tényezőktől függ egy régióban a termelékenység növekedése?

1. ÁBRA

A termelékenységnek és növekedési ütemének determinánsai
(Determinants of Productivity and Productivity Growth)



Forrás: Porter (1999, 31) ábrájának módosításával saját szerkesztés.

A termelékenységet, azaz a versenyképességet a makroökonómiai környezet és a mikroökonómiai alapok egyaránt befolyásolják (1. ábra). Porter a *politikai, jogi és makroökonómiai környezet* jelentőségét újabban fogalmazza meg (korábban a mikroökonómiai háttérrel helyezte előtérbe), mivel a gazdaságpolitika, monetáris politika, adótványok, befektetések szabályozása, társadalombiztosítás, innovációs rendszerek, szerzői és jogvédelem, oktatási rendszerek stb. országonként eltérő módon determinálják a termelékenység alakulását (erre mutattak rá a kilencvenes évek távol-keleti válságai, valamint a fejlődő országok problémái). Nevezetes 1990-es könyvében a kormányzat mintegy másodlagos szerepet játszott a rombuszmodell determinánsainak befolyásolásában, viszont napjainkra a makroökonómiai környezet kiemelt fontosságúvá vált (ennek részeként a kormányzat is), amely az iparágak versenyképességének javítását nagymértékben képes segíteni, de hátráltatni is.

A *mikroökonómiai alapok* egyrészt a vállalati működés és stratégia kifinomultságát jelentik, másrészt a mikroökonómiai üzleti környezet, főleg a lokális üzleti környezet minőségét. Ezáltal Porter megkülönbözteti a vállalaton belüli (vállalati döntéstől függő) és a vállalaton kívüli (vállalati döntéstől független) tényezőket, viszont mindkettőt egyaránt fontosnak tartja. A vállalaton belüli tényezők erőssége, a vállalati működés és versenystratégia kifinomultsága, a menedzsment felkészültsége, az alkalmazottak kreativitása nélkül a globálisan versengő vállalatok nem tudják megőrizni versenyelőnyeiket, sőt minőségi vállalati jellemzők hiányában a régió vezető vállalatai nem is tudnak kilépni a globális piacra. Tehát egy régió gazdasági növekedésében a vállalatok működését és stratégiáját formáló menedzsereknek és szakértőiknek kiemelkedő a szerepük, sőt kijelenthetjük, hogy a régió fejlődése szempontjából jóval fontosabb döntéseket hoznak, mint pl. a megyei és települési önkormányzatok vezető testületei. Sőt egy megye, város akkor fejlődik tartósan, ha az önkormányzati fejlesztések legfőbb célja a vállalatok termelékenységének javítása, amely hosszabb távon csak fenntartható környezeti fejlődés és stabil szociális háttér mellett valósulhat meg.

Porter a mikroökonómiai üzleti környezet tényezőit a később részletesen ismertetendő rombuszmodellben rendszerezte. Véleményünk szerint a termelékenység

javításához célszerű kiemelni a *regionális környezetet is*, amely mind a makroökonómiai környezethez, mind a mikroökonómiai alapokhoz szorosan kapcsolódik. A regionális, települési környezet sikeressége összefügg az ott működő vállalatok, iparágak versenyképességével (Enyedi 1997). A regionális környezet a termelékenység növekedésének mindegyik tényezőcsoportját befolyásolja, azok egyféle közös részét képezi:

- A regionális környezetnek vannak olyan elemei, pl. a régióban a hálózati infrastruktúra fejlesztése, a regionális innovációs rendszer, a települések oktatási intézmény-fejlesztése stb., amelyek a regionális/megyei/települési politika részei, viszont jellegüknél fogva a makroökonómiai környezethez tartoznak.
- A vállalati működés és stratégia kifinomultsága nemcsak magától a vállalattól függ, hanem a környezetében domináns viselkedési mintáktól, a helyi tudásbázistól, a helyi munkakultúrától stb., azaz hatással van rá a regionális/lokális környezet is.
- A mikroökonómiai üzleti környezet tényezői pedig jórészt lokálisak és regionálisak, pl. a helyi beszállítói hálózatok, helyi szakképzési intézmények stb., amelyek jóval túlmutatnak egy-egy vállalat igényein.

Egy régióban a termelékenység egyaránt függ az országos és regionális környezettől, valamint a mikroökonómiai alapoktól. A regionális gazdaságfejlesztés során természetesen csak a regionális környezetet lehet befolyásolni, elsősorban a mikroökonómiai üzleti környezet (rombuszmodell) elemeit, míg a vállalati működés és stratégia kifinomultságát főleg oktatással és regionális klaszterek létrehozásával és támogatásával lehet javítani. A rombuszmodell előtt röviden áttekintjük a globális verseny és a versenystratégiák témakörünkbe tartozó azon legfontosabb fogalmait és gondolatait, amelyekre később támaszkodunk.

Globális iparágak, regionális specializáció, hazai és térségi bázis

Porter egész gondolatrendszere a globális iparági versenyre és a versenystratégiákra épül, szerinte minden vállalati stratégia egyben versenystratégia. A vállalatok fő célja *versenyelőnyök megszerzése és fenntartása. A piaci verseny* „két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok között zajló tevékenysége” (Chikán 1998, 98). Így *versenyelőny* alatt az üzleti vállalkozásoknak a piaci versenyben szerzett előnyét értjük, ami elsősorban olyan tevékenységek végrehajtásából adódik, amit a vállalat másoknál jobban tud elvégezni.

A vállalati versenyelőny keletkezése a szélesen értelmezett innovációtól, az új üzleti lehetőségekre adott gyors és hatékony válaszoktól függ, forrásai (Porter 1990, 45–47):

- új technológia bevezetése,
- új vásárlói igények vagy a fogyasztói prioritások változásának felismerése,
- új iparági, piaci szegmens kialakulása,
- az input költségének vagy elérhetőségének változása,
- a kormányzati gazdaságpolitika változásai.

Piacgazdaságban a régió gazdaságfejlesztésének közvetett célja a termelékenység javítása, míg közvetlen célja olyan regionális környezet, főleg mikroökonomiai üzleti környezet kialakítása és fenntartása, amely a régióban működő vállalatok versenyelőnyeit tartósan biztosítja. A globalizáció során mind a vállalati versenynek, mind a versenyelőnyöknek új sajátosságai kerültek felszínre, illetve a régi jellemzők közül néhány dominánssá vált.

Porter kutatásai és munkái⁸ alapján öt állítás fogalmazható meg, amelyekre a rombuszmodell és a klaszterek is támaszkodnak (Porter 1990; 1998a; 2000):

- (a) *Globális iparági verseny*: a piaci verseny az egyes iparágakon belül folyik, azaz ugyanazon iparágban belül működő vállalatok, vállalatcsoportok között.
- (b) *Értéklánc-rendszer*: a vállalatok nem elkülönülten versenyeznek, hanem sokféle módon kapcsolódnak egymáshoz az értékteremtő folyamatban.
- (c) *Regionális specializáció*: egyetlen ország/régió sem lehet versenyképes mindegyik globális iparágban, így a régiók gazdasága erőteljesen szakosodik néhány iparágra/üzletágra.
- (d) *Innovációs kapacitás*: egy ország/régió termelékenységének (versenyképességének) javulása a régióban működő domináns iparágak innovációs kapacitásától függ.
- (e) *Hazai és térségi bázis*: az országok/régiók globális iparágai földrajzilag koncentrálnak néhány, gyakran egy-két régióban, legtöbbször nagyvárosokban és vonzáskörzetükben.

A fenti állítások kapcsolódnak egymáshoz és részben átfedések is vannak. Csak röviden térünk ki a bennük megfogalmazott olyan alapvető gondolatokra és fogalmakra, amelyek a regionális tudománnyal foglalkozók körében itthon kevésbé terjedtek el, viszont megítélésünk szerint ismeretük elengedhetetlen a rombuszmodell alkalmazói szintű megértéséhez. Fontosnak tartjuk, hogy a stratégiai menedzsment és vállalatgazdaságtan kifejezéseire és gondolataira épüljenek egy régió gazdaságfejlesztési stratégiai programjának azon részei, amelyet a vállalatok valósítanak majd meg, mivel ezt a „szakzsargont” értik a kulcspozícióban levő vállalati vezetők és szakértők.

Megjegyezzük, hogy napjainkban a nemzetközi munkamegosztásra Porter szerint a komparatív előnyök elmélete nem ad elfogadható magyarázatot (Porter 1990). Nemcsak a Leontief-paradoxon figyelhető meg, hanem a komparatív előnyök elmélete nincs tekintettel a méretgazdaságosságra, a technológia és a kapcsolódó know-how jelentőségére, a termékdifferenciálásra és a monopolisztikus piacokra, a vállalati hálózatok és stratégiai szövetségek megerősödésére, valamint állandónak tekinti egy országon belül a termelési tényezőket és nem foglalkozik a termelési tényezők (tőke, munkaerő) országok közötti áramlásával. A fentiek miatt a komparatív előnyök elméletét tovább kell fejleszteni, döntően azon globális vállalatok versenystratégiájából kiindulva, amelyek egy-egy iparágat megjelenítenek a nemzetközi versenyben, és amely vállalatok az innovációk kidolgozásában és alkalmazásában, a technológiák fejlesztésében, a termékdifferenciálásban, a kormányzati politikák befolyásolásában stb. élen járnak. Porter javaslata ezen továbbfejlesztésre

a kompetitív előnyök elmélete, amely a nemzetközi (és regionális) munkamegosztás új tényezőit rendszerezi.

Globális iparági verseny

Porter szerint piaci verseny ugyanazon termékpiacon termékkel, szolgáltatással megjelenő vállalatok között folyik, azaz a *piaci verseny mindig iparágon belül folyó versenyt* jelent. Az *iparág* kifejezés alatt nemcsak feldolgozóipart értünk, hanem bármilyen üzletágot is, azaz olyan elkülönülő termékpiacokat (pl. szórakoztatóipar, pénzügyi szolgáltatások, reklámipar stb.) is, amelyek a gyakorlatban nagyon sokszínűen jelennek meg, esetenként nem egyértelműen határolhatók el egymástól és általában nem igazodnak a statisztikai nyilvántartások (ISIC, NACE) ágazati besorolásaihoz.

A *globális iparágon/üzletágon belül a vállalatok között folyó verseny* több jellemzője eltér a korábbi évtizedekben megfigyelt nemzetközi versenytől. A tartós versenyelőnyöknél különösen az alábbi tényezők váltak fontossá:

- (a) A *technológiai váltás* mindent áthat, folyamatos, és mindegyik iparágban, mindegyik vállalatnál a verseny kikényszeríti az új technológiák bevezetését (pl. a mikroelektronika, az információs rendszerek, az automatizálás, új alapanyagok stb. mindegyik vállalatnál döntőek), a legújabb technológia alkalmazása jóval fontosabb, mint az olcsó munkaerő.
- (b) A *hagyományos termelési tényezőknél* az országok és régiók között bizonyos területi kiegyenlítődési folyamat zajlott le (pl. az alapvető hálózati és energetikai infrastruktúra, a közoktatás, a közegészségügy stb. mindenütt kiépült), napjainkra nem a mennyiségi, hanem a *speciális minőségi tényezők* váltak fontossá, a versenyelőnyök elsődleges forrásává (pl. nem a munkaerő mennyisége, hanem minősége, képzettsége, munkafegyelme, kreativitása stb. a döntő).
- (c) A globális vállalatok szinte az egész világon eladnak és inputjukat bárholnan beszerezhetik, ezek a *vállalatok függetlenedtek országuk tényezőellátottságától* (nyersanyag, munkaerő stb.) és a termelést a legelőnyösebb helyre, több esetben a piacokhoz közel telepítik.
- (d) Az *alacsonyán képzett munkaerőre* vagy a *természeti erőforrásokra* (pl. mezőgazdaságra) épülő iparágak fejlesztéseinek átlagos megtérülési rátája alacsony (amint az a fejlődő országokban megfigyelhető), mivel sok országban adottak ezek a lehetőségek, általában alacsonyak a piacra lépési korlátok, ezért egyre több vállalkozás lép a piacra, ezáltal letörik a profitot és az erős verseny következtében lenyomják előbb-utóbb a munkabéreket is.
- (e) Nem elkülönült, nem izolált vállalatok versenyeznek a piacon, hanem kooperáló, különböző mértékben együttműködő, *egymástól kölcsönösen függő szervezetek*: vállalati hálózatok, stratégiai szövetségek stb., a vállalati kooperációkkal a finanszírozó pénzügyintézetek is szoros kapcsolatban állnak, amely intézetek közös érdekeik védelmében a vállalati versenystratégiákat is befolyásolják.

A globális vállalatok tartós versenyelőnyeinek kialakulásában és fenntartásában kiemelkedő jelentőségűvé vált:

- (a) A *méretgazdaságosság*: melyik nemzet vállalatai melyik iparágban tudják növelni a termelés méreteit, kihasználva a globális igényeket, ezáltal csökkentve a fajlagos költségeket (az átlagköltségeket), több esetben a szűk hazai piac miatt lépnek ki vállalatok a világpiacra.
- (b) A *technológia szerepe*: amelyik vállalat először használ egy új technológiát, az kezdetben monopolhelyzetbe kerül, magas profitra tesz szert, valamint megnövelheti a gazdaság tömegtermelés méretét. A technológia megújítására állandóan törekedni kell, mivel a követők előbb-utóbb bezárják a „technológiai rést”, utolérlik a vezető vállalatot.
- (c) A *nagy és erősen szegmentált belföldi piac* megléte: amely lehetővé teszi erős verseny kialakulását több hazai cég között. A verseny következtében szükséges, a piac nagy mérete miatt pedig érdemes fejlesztéseket elindítani, mivel megtérülnek a befektetések, általában a belső piac telítődése után indul be az export.
- (d) A *multinacionális társaságok előnyeinek kihasználása*, amelyek több országban működtetik érdekeltségeiket és lehetőségük van az országok közötti eltérő gazdasági feltételek, a profitcentrumok és transzferárak, helyi adózás stb. kiaknázására is.

A globális versengés tényezői jelentősen eltérnek iparáganként, pl. az iparágra jellemző technológia hatásai csak egy adott iparágon belül vizsgálhatók. Az empirikus vizsgálatok szerint pl. az élelmiszeripar, a fa- és bútorgyártás több iparága kevésbé „nemzetköziesedett”, mint a számítógép-, az autó-, a gyógyszergyártás stb. (Hatzichronoglou 1999). A globális vállalatok közötti verseny mindig iparágon belüli verseny, így *a versenyelőnyök keletkezésének mechanizmusát iparágon belül kell vizsgálni*. Egy iparágon belül folyó versenyben a vállalat kialakítja versenystratégiáját, amely pozicionáláson és értékkeremtésen (és imázsteremtésen) alapszik. Porter szerint a versenyelőnynek két alapelehetősége van (Porter 1985; Chikán 1998, 498–500):

- a *költségelőny*, az alacsony költségek miatti alacsony árból adódó versenyelőny,
- a *termékdifferenciálásból adódó előny*, a termékek megkülönböztetésén, egyediségén, egyedi minőségén alapuló versenyelőny.

Mindkét alapelehetőség esetében a versenystratégiák függnek a célba vett piac terjedelmétől (a piaci célterület széles avagy szűk). Széles piaci célterület esetében a költségelőnyön alapuló stratégia vagy alacsony árat és nagy piaci részesedést céloz meg (nagy forgalom, kis fajlagos haszon), vagy magasabb árat és kisebb piaci részesedést (kis forgalom, nagy fajlagos haszon). Szűk piaci skálán költségelőnyt a költségek fókuszálása, az árérzékeny egyedi fogyasztókhöz történő igazítása jelent. A termékdifferenciálás stratégiája a kevésbé árérzékeny fogyasztók megnyerését célozza, a termék egyedülálló minőségén, speciális jellemzőin, a kapcsolódó szolgáltatások

megbízhatóságán stb. alapszik. Szintén megkülönböztetjük a nagy piaci részesedésre törekvő, valamint a fókuszált, azaz egyedi igényeket kielégítő termék-differenciálást.

A globális iparági versenyből adódik, hogy egy régió gazdaságának helyzetértékelését a gazdaságfejlesztési stratégiai programozás során két lépésben kell elkészíteni:

- 1) fel kell tárnai, hogy a régió iparágai közül melyek vesznek részt a globális versenyben,
- 2) globális iparáganként külön-külön meg kell vizsgálni, hogy versenyelőnyeiik miből erednek.

Értéklánc-rendszer

Mindegyik vállalat gazdasági tevékenységek sorozatát végzi, miközben egy-egy terméket előállít, vagy szolgáltatást ellát. Alapkérdés, hogy milyen tevékenységet végezzen maga a vállalat és milyen tevékenységet végeztesen el más vállalatokkal, beszállítókkal, szolgáltató cégekkel stb. A vállalatnak azokat a tevékenységeket célszerű elvégeznie saját részlegeiben, amelyekben jobb a versenytársainál és versenyelőnye van, amiben pedig nincsenek versenyelőnyei, avagy veszteségei keletkeznek, azokat a tevékenységeket érdemes másokkal elvégeztetnie. Az erős globális verseny miatt a korábbi nagyvállalatok felbomlottak, átalakultak, csak úgy tudtak talpon maradni, ha profiltisztítást hajtottak végre.

A potenciális versenyelőnyök meghatározásához a vállalati tevékenységeket el kell különíteni egymástól, ehhez Porter az ún. értékláncot javasolja, amely a vállalat belüli tevékenységek értékalkotó összekapcsolódását jelenti. Porter kilenc vállalati értékteremtő tevékenységet különböztet meg két nagyobb típusba sorolva, amelyek együttes hatásaként adódik a hozzáadott érték nagysága (Chikán 1998, 159; Porter 1998a, 314):

- 1) *Az elsődleges tevékenységek:*
 - (A) a bemenő logisztika: beérkező anyagok raktározása, adatgyűjtés stb.
 - (B) termék előállítás (gyártás): alkatrész(alkotóelem)gyártás, összeszerelés, részlegek működtetése,
 - (C) kimenő logisztika: megrendelések feldolgozása, késztermékek raktározása stb.
 - (D) marketing és értékesítés: eladási erőfeszítések, reklámozás, termék bemutatók, felhasználási javaslatok stb.
 - (E) értékesítés utáni szolgáltatások: üzembe helyezés, felhasználók támogatása, panaszok kezelése, javítás stb.
- 2) *Támogató, vagy kiegészítő tevékenységek:*
 - (a) a vállalati infrastruktúra: pénzügyek, tervezés, befektetői kapcsolatok stb.
 - (b) humán erőforrás menedzsment: toborzás, képzés, ösztönzési rendszer stb.
 - (c) technológiai fejlesztés: terméktervezés, alapanyag-kutatás, tesztelés, gyártástervezés, piackutatás stb.
 - (d) beszerzés: alkatrészecskék, gépek, szolgáltatások stb.

A támogató, kiegészítő tevékenységek mindegyik elsődleges tevékenységhez kapcsolódnak (kapcsolódhatnak), azok részeit alkotják. A legjobb versenyelőnyök meghatározásakor a vállalat feladata az, hogy elemezze az elsődleges értékteremtő tevékenységek költségeit, fejlesztési lehetőségeit, összehasonlítva az iparági versenytársakéval. A vállalat egy adott értékteremtő tevékenységnél akkor rendelkezik versenyelőnnyel, ha a versenytársainál hatékonyabban képes elvégezni ezt a tevékenységet úgy, hogy a vásárlók ezt hajlandók meg is fizetni. A vállalat dönthet úgy, hogy a kevésbé előnyös tevékenységeket megszünteti és beszállítókkal oldja meg (outsourcing), avagy külföldre telepíti pl. a gyártást, ezáltal a vállalatnál csak a tartós versenyelőnnyel bíró tevékenységek maradnak. Természetesen az értéklánc elemei és a köztük levő kapcsolatok, a beszállítói kör kialakítása, a tevékenységek külföldre telepítése stb. erősen iparág specifikusak.

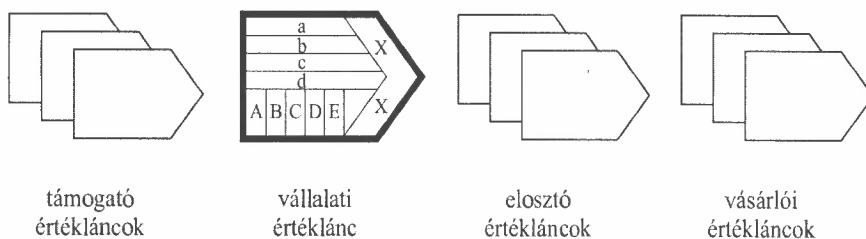
A globális vállalatnál ugrásszerűen megnőnek a tranzakciós költségek (különböző országok eltérő piaci szabályozása, a sok telephely koordinációja stb. miatt), az ilyen vállalat csak akkor tud versenyben maradni, ha ezeket a költségeket minimalizálja a tevékenységének legjobban megfelelő szervezetet kialakítva, több esetben az értéklánc egyes elemeit külföldre kihelyezve. A globális versenystratégiákban a nemzetközi szintű versenyelőnyök elérésének két, egymást kiegészítő alapvető módja van:

- (a) A globális *vállalati szervezet* kialakítása, amikor alapkérdés, hogy egy nagy üzemet tartsunk-e fenn, avagy elkülönült telephelyek hálózatát. Az alapesetek:
 - *a tevékenységek koncentrációja* egy üzembe, és onnan exportálni a végterméket (pl. a repülőgépiparban gyakori), ekkor a tevékenységek a vállalat központi üzemében folynak, előny származik a koncentrált kapcsolatokból, az egységek közötti gördülékeny együttműködésből,
 - *a tevékenységek szétterítése*, főleg olyan iparágakban, ahol a telepítési tényezők térben egyenletesen találhatók, a szállítási, raktározási költségek magasak, és döntő a fogyasztóhoz való közelség, nagy a kommunikációigény (pl. a szolgáltatások többségénél), a vállalati központban általában a stratégiai döntések, a K+F tevékenység, a marketing koordinálása, a pénzügyi döntések stb. maradnak,
 - *a tevékenységek telepítése egyedi feltételekre*, több iparág esetében egy-egy város, régió kompetitív előnye (magasan képzett munkaerő, kutatóintézetek, egyetemek stb.) miatt egyes speciális tevékenységeket célszerű olyan helyre telepíteni, ahol a szinergia és agglomerációs hozadék következtében a versenyelőnyök erősek és stabilak.
- (b) A *globális koordináció* kialakítása a vállalat üzleti partnerei (az értékláncrendszer egyes résztvevői) között, hogy mindenkinek eljussanak azok az információk, tapasztalatok, innovációk stb., amelyek a versenyelőnyök fenntartásához szükségesek.

A vállalatok láncszerűen kapcsolódnak egymáshoz, a végső fogyasztói igény ki-elégítésére szolgáló termék több vállalat (alkatrészelőállítók, alapanyagszállítók, berendezések előállítói, kereskedők stb.) összehangolt, specializált munkájából áll

elő, amely koordinációt az iparághoz tartozó vállalat (mint integrátor) végzi el. Emiatt a vállalatnak saját értékláncán kívül a beszállítói, viszonteladói és vásárlói értékláncokat is vizsgálnia kell. Egy adott vásárlói igény kielégítése során a munkamegosztásból kialakuló, egymáshoz kapcsolódó vállalati értékláncok *egy értéklánc-rendszer*⁹ alkotnak (2. ábra). Az értéklánc-rendszer az egyes vállalati értékláncok összekapcsolásából létrejövő, a végső fogyasztó kiszolgálására szerveződő lánc. Nyilvánvalóan nagyon eltérő, időben is gyorsan változó értéklánc-rendszerek vannak, a vertikumoktól és stabil beszállítói kapcsolatoktól kezdve az eseti beszerzéseken, egyedi szerződéseken alapuló kapcsolatokig.

2. ÁBRA
Az értéklánc-rendszer
(The Value System)



Megjegyzés: a vállalati értékláncban az elsődleges tevékenységek: (A),(B),(C),(D) és (E); a támogató tevékenységek: (a),(b),(c) és (d); míg a hozzáadott érték: (X).

Forrás: Porter (1990, 43) felhasználásával saját szerkesztés.

Az értéklánc-rendszer mindegyik tagja abban érdekelt, hogy a végső fogyasztói igények minél teljesebben legyenek kielégítve, azaz együttműködésre, egymás segítésére kell törekedniük. Ekkor az értéklánc-rendszer mindegyik tagja nyertes lehet, összefogással a termelékenységet növelve mindegyik résztvevő versenyelőnyhöz juthat. Az értéklánc-rendszerben jelentős költségcsökkentésre nyílnak lehetőségek, pl. tartós együttműködés esetén csökkenthetők a tranzakciós költségek (a kapcsolattartás, informálódás, tárgyalás és szerződéskötés stb. költségei), a kockázatviselés költségei stb. Jelentős költségcsökkentés adódhat a kölcsönös informálásból, a tapasztalatok átadásából, pozitív externhatásokból stb. Pl. ha a vállalat segít a beszállítójának abban, hogyan csökkentse költségeit, ekkor a végtermék is olcsóbb lehet, ezáltal a vállalat költségelőnye is javulhat. Az egymás rovására növelt versenyelőny viszont szétzilálja az értéklánc-rendszert. Az értéklánc-rendszerek kialakulása és stabilizálódása, a kölcsönös előnyök felismerése vezetett el a regionális klaszterek létrejöttéhez is.

Regionális specializáció

Régóta közzismert, hogy mind az abszolút, mind a komparatív előnyök befolyásolják a specializációt, milyen iparágban jöttek létre és maradnak fenn egy-egy országban, régióban a nemzetközi piacon is versenyképes vállalatok. A globális versenyben sincs egyetlen olyan ország, vagy régió, amelyik minden iparágban versenyezni tudna, ezért egy-egy ország és régió gazdasága olyan iparágakra, ágazatokra, iparági szegmensekre szakosodik, amelyekben a vállalatok relatíve termelékenyebbek, és az itt keletkező termékeket, szolgáltatásokat exportálják, míg az ország importál olyan javakat, amelyek előállításában a helyi cégek kevésbé termelékenyek. A külföldön alapított vállalkozások közvetett módon szintén növelik az ország termelékenységét és exportképességét, mivel egyrészt kitelepítik a kevésbé termelékeny tevékenységeket, másrészt a szervizt, a termeléssel és a termékekkel járó szolgáltatásokat is odatelepítve a hazai cégek növelik az exportot és külföldről származó bevételeiket.

A regionális specializáció következtében a sikeres régiókban is csak néhány iparág tud megerősödni, a szűkösen rendelkezésre álló termelési tényezők: képzett és kreatív munkaerő, a kutatási kapacitás stb. szükségszerűen koncentrálnak. A specializáció általában öngerjesztő folyamattá válik, a domináns iparágak szükségleteinek megfelelően formálódnak az intézmények (oktató, kutató, tanácsadó stb.), erősödik meg a tapasztalaton alapuló tudásbázis (tacit knowledge). Pl. Seattleben öt iparág domináns (hajózás, fafeldolgozás, repülőgépgyártás, szoftverkészítés, biotechnológia), Wales-ben újabban két iparág erősödött meg (autó-alkatrész, elektronika), Bázelen szintén kettő (bankügyek, gyógyszergyártás) stb.

A nemzetközi specializáció és a globalizáció jelenségei miatt a termelékenység jellemzőinek és a termelékenység növekedésének megértéséhez nem az egész gazdaságra kell koncentrálnunk, hanem csak *a régióban működő olyan speciális globális iparágakra és ágazati szegmensekre, amelyek versenyelőnyökkel rendelkeznek*. A tartós versenyelőnyök általában egy-egy szűk tevékenységi területre, a piac egy-egy szűk szegmenséhez kapcsolódnak, amelyekre a régió gazdasága szakosodott.

Innovációs kapacitás

A vállalat versenyelőnyeinek kialakulása és fenntarthatósága, azaz a tartós versenyelőnyök alapvetően a széles értelemben vett *innovációk folyamatos alkalmazásától* függenek. A *versenyelőnyök tartósságának* elemzésénél többféle általános szempontot kell figyelembe venni:

- (a) A versenyelőnyök forrásait hierarchiába rendezhetjük aszerint, hogy várhatóan *milyen időtávra* nyújtanak előnyöket:
 - *alacsonyrendű előnyök*, pl. az olcsó nyersanyag, alacsony bérköltségek, széles körben alkalmazott (és sokak által elérhető) technológia és gépi

eszközök stb., amelyeket könnyű utánozni, emiatt a versenytársakkal szembeni versenyelőny hamar megszűnik,

- *magasrendű előnyök*, pl. az innovátorok, a differenciált termékek, egyedi minőségi szolgáltatások versenyelőnyei stb., amely előnyök kihasználásához magasan képzett, specializált munkaerő szükséges (állandó tréningek, szakképzés stb.), folyamatos és kumulált befektetések (marketingbe, K+F-be), valamint magas kockázatviselési hajlandóság, ezeket az előnyöket a versenytársak közül csak kevesen és lassan tudják mérsékelni.

- (b) A versenyelőnyöket nyújtó *források száma* is döntő, ha a vállalatnak csak egy tevékenységben van előnye, akkor a versenytársak hamar lenullazzák és felülmúlják ezt az előnyt, ezért az értéklánc több elemében törekedni kell versenyelőny kialakítására.
- (c) A versenyelőnyök tartóssága az *innovációs készségtől* is függ, mivel a piaci igények is állandóan változnak, a versenytársak is próbálkoznak, ezért állandó késztetés és próbálkozás kell a versenyelőnyök fenntartására, erősítésére.

Az *innovációs kapacitás* támogatása nem korlátozódik a tudományos kutatásra, hanem a kutatás, innováció, oktatás és szakképzés egyidejű fejlesztését, a régióban a *fejlett innovációs kultúra* létrehozását tűzi ki célul. Ez az innovációs kulturális háttér egyre inkább koncentrálódik a létrejövő vállalati hálózatokban vagy klaszterekben, ösztönzi a kis- és középvállalkozások innovációit és biztosítja a tudományos eredmények széles körű elterjedését. A K+F támogatásának célja maximalizálni a tudományos és technológiai előnyök „túlsordulását”, elterjedését és megjelenését a gyártási folyamatokban, a vállalati versenyelőnyökben. Egy régióban az innovációs kapacitás három része (Porter 1999):

- (a) Az *innovációs alpinfrastruktúra*: az oktatási rendszer (közép- és felsőfok), alapkutatásokat végző intézmények, információs és kommunikációs infrastruktúra, kockázati tőketársaságok stb.
- (b) A *régió domináns iparágainak innovációs háttere*: speciális iparági kutatóintézet és laboratóriumok kialakítása, speciális műszaki képzés (felsőfokú, PhD) támogatása, iparági információs adatbázisok létrehozása, iparági kiadványok és konferenciák támogatása stb.
- (c) A *kapcsolatok minősége* az innovációs alpinfrastruktúra és az iparági speciális innovációs háttér elemei között.

Az előzőek alapján a régióban egyrészt fejleszteni szükséges az innovációs alpinfrastruktúrát, amely az innovációs kultúrát hosszabb távon erősíti, viszont nem nyújt vállalati versenyelőnyöket, csak a versenyhátrányokat mérsékelheti. A régió domináns iparágainak versenyéhez szükséges speciális innovációs háttér fejlesztése javíthatja ezen iparágak versenyelőnyeit, a kapcsolatok minősége pedig elősegíti az iparág reagálását a bázisinnovációkra, és a régió esetleges szerkezetváltását is felgyorsíthatja.

Hazai és térségi bázis

Az eltérő országokban működő globális vállalatok különböző elvekből kiinduló, de egyaránt sikeres stratégiákat dolgoznak ki versenyelőnyeik fenntartására, ezek a stratégiák a *hazai bázis* (home base) által nyújtott előnyökre épülnek. Egy globális vállalat hazai bázisa *azon ország, ahol a vállalkozás alapvető versenyelőnyei keletkeznek* (Porter 1990; Szentés 1998). Általában hazai bázis az olyan ország, amely a vállalat székhelyének (székházának) és vezető szakembereinek, kulcsrészlegeinek helyet ad, ahol a vállalat versenystratégiáját kidolgozó menedzsment tagjainak többsége él és dolgozik, ahol több esetben a törzstermékeket és az egyedi, igényes kivitelű, a cég „márkáját” jelző termékeket gyártják, és ahol a lényegi technológia fejlesztése is általában zajlik. Egy globális vállalat hazai bázisa multiplikátor hatást fejt ki lokális/regionális környezetében és pozitív externhatásokat jelent az itt működő többi iparág és vállalat számára is, mivel mintát nyújt, a vállalati tudás szétterjed és ismertsége bizalmat vált ki a befektetők körében. Az is jellemző, hogy a meghatározó, a vállalat versenystratégiáját befolyásoló tulajdonosok általában a hazai bázisban tömörülnek. A részlegeket, telephelyeket több országban fenntartó globális vállalat versenyelőnyeinek nagy része egyetlen országban, a hazai bázisban keletkezik, ahol a közös nyelv, kultúra, közoktatás, tradíciók, gazdasági szabályozás stb. megkönnyíti a kommunikációt, együttműködést.

A globalizáció korában az országok korábbi kiemelkedően fontos szerepe gyengül, a vállalatok nemzetközi versenyképességét, versenyelőnyeiket egy nagyon lokalizált folyamat hozza létre és tartja fenn, a vizsgálatok szerint egy adott iparág sikeres vállalatai az országon belül *földrajzilag is koncentrálnak* egy (esetleg néhány) városban, térségben. A fentiek miatt a hazai bázison, az országon belül bizonyos térségek egy adott iparág számára kiemelkedő fontosságúak. A hazai bázison belüli *térségi bázis* a globális vállalat azon földrajzilag koncentrált környezete, amely lokális környezetben versenyelőnyei gyökereznek. Egy országon belül a térségi bázisban van a vállalat székhelye (székháza) és vezető szakembereinek, kulcsrészlegeinek lakó- és munkahelye, ott tömörülnek a versenyelőny kialakításában fontos intézmények (iparági kutatóintézetek, fejlesztő cégek, egyetemek, kapcsolódó vállalkozások stb.). A térségi bázis egy lokalizált agglomerációs gazdaságot¹⁰ jelent, amelyben a versenyelőnyök keletkeznek, pl. a Szilícium-völgy a csúcstechnológiai (mikroelektronikai, biotechnológiai stb.), London a pénzügyi vállalkozások, Bazel a svájci gyógyszergyárak számára jelent térségi bázist.

A hazai bázis a belföldi piac és piaci szabályozás (pl. törvényhozás, adózás stb.), a közös kultúra (nyelv, tradíciók, fogyasztói szokások stb.) miatt alkot egységes hátteret, viszont a versenyelőnyök többi része adott iparág esetén leszűkíthető valamilyen térségi bázisra, általában egy nagyvárosra és vonzáskörzetére. Egy régió gazdaságfejlesztésében döntő, hogy a régióban működő nagyobb vállalatoknak térségi bázisa-e, azaz a vállalati döntési központok ott található-e. A régió gazdasága kiszolgáltatott, ha nincsenek olyan iparágai, amelyeknek térségi bázisa ott működik. Nyilvánvalóan a regionális, térségi versenyképesség elemzésekor, az ezen alapuló

gazdaságfejlesztési stratégia és programok kidolgozásakor kulcsfontosságú az adott iparág térségi bázisának meghatározása.

Porter fentiekben áttekintett főbb állításait összegezve a globális vállalatok versenyelőnyei döntő módon a hazai bázis jellemzőitől, valamint a térségi bázis, így a régió, a város nyújtotta lehetőségektől függenek, amire a vállalat versenystratégiáját alapozza és versenyelőnyeit tartósítani tudja. A globális verseny lényegében az olyan régiók versenye, amely régiók a globális iparágak térségi bázisait alkotják. A térségi bázisban koncentrálódnak az adott iparág értéklánc-rendszerének legfontosabb elemei, többek között a versenyelőnyöket fenntartó innovációs kapacitás is. Több esetben az egyes iparágaknál pontosan kimutathatók azok a történelmi okok is, amelyekre visszavezethetők ezen előnyök kialakulásának és helyi kötődésének indítékai.

A Porter-féle rombuszmodell

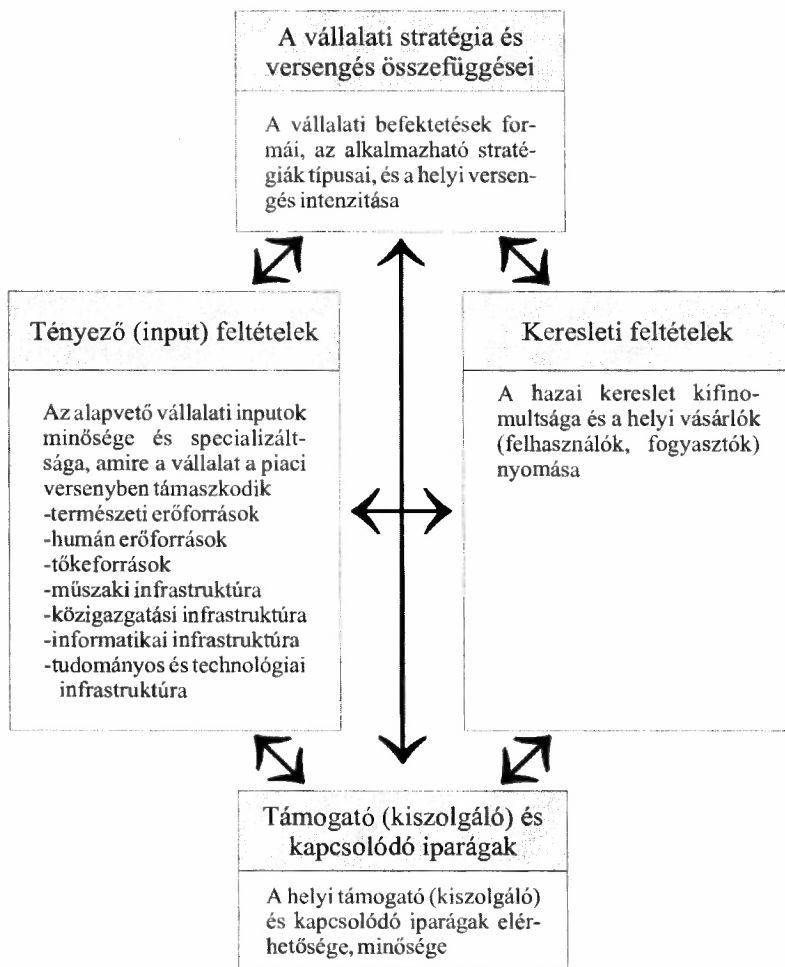
A régió versenyképességének javítását visszavezettük a régióban mint térségi bázisban működő globális vállalatok termelékenységét, azaz tartós versenyelőnyeit befolyásoló tényezők kialakítására és támogatására. A rombuszmodell ezen tényezőket rendszerezi az alábbi, részben már említett alapfeltevésekből kiindulva:

- (a) A piaci verseny szerkezete és a versenyelőnyök forrásai eltérnek az egyes iparágakban, azaz a régión belül *iparáganként* kell külön-külön megvizsgálni és elkülöníteni az előnyök forrásait.
- (b) A globális vállalatok gyakran helyezik az értéklánc egyes tevékenységeit külföldre (illetve más régiókba), de a vállalat magasrendű és tartós versenyelőnyeit az *iparág térségi bázisának* jellemzői alakítják (amit a tevékenységek széttelepítése alig befolyásol), mivel itt folynak a lényegi tevékenységek (core competencies) és itt születnek a stratégiai döntések.
- (c) A globális vállalatok tartós versenyelőnyüket megszerezni és fenntartani csak *innovációk sorozatán* keresztül képesek (nemcsak technológiai, hanem szervezeti, piaci stb. innovációkon keresztül), mivel a versenytársak is állandóan fejlesztenek, ezért a régió magas szintű és speciális innovációs kapacitása szükséges a vállalati versenyelőnyökhöz.

A Porter-féle rombuszmodell a régióban domináns iparágak tartós versenyelőnyeit meghatározó mikroökonómiai üzleti környezet jellemzőit négy alapvető determinánsba csoportosítja (3. ábra).

3. ÁBRA

A Porter-féle rombuszmodell: a mikroökonómiai üzleti környezet
(Porter's Diamond Model: the Microeconomic Business Environment)



Forrás: Porter (1999, 31) alapján saját szerkesztés.

A modell nem elszigetelt, hanem egymást kölcsönösen erősítő, egymásra ható, egymással kapcsolatban levő determinánsokból áll. A régió azokban az iparágakban a legsikeresebb, a rombusz ott a legkedvezőbb, ahol mind a négy determináns hozzájárul az iparág magasrendű versenyelőnyeire. Egy vagy két determinánson alapuló versenyelőny előfordul a természeti erőforrásoktól függő, a kevésbé igényes technológiájú, vagy alacsony szakképzettséget igénylő iparágakban is, de ezek az alacsonyrendű előnyök általában nem tartósak. A rombuszmodell újabb, módosított változatát ismertetjük, áttekintve az itthon kevésbé ismert fogalmakat és csoportosításokat Porter két alapvető könyvére támaszkodva (Porter 1990; 1998a).

Tényező (input) feltételek

A termelési tényezők, a helyben levő, a vállalatok által kevésbé befolyásolható, „készen talált” inputok fontos szerepet töltenek be a versenyelőnyök kialakulásában. Azonban szerepüket sokszor túlhangsúlyozzák, mivel időnként a hiányuk serkent innovációra és hatékony versenystratégia kialakítására. Manapság az országok, régiók előállítják a legfontosabb termelési tényezőket: a képzett munkaerőt és az innovációs kapacitást, nem pedig „öröklük”. A tényező-ellátottsághoz kötődő gondolatok a fejlődő és az átmeneti országokban fontos szempontokat vetnek fel, Magyarországon is a hálózati infrastruktúra térbeli kiépítése prioritást élvez. A hagyományos termelési tényezők (természeti erőforrások, munka, tőke, vállalkozói készség) túl általánosak a vállalati stratégiák kialakításához, ezért másfajta csoportosítást célszerű alapul venni az iparágak tényezőellátottságának vizsgálatához. Két csoportra oszthatók az input tényezői: erőforrásokra és infrastruktúrára.

Az erőforrások, inputok, amelyek a termelési tényezőket¹¹ jelentik:

- (a) *Természeti erőforrások*: a természeti erőforrások bősége, minősége, elérhetősége, a termőföldek, a víz ára, a vízenergia, a klimatikus viszonyok, a földrajzi elhelyezkedés (benne az időzóna) stb.
- (b) *Humán erőforrások*: a régió humán erőforrásainak mennyisége, szakképzettsége (szakértelme), a bérek színvonala (benne a menedzsereké is) stb. A humán erőforrás számtalan apró tényezőre bontható, amit a speciális iparágak esetében egyedileg kell mérlegelni.
- (c) *Tőke (pénzügyi) források*: az iparágak finanszírozására rendelkezésre álló tőke összege és költsége, ez a tőke nem homogén, hanem kötvényekből, kockázati tőkéből, részvényekből stb. áll. A tőketömeg nemcsak az ország lakosságának megtakarítási hajlandóságától és a nemzeti tőkepiac szerkezetétől függ, mivel a globalizáció egyre inkább lehetővé teszi a nemzetközi tőkeáramlást.

A tényezők másik csoportja, az *infrastruktúra* az eladók és a vevők közötti kapcsolatokat biztosító létesítmények összessége. Porter a globális vállalati versenyelőnyök szempontjából az infrastruktúra újszerű csoportosítását javasolja (Porter 1998a, 325):

- (a) *Műszaki infrastruktúra*: a versenyben felhasználható műszaki infrastruktúra költsége (ára), típusa, mennyisége, mint a közlekedési hálózat, hírközlési rendszer, posta és csomagküldő szolgálatok, fizetési átutalások, az egészségügyi rendszer, a lakásállomány és kulturális intézmények stb.
- (b) *Közigazgatási (adminisztrációs) infrastruktúra*: a központi jogszabályok, helyi rendeletek elősegítik-e a vállalati versenyelőnyök fenntartását, avagy gátolják, ezeket az előírásokat betartják-e, továbbá a központi és helyi intézmények kiépültsége, működésük hatékonysága.
- (c) *Informatikai infrastruktúra*: napjainkban az informatikai hálózatok kiépültsége, az adat- és információ továbbítás gyorsasága és megbízhatósága, az

adatbázisok elérhetősége (Internet) alapvető, mivel hiányuk komoly versenyhátrányt jelent.

- (d) *Tudományos és technológiai infrastruktúra*: a tudományos, technikai és üzleti (piaci) ismeretek, amelyek a termékek előállításához és a szolgáltatásokhoz kellenek. Ez a tudásszint felhalmozódott az egyetemeken, állami kutatóintézetekben, magán (üzleti) kutatási lehetőségekben, adatgyűjtő (statisztikai) ügynökségekben, gazdasági (kereskedelmi) kamarákban, az üzleti és tudományos irodalomban, üzleti jelentésekben stb.

A tényezőellátottságot nem általánosságban kell figyelembe venni, hanem csak azt az elemét és olyan mértékben, amennyiben ez a tényező szükséges a konkrét iparág versenyelőnyének kialakulásához, amelyik tényezőt inputként felhasználja ez az iparág (pl. a szoftverfejlesztéshez programozókra van szükség és nem agrármérnökökre). A vállalati versenyelőny nem a tényezők mennyiségétől függ, hanem minőségétől és attól, hogy mennyire hatékonyan, milyen módon használják fel a rendelkezésre álló tényezőket. A termelési tényezők egy része helyettesíthető (pl. a munkaerő helyettesíthető gépekkel, azaz tőkebefektetéssel), valamint mobilizálhatóak, a régiók és országok között áramolhatnak. Alapkérdés, hogy a vizsgált iparág versenyelőnyéhez szükséges tényező a régióban mint térségi bázisban rendelkezésre áll-e, milyen költséggel használható fel, ha pedig nincs a régióban, akkor megéri-e a létrehozása (odaszállítása), avagy helyettesítése más tényezőkkel.

A *termelési tényezők versenyelőnyökre gyakorolt hatásának* elemzéséhez a tényezőket kétféle szempont, szűkösségük és specialitásuk alapján csoportosítjuk:

- (a) *Szűkösségük*, fejlesztésük lehetőségessége és időigénye szerint alaptényezőket és fejlett tényezőket különböztethetünk meg:
- *Alaptényezők*: természeti erőforrások, időjárás, földrajzi elhelyezkedés, képzetlen és betanított munkaerő, alapvető műszaki infrastruktúra, állóeszközök (építmények, berendezések) stb.
 - *Fejlett tényezők*: modern kommunikációs infrastruktúra, magasan képzett munkaerő (mérnökök, informatikusok), egyetemi kutatóintézetek a legújabb kutatási területeken stb.

Az *alaptényezők* „örökölték”, kevésbé igényes magán vagy állami befektetés szükséges a kiaknázásukra, az országok és régiók többségében szinte mindenütt rendelkezésre állnak, ezért csak kevés iparág esetében jelentenek versenyelőnyt: fontosak a kitermelő iparágakban (bányászat), az erdő- és mezőgazdaságban (fakitermelés, speciális növénytermesztés stb.), a helyi igényeket kielégítő építőanyag- és építőiparban (lakás-, iskolaépítés stb.). Az alaptényezők az olyan iparágakban lényegesek, ahol a technológiai és képzettségi szükségletek szerények és a technológia (az eszközök és a know-how) széles körben elérhető (ismert), ahol a menedzselés és a mérnöki munka rutinszerű. Az alaptényezőkre vezethető vissza a legtöbb iparágban a vállalatokon belüli telephelyek létrehozása, az értékláncok azon tevékenységeinek kitelepítése a hazai bázisból, ahol a költségelőny a döntő (ezáltal minimalizálják a költségeket). Az alaptényezők széles körben hozzáférhetőek, ezért

a piaci versenyben háttérbe szorulnak és az iparágak többségében nem adnak magyarázatot a versenyelőnyök kialakulására, ezáltal a régió versenyképességére.

A *fejlett tényezők* szűkösen állnak rendelkezésre, mivel fejlesztési igényük nagy és folyamatos befektetéseket igényelnek mind az emberi, mind a fizikai tőkébe. A fejlett tényezőket nehéz beszerezni a világpiacon, nem mobilak, hanem helyhez kötöttek, emiatt nehéz „utánozni” őket. Általában egy integrált folyamat során jönnek létre, mint az innovációs kapacitás részei, fejlesztésük kapcsolódik a vállalatok átfogó versenystratégiájához és legjobb térbeli elhelyezésüknek a térségi bázis ad otthont. Az innovációs kapacitás részeként több esetben egyedi tényezőkről van szó (néha egy-egy kiemelkedő szabadalomról), amelyek kötődnek egy-egy innováció kifejlesztéséhez, valamelyik iparág fejlesztési problémájának megoldásához. Fejlett tényezők szükségesek a magasrendű versenyelőnyök eléréséhez, mint pl. a differenciált termékek gyártásához és a technológia kifejlesztéséhez. A fejlett tényezők nyilvánvalóan az alaptényezőkre épülnek, több iparágban vissza is hatnak rájuk (pl. a mezőgazdaság versenyelőnyeinek fenntartása speciális biológiai kutatások nélkül nehezen képzelhető el).

(b) *Specifikumaik* alapján általános és speciális tényezők csoportjait különböztethetjük meg:

- *Általános tényezők*: az iparágak széles körében a versenyelőnyökhöz szükséges tényezők: autópálya rendszer, hírközlés, főiskolai végzettségű motivált munkaerő stb.
- *Speciális tényezők*, egy-egy iparág versenyelőnyeikhez szükséges tényezők: speciális szakképzést nyújtó intézmények, egyedi infrastrukturális létesítmények, speciális ismeretekkel bíró K+F intézmények, iparági témákra specializálódott tudományos kutatók és fejlesztők stb.

Az *iparágak magasrendű versenyelőnyéhez* a specializált tényezők nyújtanak lényeges és folyamatos háttérrel, az általános tényezők csak az alacsonyrendű előnyöket támogatják. Megfigyelhető, hogy az általános tényezőktől függő tevékenységek gyorsan el tudják hagyni a hazai bázist, mivel több esetben máshol is megfelelő, de olcsóbb telephelyek vannak. A speciális tényezők általában az általános tényezőkre épülnek, pl. az adott iparág fejlesztéséhez szükséges speciális műszaki PhD. képzés az általános egyetemi oktatásra. Az is jellemző, hogy a mai specializált tényezők egy része holnapra általánossá válik. A specializált tényezők gyakran kockázatos, koncentrált magán és társadalmi befektetéseket igényelnek. A régiók versenyképességét a hazai bázisban az általános és speciális tényezők elérhetősége és minősége határozza meg, az olyan általános és speciális tényezők együttese, amelyek a régió domináns iparágaiban a tartós vállalati versenyelőnyökhöz szükségesek.

A termelési tényezők egy része örökölt, független a vállalatok döntéseitől, másik része gyarapítható, létrehozható a régió fejlesztése során. A magasrendű versenyelőnyök döntő része specializált tényezőkön alapszik, amelyek létrehozásához folyamatos befektetésre és megújuló programokra van szükség (szakképzés, K+F). Nincs olyan ország, amelyik a tényezők széles körét egyidejűleg képes lenne fejleszteni, ezért az országoknak, méginkább a régióknak specializált fejlesztéseket

kell végrehajtaniuk. Alapvetőek azok az *intézményi mechanizmusok*, amelyek ezeket a speciális tényezőket létrehozzák: a közösségi és magán oktatási intézményeket, a szakképzést és továbbképzést, az állami és magán kutató- és fejlesztő intézeteket, a domináns iparágak fejlődéséhez szükséges speciális infrastruktúrát (pl. repülőteret, logisztikai központot stb.). A régiók gazdaságfejlesztésénél alapvető, hogy azt kell fejleszteni, amitől a régióbeli iparágak versenyelőnye tartósan fennmarad és nem azt, amit szeretnénk vagy meg tudunk valósítani.

A specializált és fejlett tényezők kialakításában az intézményi mechanizmusok akkor hatékonyak, ha ezekben a mechanizmusokban meghatározó a *magán szektor* szerepe, mivel a magánvállalatok vannak tisztában azzal, hogy milyen tényezők szükségesek az ő versenyelőnyük fenntartásához. Az állami beruházások gyakran az alap- és általános tényezőkre koncentrálnak, a települési önkormányzatok pedig meglévő intézményeik érdekei szerint fejlesztenek (pl. a képzési intézményekben), nem pedig a vállalati versenyelőnyök szükségletei szerint. A magán szektor azért is fontos, mivel az állami (önkormányzati) döntéshozatal lassú, a politikai és intézményi döntéshozók nem ismerik a különböző cégek igényeit és nem tudják meghatározni azokat a kulcstényezőket, új innovációkat sem, amelyek a jövőbeli vállalati versenyelőnyökhöz szükségesek.

A tényezők hiánya miatt kialakult hátrányos helyzet megfelelő döntéshozatali mechanizmus során adott kedvező válasszal több esetben előnnyé változtatható (a későn jövők előnye). A lényeg, hogy olyan versenystratégiát kell kialakítani, innovációkkal olyan megoldásokat alkalmazni, hogy a tényező hiánya (pl. Japánban a hazai energia és a nyersanyagok hiánya) vagy magas költsége (pl. Németországban a munkaerőé) ne okozzon versenyhátrányokat. A tényezők hiányára vagy költségségére adott vállalati válaszok csak akkor lehetnek sikeresek (pl. a just-in-time rendszer bevezetése Japánban, amely egyúttal a szűkösen rendelkezésre álló és ezért magas bérletű raktárakat is megszüntette, avagy magas munkabérek esetén a képzetlen munkaerő kiváltása automatizálással), ha a térségi bázisban párosulnak az általános és alaptényezők fejlesztésével.

Összegezve, az alap- és általános tényezők magas szintje szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalati versenyelőnyök kialakulásához és fenntartásához, amelyek döntően az iparági verseny sikerességéhez nélkülözhetetlen fejlett és specializált tényezőkre épülnek. Az általános tényezők csökkenthetik a vállalatok versenyhátrányait (pl. autópálya, felsőoktatás, telefonhálózat stb.), de csak a speciális tényezők hoznak létre versenyelőnyöket. Annak a kérdésnek sincs értelme, hogy egy régióban mennyire fejlett az infrastruktúra, avagy egy-egy részterületén hány %-át teszi ki az országos átlagnak. A lényeges kérdés: a régióban működő meghatározó iparágak tartós, azaz magasrendű versenyelőnyéhez elégségesek-e a fejlett és speciális infrastruktúra elemei? Ha nem, akkor a regionális gazdaságfejlesztési stratégiában támogatni kell ezeknek a fejlett és speciális tényezőknek a kialakítását.

Keresleti feltételek

A rombuszmodell második legfontosabb determinánsa az iparágak termékei, szolgáltatásai iránt megnyilvánuló hazai (belföldi) keresleti feltételek¹². A hazai keresletnek elsősorban nem a mennyisége (nem az összkereslet értéke), hanem a minősége döntő. „A hazai kereslet összetétele a gyökere egy nemzet kompetitív előnyének, míg a hazai kereslet nagysága és növekedési üteme csak módosítja ezeket az előnyöket a befektetői magatartás által” (Porter 1990). Az iparágak versenyelőnyeinek kialakulásában a hazai kereslet három tényezőjét kell kiemelni: a hazai kereslet szerkezetét, növekedésének összetételét és ütemét, valamint azt a mechanizmust, ahogyan a hazai preferenciákat (azaz a termékek iránti igényt) át lehet transzformálni a külföldi piacokra (felkelteni a külföldi fogyasztók igényét ezen termékek iránt).

(a) *A hazai kereslet összetétele*: azokban az iparágakban és ipari szegmensekben jutnak a vállalatok versenyelőnyhöz, ahol a hazai fogyasztói igények jelzik előre a fogyasztási szokások várható változását, ahol a hazai kereslet szerkezete a vállalatokat versenyre és innovációra készíti. A globalizáció korában sem csökken a hazai (belföldi és helyi) kereslet szerepe, egyrészt a hazai vállalatok kisebb költséggel tudják felmérni a belföldi igények változását, hamarabb észlelik és pontosabban megértik, mint a külföldi vetélytársak, másrészt a külföldi vásárlók igényeinek változását jóval nehezebben lehet követni. A hazai és térségi bázis azért fontos, mivel ott élnek a menedzserek, a fejlesztők, a marketingesek stb., akik észlelik a piaci igények változásait és előkészítik a vállalati döntéseket. A hazai kereslet összetétele, szerkezete fontos szerepet tölt be a versenyelőnyök kialakulásában:

- *A hazai kereslet szerkezetének szegmentáltsága*: ha az egyik piaci szegmensben jelentős a hazai igény, akkor az adott iparág a méretgazdaságosságot kihasználva versenyelőnyre tud szert tenni, könnyebben tud betörni a világgpiacra, illetve a tanulás (fejlesztés) fajlagos költsége is csökkenthető.
- *A kifinomult ízlésű és igényes vásárlók*: ezek a hazai vásárlók nyomást gyakorolnak az iparágra, hogy egyedi és magas minőségű termékeket állítsanak elő, ezáltal termékdifferenciálásra nyílik lehetőség. A kifinomult ízlésű vásárlók igényeinek változását a fizikai (földrajzi) és kulturális közelség miatt először a hazai bázison (helyben) lehet érzékelni, ezáltal korán el lehet kezdeni a felkészülést az új igények kielégítésére (pl. legfontosabb kifinomult ízlésű vásárlók a helyben működő csúcstechnológiai vállalkozások). Kis országok vállalatai is azokban a piaci szegmensekben tudnak versenyelőnyökre szert tenni, ahol a hazai fogyasztók igényesek, emiatt előre jelezhetők a globális trendek (pl. Svájc, Hollandia, Svédország stb.).
- *A fogyasztói szükségletek előrejelzése*: az előbbiekkal összhangban, ha a hazai igények változása előre látható, akkor a vállalatok időben fel tudnak készülni kielégítésükre a nemzetközi versenyben is.

- (b) *A hazai kereslet növekedésének nagysága és alakulása*: a hazai vállalatok által jól ismert hazai kereslet növekedése javítja a méretgazdaságosságból adódó versenyelőnyöket. A javuló termelékenység általában új innovációk kifejlesztését is ösztönzi. Az egyedi iparági sajátosságoktól függ, hogy a korlátozott hazai piac mennyiben serkent az exportra.
- *A hazai kereslet nagysága*: azokban az iparágakban, ahol a méretgazdaságosság döntő, ott a jelentős méretű hazai piacon dúló erős verseny a termelékenység növelésére, technológiai fejlesztésre, folyamatos beruházásokra ösztönöz. Főleg a kutatásigényes iparágakban döntő a hazai kereslet mérete, mivel a nagy bizonytalanság (a kockázat) miatt csak elegendő számú potenciális vásárló esetén érdemes kísérletezni.
 - *A független vásárlók száma*: ahol csak egy-két vásárló van (monopszónia vagy duopszónia esetén), ott helyzetükkel visszaélve a vásárlók több esetben nem teszik lehetővé a versenyelőny érvényesítését. Ott van késztetés a versenyelőny kialakítására, innovációk kidolgozására, ahol sok a független vásárló, egyrészt sokféle piaci impulzust adnak, másrészt ekkor várhatóan több cég lép az iparág piacára és erősödik a verseny is.
 - *A hazai kereslet növekedési üteme*: a növekedési ütem fontosabb, mint a kereslet abszolút nagysága, mivel növekedés esetén bizakodók az előrejelzések, élénkek a várakozások, érdemesnek tűnik beruházni, új technológiát alkalmazni.
 - *A hazai kereslet korai megjelenése*: ha a hazai kereslet korábban fut fel, mint külföldön, akkor a hazai cégek lépéselőnybe kerülnek (amennyiben jelen vannak a hazai piacon), létrehozhatják gyártási feltételeiket és tapasztalatokat gyűjthetnek, azaz versenyelőnyre tehetnek szert (pl. az USA-ban az Internet alkalmazása).
 - *A hazai kereslet korai telítődése*: a hazai kereslet telítődésekor a vállalatok megpróbálnak külföldön terjeszkedni, ami javíthatja fajlagos költségeiket. A telítődött hazai piacon árverseny indul el, lemennek az árak, ami egyrészt élénkíti általában a keresletet (főleg a fogyasztási cikkekénél), másrészt az innovációkra kényszerülő cégek javítják a termékek minőségét és exportra is kényszerülhetnek.
- (c) *A belföldi kereslet nemzetközivé tétele*: nem lehet egy iparág tartósan sikeres nemzetközileg, ha otthon alig fogyasztják termékeit (szolgáltatásait), mivel a hazai presztízs, hírnév, elismertség stb. kell ahhoz, hogy a *legjobb képességű fiatalok* ebbe az iparágba menjenek dolgozni, az egyetemek odafigyeljenek az utánpótlásra és az iparág témáival foglalkozzanak kutatásaikban, az állami és önkormányzati infrastrukturális fejlesztések ezen iparág speciális igényei szerint alakuljanak stb. Azaz hazai bázis nélkül a nemzetközi versenyben hosszabb távon nem lehet megőrizni a versenyelőnyöket, kivéve a természeti erőforrásokra alapozódó néhány iparágban. Viszont szűkös hazai piac esetén a belföldi szükségletek transzformálásával a globális igények kialakíthatók és növelhetők, amelyek főbb módjai:

- *Mobil vagy többnemzetiségű helyi vásárlók:* ha a termék vásárlói mobilak, azaz külföldről idejönnek vásárolni, avagy nemzetközi vállalatok, akkor ez versenyelőnyt jelent, mivel a külföldi piacon történő megjelenés költségei megtakaríthatók (főleg a szállításiigényes iparágakban), ilyen pl. a turizmus és kapcsolódó tevékenységei (szállodák, autókölcsönzők, éttermek stb.), főleg a bevásárló-turizmus.
- *A külföldi igények befolyásolása:* szintén versenyelőnyt jelent a hazai fogyasztási szokások elterjesztése külföldön, ezáltal ösztönzik a hazai cégek exporttermékeinek vásárlását. Eszközei változatosak: tréningek, továbbképzések szervezése a befolyásos szakértők részére (pl. orvosok tömeges továbbképzése az USA-ban fellendítette az amerikai orvosi berendezések exportját), nemzetközi összejövetelek rendezése, tudományos kommunikáció a befolyásos, sokak által olvasott szaklapokban, a fogyasztási minták terjesztése (filmekben, televíziós sorozatokban stb.), a tömegturizmus fellendülése, ezáltal a hazai turisták külföldön is a hazai cégek megszokott szolgáltatásait várják el (pl. amerikai turisták a Hiltont, a McDonalds-t stb.). Pl. könnyebb azokat a külföldi rétegeket megcélozni az export során magyar élelmiszerekkel (pl. borokkal) is, akik turistaként megismerték és megkedvelték őket.

A különböző hazai keresleti feltételek természetesen felerősítik egymást, hatásaik nem elkülönülten, hanem összegződve jelentkeznek és kiemelkedő fontosságúak a vállalatok versenyelőnyei szempontjából. A vállalatok hazai bázisának, azaz a belső és helyi keresletnek a szerepe döntő, mivel az ott keletkező piaci impulzusok jutnak el leggyorsabban a vállalat versenystratégiáját kidolgozókhöz és a döntéshozókhöz. Az igényes hazai keresletre adott helyes válasz miatt vált nemzetközileg versenyképessé pl. a dán környezeti ipar (a szigorú hazai környezeti szabványok miatt), az olasz csempeipar, a japán híradástechnika stb.

Támogató és kapcsolódó iparágak

A rombuszmodell harmadik determinánsa az iparág versenyelőnyét az inputokat szolgáltató többi iparágra vezeti vissza. Megfigyelhető, hogy egy nemzetközileg sikeres iparág mögött szintén sikeres partnerek állnak, akik az inputokat és egyéb szolgáltatásokat nyújtják. Másképpen fogalmazva, egy vállalatnak akkor vannak tartós versenyelőnyei, ha értéklánc-rendszerének tagjai is sikeresek. Az adott vállalat értéklánc-rendszerébe tartozó vállalatokat, amelyekkel valamilyen szintű üzleti kapcsolatban áll, két nagyobb csoportra osztjuk a *kapcsolat intenzitása* szerint:

- (a) *Támogató (kiszolgáló) iparágak:* az adott vállalatnak azok a partnerei, akikről inputját: állóeszközeit, fogyóeszközeit, alapanyagait vásárolja, a szolgáltatásokat igénybe veszi (bankszolgáltatások, szállítás, informatika stb.). Nyilvánvalóan a vállalat attól vásárolja inputját, aki azt minőségben, árban, megbízhatóságban stb. a legjobb feltételekkel szállítja. De a hazai bázisban működő, nemzetközileg sikeres támogató iparágak általában versenyelőnyöket jelente-

nek az adott iparág számára (pl. a szállítás és kapcsolattartás olcsóbb és gyorsabb), több esetben még a piacra kerülés előtt megismerhetők az új, innovatív eszközök, kedvezménytel megszereshetők az inputok a hosszabb távú, stabil és ellenőrizhető kapcsolatok miatt stb., azaz egyféle „nem versenytársak közötti” lokális szövetség jöhet létre. A személyes kapcsolatok kiépülésével a vállalkozók üzleti tapasztalataikat és egyéb információikat is kicserélik, gyors és állandó kommunikáció jöhet létre, hajlandók a kölcsönösen előnyös együttműködésre, sőt kölcsönösen befektetnek egymás vállalkozásaiba (keresztulajdonlás). Pl. az olasz ékszeres nemzetközi sikerei az olasz ékszerkészítő-gépek sikerét vonták maga után, az olasz csempék sikere az olasz égetőkemencék exportját, a japán autóipar nyomában pedig a nyolcvanas években a japán robotgyártók is kiléptek a nemzetközi piacra stb.

Az alacsonyrendű előnyöket kihasználó vállalatoknál a hazai bázisban levő támogató iparágak szerepe kevésbé fontos (kivéve olyan eseteket, amikor a szállítási költség jelentős). A magasrendű előnyökre törekvő, az innovációk alkalmazásaira épülő vállalatoknál lényeges azonban a helyben, a térségi bázisban levő támogató iparágak jelenléte, az ehhez kapcsolódó üzleti klíma és innovációs milió. A támogató iparágak nem versenytársai a támogatott iparágaknak, ezért általában hajlandók tapasztalataikat átadására, így a közelségből adódó szinergia a gyorsaságban, a rugalmasságban is megjelenik, a kockázat mérsékelhető. Továbbá a támogató iparágban véghezvitt innováció segíti a támogatott iparág versenyelőnyeinek fenntartását is. Mivel az inputok külföldről is, illetve bárholnan beszerezhetők, ezért a hazai bázisból csak a nemzetközileg sikeres támogató iparágak jöhetnek szóba, mint együttműködő partnerek. Az is megfigyelhető, hogy nem automatikus a térségi bázison belüli együttműködés, a támogató iparágakat sok esetben előszeretettel választják más országokból, ezért a régió versenyképességének erősítése érdekében ki kell alakítani a vállalatok közötti lehetséges együttműködést előidéző mechanizmusokat. Jellemző az is, hogy kitelepítik külföldre azokat a támogató iparágakat, amelyekben lassú a megtérülés és gyenge a versenyelőny, ahol nincs szükség innovációra, ezáltal a szűkös helyi erőforrások (tőke, szakképzett munkaerő) az innovatív ágazatokba áramolhatnak.

(b) *Kapcsolódó iparágak*: az adott iparággal üzleti kapcsolatban nem álló azon iparágak, amelyekben a vállalatok képesek megosztani vagy koordinálni a tevékenységeket az értéklánc-rendszerben (pl. egymással nem versenyző alkatrész-beszállítók: műanyagipari és fémipari cégek), illetve azok a cégek, amelyek termékei kiegészítik egymást (pl. számítógépgyártás és irodai bútorkészítés). A lényeg, hogy ezek az iparágak más-más termékpiacon versenyeznek, azaz nem egymás versenytársai, viszont egyeztetve egymást tudják erősíteni. A tevékenységek megosztása lehet a technológia fejlesztésében, a gyártásban, az elosztásban (kereskedelemben), a marketingben, a versenystratégiák részbeni egyeztetésében, az információcserében (technikai ismeretek cseréje) stb. A térségi bázisban működő kapcsolódó iparágak a közelségből adódó kisebb

tranzakciós költségek, a gyorsabb információáramlásból eredő rugalmasság, a napi kapcsolatokból eredő bizalom miatt előnyt élveznek. Jellemző, hogy a hazai bázis kis- és középvállalatai között erős a verseny: a biztosnak tűnő megrendelésekre és a nagyvállalattal történő együttműködésre sokan pályáznak. Megfigyelhető, hogy egy iparág nemzetközi sikere képes pár év múlva a kapcsolódó iparágak sikerét is előidézni, tipikus példa Olaszországban a szobabútorgyártás és a lámpagyártás (világítótest), avagy Németországban a konyhai bútorgyártás és a háztartási gépek, Japánban a fényképezőgépek és a fénymásolók előállítására.

Egy vizsgált iparág tevékenységét számtalan más iparág működése, termékei és tevékenysége is befolyásolják. A gyakorlatban nehéz határvonalat húzni a támogató és kapcsolódó iparágak között, részben a szerteágazó vállalati tevékenységek miatt, részben a kapcsolatok gyors változása következtében. Nyilvánvalóan időben gyorsan változik az üzleti partnerek köre, támogató iparágból versenytárs, avagy kapcsolódó is lehet, illetve fordítva is. A földrajzilag koncentrálnódó támogató és kapcsolódó iparágak ún. regionális klasztert alkothatnak, amelyre később röviden kitérünk.

A vállalati stratégia és verseny összefüggései

A nemzetek, régiók versenyképessége azokon a globális vállalatokon keresztül jelenik meg, amelyek hazai, vagy térségi bázisa az adott országban, régióban található. Döntő, hogy ezek a vállalatok hogyan jönnek létre, szerveződnek meg, miképpen alakítják ki céljaikat és versenystratégiájukat¹³, milyen irányítási rendszert alkalmaznak stb. A vállalati stratégiák, a vállalatok szervezeti nemzetenként eltérhetnek a kulturális tradíciók, magatartásminták, az adott ország versenyszabályozása stb. következtében:

- (a) *A belföldi vállalatok stratégiája és szerkezete:* nincs mindenütt érvényes általános vállalati stratégia és szerkezet, a vállalatok többféle stratégiával és szervezeti megoldással lehetnek sikeresek, döntő, hogy a nemzeti jellemzőkhöz igazodjon a vezetési és szervezeti struktúra (pl. a Harmadik Olaszországban a kis- és közepes cégek, Németországban a műszaki végzettségű menedzsment által irányított nagyvállalatok dominánsak). Jelentős nemzeti különbségek figyelhetők meg a vezetési gyakorlatban (csapatmunka vagy hierarchia), az egyéni feladatok mélységében, a döntési folyamatok eszközeiben, a vásárlókkal való kapcsolattartásban stb. A nemzetközi versenyelőnyök kialakítását a nyelvtudás és a nyelvtanulási készség, valamint a globális piacra való kilépést a sikeres iparágakat támogató nemzeti gazdaságpolitika elősegítheti.
- (b) *Célok:* a nemzetek között, nemzeteken belül és a vállalatok körében is éles különbségek figyelhetők meg a kitűzött célokat tekintve, valamint abban, hogyan próbálják motiválni a menedzsereket és foglalkoztatottakat e célok elérésére:
 - *A vállalatok céljai:* a fő célokat a tulajdonosi struktúra határozza meg, a részvényesek motivációi, a vállalatirányítás felépítése, a felső vezetők mo-

tivációi és érdekeltsége. Eltérő nemzetenként a tőkepiac szerkezete, a bankok tulajdonosi jogosítványai, az intézményi befektetők szerepe stb., így a vállalatok céljainak kitűzésében a nemzeti sajátosságok kerülnek előtérbe.

- *Az egyének céljai:* a különböző iparágak sikere az ott dolgozó egyének erőfeszítésein múlik, a menedzserek és foglalkoztatottak mennyiben motiváltak az együttműködésben, saját tudásuk (ismereteik) fejlesztésében, képességeik kifejtésében stb. Az egyéni motivációt leginkább a jutalmazási rendszer (fizetés, egyéb juttatások, bónusz stb.), az előrejutási rendszer, a foglalkoztatottak és a vezetés közötti kapcsolat-rendszer befolyásolja, de az adott ország adózási rendszere és a megtakarítási (vagyongyűjtési) szokások, a sikeresség és bukás társadalmi megítélése, az iparági „büszkeség” és társadalmi elismertség stb. is előtérben állnak.
- *A nemzeti presztízs/prioritás hatása a célokra:* a különböző iparágakhoz vonzódo munkaerő minőségére, az egyének motivációjára hatással van a nemzeti (társadalmi) prioritás, az iparág státusza, elismertsége. A versenyelőny sokszor az oktatási rendszertől függ, a letehetősebb fiatalok milyen képzettséget, melyik iparágban hasznosítható tudást szereznek, a jövedelemtől függetlenül milyen foglalkozásra „néznek fel”, avagy mit „néznek le”.
- *A tartós elkötelezettség fontossága:* az iparág, a „szakma” iránti elkötelezettség mind a tulajdonosok, mind a munkaerő (menedzserek, foglalkoztatottak) részéről elengedhetetlen a versenyelőnyök fenntartásához. Az erőforrások (tőke, munkaerő) iparágak közötti mobilitása a gyakorlatban lassú, mivel az elkötelezett munkaerő erőfeszítései az innovációk révén nagyobb mértékben javíthatják az iparági termelékenységet, mint az erőforrások újraallokálásával.

(c) *A belföldi (hazai) versengés:* a vállalati versenyelőnyök az erős belföldi iparágban belüli versenyből erednek, azokban az iparágakban sikeresek az országok, ahol erős és többszereplős a belföldi piac. Az erős belföldi verseny készíteti a vállalatokat az innovációra, a fejlesztésekre és a nemzetközi piacra történő kilépésre, az exportra, így szűk belföldi piac esetén sem lép fel méretgazdaságossági probléma (pl. a svéd kamiongyártás: Volvo, Saab-Scania, vagy a svájci gyógyszergyártás). A belföldi verseny sokszor nem árversenyt jelent (pl. a német autópiacon), hanem termékdifferenciálást, a technológia fejlesztését, a szolgáltatásokat, a megjelenést stb. Míg egy zárt gazdaságban versenyképesek lehetnek a monopóliumok is, addig egy nyitott, globális gazdaságban a versenykörnyezetből jövő cégekkel szemben elveszítik pozícióikat.

A belföldi versengés az egész nemzetgazdaság számára versenyelőnyöket képes generálni, mivel bármely iparág számára hasznos tapasztalatokat, mintákat, eljárásokat stb. mutat fel, a tapasztalatok megjelennek az oktatásban (egyetemen) és szétterjednek az egész országban, azaz egy nemzetközileg sikeres iparág pozitív externhatást nyújt a többi iparág számára is. Az iparágban működő cégek sokszor

egy-egy városban koncentrálnak, ekkor az agglomerációs hatások erősek, a városban kiépülnek a *speciális iparági intézmények*: speciális fejlesztő intézetek, egyetemi szakok, reklámcégek, tanácsadó cégek, erősödnek a nemzetközi szakmai kapcsolatok stb. A belföldi piacon nemcsak a nagyvállalatoknak, hanem a kisebb cégeknek is lehet versenyelőnyük, mivel a kisebb hazai piaci szegmenseket differenciált termékekkel, az új innovációkra épülő, rugalmas termeléssel ki tudják használni.

Az intenzív belföldi versengés az új üzleti formációk megjelenésétől, az új versenytársaktól is függ. Az új belépők általában nagyobb kockázatot vállalnak, rugalmasabbak és az innovációk gyorsabb alkalmazására törekszenek. Két alapmechanizmus során jönnek létre új szervezetek egy iparágban belül:

- *Új, független vállalatot alapítanak (spin-off)*: valamely létező cégből kilépő szakértők, a támogató (beszállító) vállalatok saját termékeik tovább feldolgozására, valamint kutatók saját egyetemi, kutatóintézeti eredményeik hasznosítására létesítenek egy új céget.
- *Belső diverzifikációval egy új cég létrehozása (start-up)*: a vállalat létrehoz egy új leányvállalatot eszközök, szakemberek, kapcsolatok stb. átadásával, általában egy-egy innováció (alapanyag, félkésztermék fejlesztése stb.) megvalósítására, ekkor nem új versenytárs, hanem a támogató vagy kapcsolódó iparágban egy kooperáló partner jelenik meg.

Mindegyik globális iparágban erőteljes a verseny, a vállalatok csak akkor tudják versenyelőnyeiket fenntartani, ha készen állnak állandóan arra, hogy versenystratégiájukat, a vállalati szervezetet a változó körülményekhez igazítsák. Alkalmazkodókészség nélkül a versenyelőnyök nem maradhatnak fenn.

Az előzőekben áttekintettük a rombuszmodell determinánsainak legfontosabb jellemzőit. Az iparágak többségében a *véletlennel* is szerepe volt a versenyelőnyök kialakításában: új tudományos felfedezések (bázisinnovációk), amelyek forradalmasították az iparágat, új alapanyagok kikísérletezése (pl. a szilícium), az árak drasztikus változása (pl. olajsokk), háborúk, természeti katasztrófák stb. A véletlen szerepe aszimmetrikus, pl. a háború a győztesek helyzetét megkönnyíti, a veszteséket megnehezíti, egy új eljárás a régi módszerek alkalmazóit tönkreteszi (pl. a számítógép a hagyományos írógépek gyártóit). A véletlen elsősorban lehetőséget jelent, melyik ország milyen iparágai, vállalatai képesek gyorsan lépni és kihasználni az alapvetően megváltozott körülményeket.

A versenyelőny az invención, az abból kinövő innováción múlik, az ehhez szükséges vállalkozókészségen. Egy ötlet elvileg bárhol kipattanhat, de az innováció gyors kifejlesztéséhez már döntő az ország által nyújtott üzleti környezet, ezért vagy a feltaláló megy valamelyik fejlett ország centrumába, vagy valamelyik világcég megveszi az ötletet, kifejleszti és piacra dobja a terméket, eljárást, szolgáltatást. Abban a régióban kedvezők a feltételek a kifejlesztéshez, ahol a rombuszmodell versenyelőnyöket nyújt az adott iparág számára.

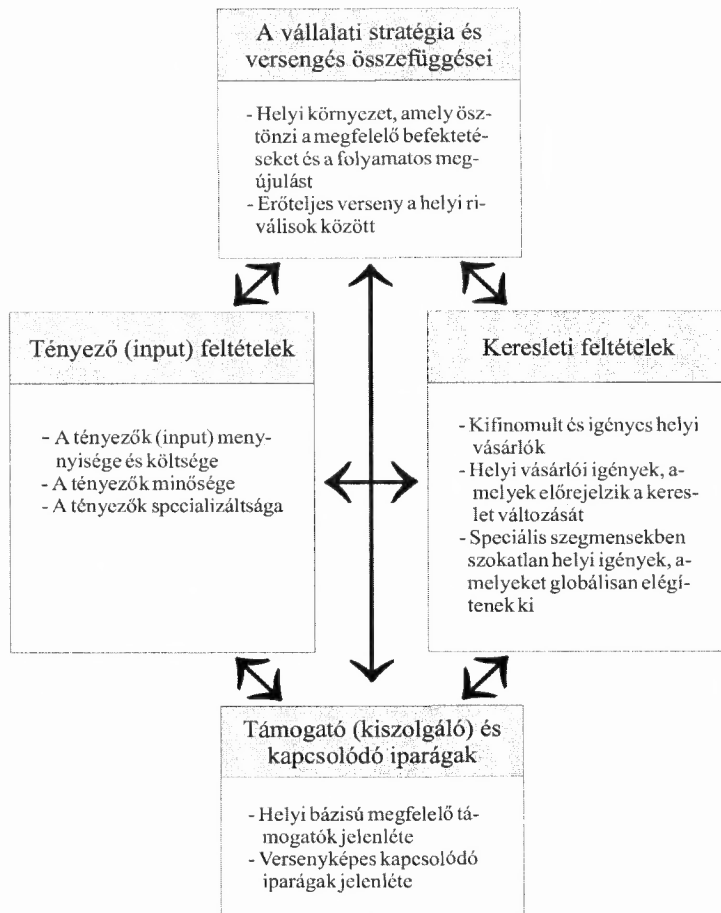
A rombuszmodellben determinánsokként megadhatjuk hogy milyen üzleti környezeti elemek a lokális versenyelőnyök forrásai (4. ábra). Szükséges, de nem elegendő a termelési tényezők mennyisége, fontosabb a minőségük és specializáltságuk, döntő az erőteljes helyi rivalizálás és a befektetéseket ösztönző környezet, az igényes helyi vásárlók és a versenyképes beszállítók.

A rombuszmodell áttekintéséből általánosságban megállapítható, hogy ott keletkeznek versenyelőnyök, ahol a vállalatok hazai és térségi bázisa egyaránt elősegíti a specializált eszközök és tudás leggyorsabb akkumulációját, ahol a hazai bázis a piaci igényeket előre jelzi, és ahol a tulajdonosok, a menedzserek és az alkalmazottak támogatják az állandó és intenzív megújulást. A nemzetek azokban az iparágakban sikeresek, ahol a hazai környezet a legdinamikusabb és ösztönzi a vállalatokat a versenyelőnyök bővítésére, kiszélesítésére. A nemzetek, régiók sikere nem az elszigetelt iparágakban rejlik, hanem az egymáshoz vertikálisan és horizontálisan kapcsolódó iparágak kooperációjában. A nemzetgazdaság, de a régiók gazdasága is a különböző vállalati kooperációk keveréke, amely forrását nyújtja a versenyelőnynek (vagy hátrálynak) és visszatükrözi a gazdasági fejlődést is.

4. ÁBRA

A helyi versenyelőnyök forrásai

(Sources of Locational Competitive Advantage)



Forrás: Porter (2000, 20) alapján saját szerkesztés.

A rombuszmodell mint dinamikus rendszer

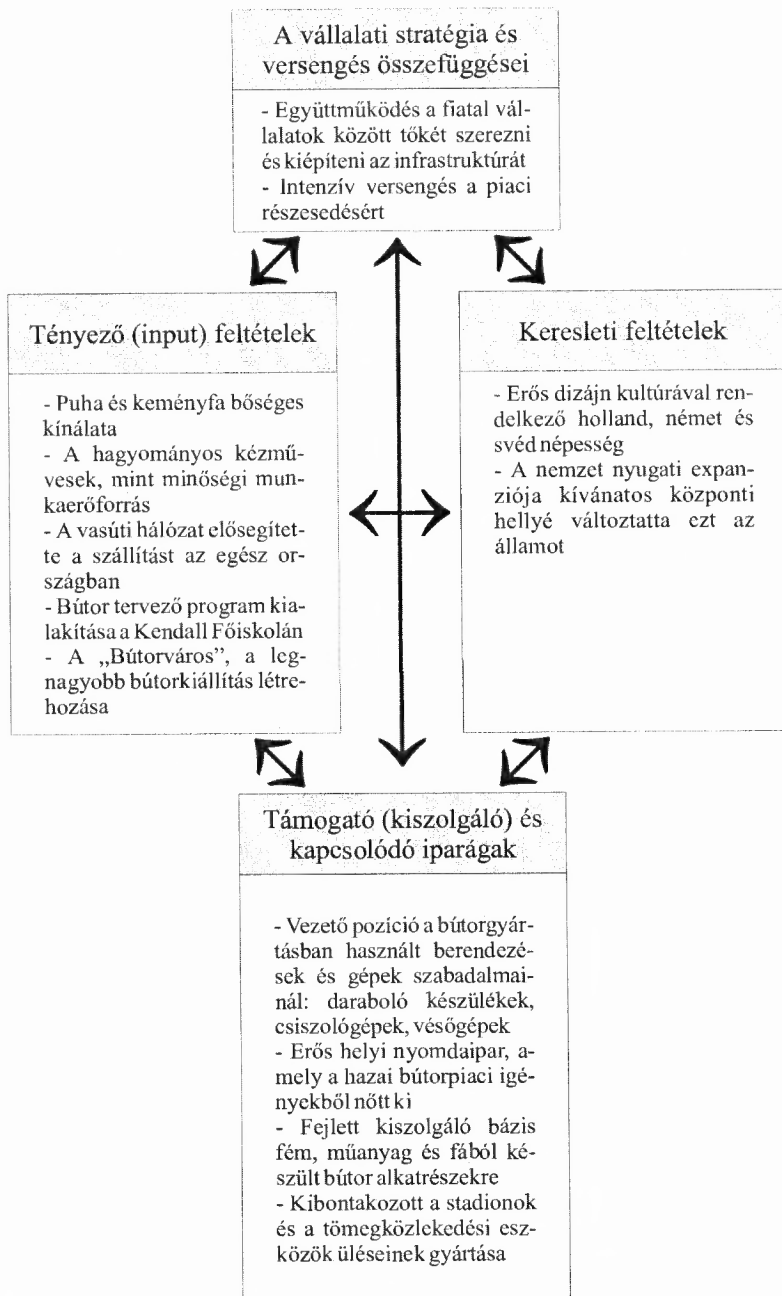
A rombuszmodell elemei kölcsönhatásban állnak egymással, dinamikus rendszerük határozza meg az iparág termelékenységét egy adott régióban. Két elem, a belföldi verseny és az iparág földrajzi koncentrációja bír különösen nagy erővel a rombuszmodell dinamikus rendszerre transzformálásában: a *belföldi verseny* az egész nemzeti rombusz (az országos bázis) fejlődését előmozdítja, míg a *földrajzi koncentráció* (a térségi bázis) fokozza és felerősíti a rombuszon belüli kölcsönhatásokat.

A rombuszmodell mindegyik determinánusa befolyással bír a modell többi elemére, még ha eltérő módon és erővel is. A regionális gazdaságfejlesztési stratégiák

kidolgozásakor alapvető ezen kapcsolatok kiaknázása, az önerősítő folyamatok elindítása. A fontosabb kölcsönhatások:

- (a) Az *általános termelési tényezőket* a központi kormányzatok fejlesztik, általában területileg egyenletesen. De a *speciális és fejlett tényezők* fejlesztése a regionális és helyi kormányzatok feladata, mivel egyrészt csak a helyiek ismerik a speciális igényeket és feltételeket. Másrészt a régiók vetélkednek egymással, sok esetben ugyanazon iparágat szeretnék fejleszteni több régióban is, ezért egymás ellen is felléphetnek a kormányzatnál, a befektetőknél stb. A régiók vetélkedésében a belföldi iparági rivalizálás miatt a régióban működő versenyző cégek maguk is részt vesznek. A versenyelőnyökhöz szükséges specializált tényezők a régió belüli iparági riválisok összefogásával (pl. szakképzés, informatika, fejlesztő intézetek működtetése stb.), gazdasági (kereskedelmi) kamarák, iparági szövetségek stb. szervezésében jöhetnek létre (több esetben egyetlen cég önmagában nem tudja létrehozni a versenyelőnyt jelentő speciális tényezőt, túl kockázatos és sokba kerül), közösen lehet nyomást gyakorolni a központi és helyi kormányzatra. Továbbá az iparág igényeihez igazodó speciális közjavak fejlesztése akkor hatékony, akkor a legolcsóbb, ha a riválisok egymáshoz közel helyezkednek el, mindannyian ugyanabban a városban vagy régióban működnek.
- (b) A *keresleti feltételeket* döntően a hazai rivalizálás befolyásolja (pl. az amerikai üdítőipar: Coca-Cola, Pepsi Cola, Seven Up stb.), az intenzív versengés növeli és igényesebbé teszi a hazai keresletet (reklámok, imázs révén), nő a termékválaszték, megjelennek specializált boltok, kiegészítő szolgáltatások stb. A világszínvonalú támogató és kapcsolódó iparágak imázsa is szétterül, túlcsoordul (spill over) és növeli az iparág termékei iránti keresletet, a nemzetközileg sikeres iparágak által gyártott kiegészítő termékek ráirányítják a figyelmet (és felkeltik az igényeket) a régió többi iparágának termékeire is.
- (c) A *támogató és kapcsolódó iparágakat* a specializált tényezőkből eredő „túlcsoordulás” segítheti, pl. a szakképzés, az ismeretek, a technológia tapasztalatai, a kapcsolatok, egy vállalattól az értéklánc-rendszer többi eleméhez átke-
rülhetnek. Ez a túlcsoordulás főleg akkor hatékony, ha földrajzilag koncentráltan jelenik meg, azaz ugyanazon régió belül fordul elő. Ha az iparág termékei iránt megnő a kereslet, akkor ez kiváltja a támogató iparágak specializációját és egyre több támogató cég jelenik meg. A nemzetközileg sikeres belföldi cégek csoportja a globális igényeket (keresletet) becsatornázza a belföldi támogató iparágakba is, ezáltal egyre több támogató iparág lesz képes kilépni a világpiacra. A rombuszmodell egy olyan környezetet hoz létre, amely támogatja a versenyképes iparágak földrajzi koncentrációját, klaszterek kialakulását.

5. ÁBRA

A West Michigan-i bútortipar születése
(The Birth of West Michigan's Furniture Industry)

Forrás: Porter (1997, 21) alapján saját szerkesztés.

(d) A *vállalati stratégiák* újratervezését és a *versengés erősödését* főleg a keresleti feltételek élénkülése váltja ki, mivel a hazai vásárlók igényessége, vásárlóereje bátorítja új cégek piacra lépését is. A piacra újonnan lépő vállalatok egy része a kapcsolódó iparágakból kerül ki, sokszor a versenylőnnyel rendelkező alkatrészgyártók lépnek elő végtermék előállítótá. A specializált termelési tényezők bősége is ösztönözheti az új cégek tömeges piacra lépését (pl. világszínvonalú laboratóriumok, kutatóintézetek, szoftverfejlesztő cégek stb.) a régióon belül.

A *rombuszmodell rendszerként* fogható fel determinánisaival és a közöttük levő kapcsolatokkal együtt, amely leírja egy adott iparág versenylőnyeiének forrásául szolgáló üzleti környezetet. A rombuszmodell, mint rendszer állandó mozgásban van, több esetben nehéz egy iparági versenylőnyt mint okozatot visszavezetni valamelyik determinánusra. Az iparágak egy részében nem szükséges, hogy a rombuszmodell mindegyik determinánusa fejlett legyen, pl. a természeti erőforrásokra, vagy alacsony technológiára és betanított munkaerőre alapozó költségelőnyöknél a belföldi kereslet igényessége nem feltétel. Viszont a *magasrendű előnyök mindig több determinánusra támaszkodnak*, azaz a determinánások kombinációjára, de még a legfejlettebb iparágban sem szükséges, hogy minden egyes determinánus nemzetközileg fejlett legyen, az esetleges hátrányokat a többi determinánus kompenzálhatja. A legtöbb iparágban a nemzeti versenyképesség a széles körben felhasználható általános termelési tényezők és az egyes iparágakra jellemző speciális tényezők kombinációjából állnak. A tényezőellátottság jelenlegi összetétele kevésbé fontos, mint a tényezőket generálni, létrehozni képes *speciális intézmények és intézményi mechanizmusok* jelenléte. A dinamikus előnyöket nyújtó feltételek (gyorsabb innováció, korán elért előnyök, készítés a bővítésre) fontosabbak, mint az örökölt statikus előnyök (pl. a természeti erőforrások vagy a nagy hazai piac).

A régióban egy iparág létrejöttének feltételei, versenylőnyének kialakulása leírható a rombuszmodellel (5. ábra). Pl. West Michigan-ben a bútortermelés (bútoripari klaszter) termékei iránt igényes helyi kereslet jelentkezett, amely a kedvező tényezőkkel (helyi alapanyag, minőségi munkaerő, szállítási lehetőségek) és az intenzív helyi versengéssel párosulva lehetővé tette az iparág megerősödését, amit tudatosan is támogattak (főiskolai képzés, országos kiállítás). A bútortermelés keresletet támogató iparágak, gépek és eszközök, nyomdai termékek iránt, amely iparágak szintén megerősödtek, valamint egyes kapcsolódó iparágak (pl. stadionok székeinek gyártása) is kifejlődtek ugyanezen koncentrált tudásbázisra támaszkodva.

Regionális klaszterek

Az ország, régió versenyképességénél nem az egyes determinánusok fontosak, hanem a rombuszmodell mint rendszer egésze, amely lehetővé teszi, hogy a régióban mint térségi bázisban nemzetközileg sikeres iparágak működjenek és versenylőnyüket tartósan fenn tudják tartani. Azaz a régió versenyképessége azt jelenti, hogy a régióban sikeres értéklánc-rendszerek működnek, a piaci kereslet változásakor, új

versenytársak fellépésekor pedig az értéklánc-rendszer fennmaradását vagy megújulását előidéző mechanizmusok lépnek életbe.

Egy-egy vállalat, iparág versenyelőnyei a székhelyének, illetve lényegi tevékenységeinek helyet adó országtól, mint hazai bázistól és az országon belüli térségtől (térségi bázistól) függnek. Porter az értéklánc-rendszert (ellátási láncot) meghaladva, továbbfejlesztve a *regionális klaszterek* jelentőségét emeli ki, amelyek *az adott térségben működő versenyző és kooperáló vállalatok, a kapcsolódó és támogató iparágak, a pénzügyi intézmények, a szolgáltató és együttműködő infrastrukturális intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás) és vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) szervezeteinek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációi* (Lengyel 2000b; Porter 2000, 16). A klaszter lényegében ugyanazon iparágba tartozó vállalatok és a velük szorosan együttműködő más iparágbeli vállalatok együttese, olyan egymáshoz kapcsolódó értéklánc-rendszerek összessége, amely földrajzilag koncentrálódik, és amelyhez nemcsak vállalatok, hanem intézmények is tartoznak (lásd 5. ábra, amely lényegében bútoripari klaszter).

Egy klaszter vállalatai és intézményei ugyanazon lokalizált tudásbázisra, munkacsbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat hasznosítanak, azaz együtt tudnak működni a kutatás-fejlesztés több területén is. Amíg az értéklánc-rendszerben mint vállalati hálózatokban a vállalatok üzleti kapcsolatban állnak egymással, addig a klaszter jóval nyitottabb, mivel informális kapcsolatokon, vállalkozói összefogeteleken, klubokon stb. keresztül is „face-to-face” módon áramlanak az információk. A termékdifferenciálás miatt a klaszter szintjén jelentkező pozitív externáliák általában fontosabbak, mint a költségekben mérhető urbanizációs előnyök. Porter az agglomerációs előnyöket fejlesztette tovább a globális feltételekből kiindulva, véleménye szerint manapság nem az elkülönült vállalatok versenyeznek, hanem a regionális klaszterek, ezért egy új mikroökonómiát kellene kidolgozni, amelynek alapegységei a klaszterek lehetnének (Porter 1998b).

A klaszterekre nagyon sok példa hozható fel (Porter 1990; 1998a; Dóry 1998; OECD 1999; Grosz 2000) pl. Emilia-Romagna tartományban ruházati, kerámiai, bútoripari, cipőipari klaszterek, Baden-Württembergben textil-, szerszámgép-, autóalkatrészgyártás, a Szilícium-völgyben mikroelektronikai és biotechnológiai, Los Angeles-ben szórakoztatóipari, Dél-Floridában egészségügyi technológiai, Finnországban telekommunikációs, Dániában enzim-klaszter, Wales-ben elektronikai és gépjárműipari klaszter stb. Porter az 1990-es évek közepén az Egyesült Államokban végzett felmérés alapján közel 60 regionális klasztert mutat be, amelyek között ingatlanfejlesztési (Dallas), kockázati tőke (Szilícium-völgy és Boston), szórakoztatóipari (Las Vegas), kórházi menedzsment (Nashville) klaszter stb. is előfordul (Porter 1998c). A sikeres klaszterek nagyon sokféle módon jöttek létre, meghatározók a tradíciók, a kulturális adottságok, az együttműködési készség, a bizalom, a kreativitás stb. (Buzás 2000; Gordon-McCann 2000).

A regionális klaszter lényege a rombuszmodellből ered, hogyan cserélődik és áramlik az információ a piaci szükségletekről (a jövőbeli igényekről, a várható kereslet változásairól), a technikai eszközökről (a tapasztalatokról) és a technológiá-

ról az iparág vállalatai, valamint a vásárló (a termék használója), a támogató és a kapcsolódó iparágak, az innovációs kapacitás és munkaerőképzés helyi intézményei között (Deák 2000). A klaszterek alapvető sajátossága a kommunikáció, amelynek egy része nem kötött a helyhez (telefon, internet stb.), viszont a bizalmon, személyes ismeretségen, tartós kapcsolatokon, a „szomszédságon” alapuló kommunikáció előnyöket hordozhat. Ez az információ-csere azt jelenti, hogy szinte tökéletesen informált mindegyik résztvevő, ezért hatékony döntést tudnak hozni, így a régió erőforrásainak felhasználása is jelentősen javul. Lényegében a régióban levő „kollektív tudást” tudják hasznosítani a klaszterek szereplői, egyúttal minimalizálva információszerezési és egyéb tranzakciós költségeiket.

Egy klaszter jóval több, mint vállalatok összessége, mivel olyan közös fejlesztéseket is létrehozhatnak, amelyek minden egyes cég gazdasági helyzetét javíthatja, de külön-külön nem lennének képesek megvalósítani forrásaik szükségése miatt. Az egész régióban, kistérségben olyan fejlesztések, közszolgáltatások jöhetnek létre, amelyek pozitív externhatást fejtenek ki mindegyik ott működő vállalkozás számára (Hill–Brennan 2000). Továbbá egy klaszter az iparág/üzletág fogalmánál szélesebb értelmű, ugyanis nemcsak vállalatok, hanem intézmények is beletartoznak, és a speciális kutató, fejlesztő, oktatási, tanácsadó, jogi stb. intézményeken kívül, a lokális kulturális és vállalkozói attitűdöt, az innovációs miliőt (együtműködési készség, kreativitás stb.) is beleértjük. A klaszterek kialakulása, az együtműködést alakító mechanizmus országonként eltérő, főleg a nemzeti sajátosságoktól függ.

Egy regionális klaszterben nemcsak az előnyök elérése a cél, hanem ezzel összefüggésben a *hátrányok mérséklése* is, a kockázat, a bizonytalanság (pl. technológiai fejlettség csökkenése). A klaszterben levő vállalkozások a helyi munkaerőpiacon nagyjából egységesen tudnak fellépni, nem indítanak árversenyt, hanem inkább a termékdifferenciálást helyezik előtérbe, az inpuhelyettesítés során pedig arra törekcsenek, hogy ne rontsák egymás pozícióit, azaz nem indítanak bérversenyt sem (nem csábítják át mástól a legjobb szakembereket, nem vásárolják fel spekulációs célból az alapanyagokat stb.).

Az általános termelési tényezők egyre több helyen hozzáférhetők, ezért a globalizáció korában a fejlett országokban a versenyelőnyt a szűkösön rendelkezésre álló, specializált tényezők határozzák meg. Ezek az iparáganként eltérő specializált tényezők térben is szűkösek, lokalizáltak, csak néhány városban, régióban található meg (pl. magas szintű alkalmazott kutatások), ebből adódik, hogy egy iparág nemzetközileg sikeres versenyzői, a hozzájuk kötődő klaszterek gyakran egy régióban helyezkednek el. Nemcsak az iparágak, hanem a támogató iparágak nagy része is ugyanabban a régióban található és több esetben a legnagyobb vásárlók is (a termék továbbfelhasználói), avagy a kifinomult ízlésű és igényes vásárlók (amelyek gyakran csúcstechnológiai vállalkozások). Az értéklánc-rendszer lényeges elemeinek, a támogatók és vásárlók, valamint a riválisok földrajzi koncentrációjának hatására csökkennek a kommunikációs és szállítási költségek, javul a hatékonyság és erősödik a specializáció (ami a termékdifferenciálás kiindulópontja).

Az innovációk térségi bázison belüli diffúziója a szomszédosági hatáson alapul, ekkor a leggyorsabb a terjedés és a legkisebb az információvesztés.

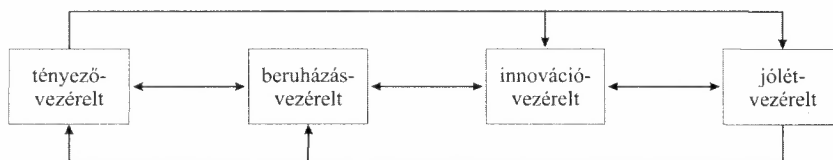
A kompetitív fejlődés szakaszai

A rombuszmodell mindegyik determinánsából adódhatnak versenyelőnyök, ha nincs kiaknázatlan általános tényező (pl. szakképzett munkaerő, olcsó természeti erőforrás stb.), akkor a rombuszon belül kell öngerjesztő folyamatot elindítani, a területfejlesztés során tudatosan létrehozni a régió, térség perspektivikus iparágainak háttérfeltételeit. A folyamatok általános szempontjai:

- a nemzetközi versenyelőnyök kezdetben általában valamilyen örökölt termelési tényezőn alapulnak,
- a fejlett gazdaságokban előtérben állnak a specializált termelési tényezőket előállító mechanizmusok (pl. szakképzés, kutatás stb.),
- a keresleti feltételek élénkülése is ösztönözheti versenyző cégek alapítását,
- a fejlődő országokban vagy az alapvető tényezők, vagy a növekvő helyi kereslet miatt alakulhatnak ki versenyző ágazatok,
- egyes versenypozíciók elvesztése gyakran a gazdaság egészségének jele, ugyanis a vállalatok a standardizált, alacsony technológiai igényű, árérzékeny (költségelőnyökön alapuló) szegmensből mennek át az előnyösebb iparágakba, amelyek innovációigényes és differenciált termékeket állítanak elő.

6. ÁBRA

A kompetitív fejlődés folyamata (Processes of National Competitive Development)



Forrás: Porter (1990, 563) alapján saját szerkesztés.

Porter a nemzetgazdaságok fejlődését a nemzetközi versenyre vezette vissza, az országok domináns iparágai hogyan tudtak megfelelni a globális verseny feltételeinek. A gazdasági fejlődés helyett a *kompetitív fejlődés* kifejezést használva négy egymást követő, illetve egymással kapcsolatban levő szakaszt különböztet meg (6. ábra).

Mindegyik szakaszban az a lényeg, hogy miből ered, mire vezethető vissza a nemzet versenyelőnye (Porter 1990, 543–573):

- *Tényező-vezérelt* egy nemzetgazdaság fejlődése, amikor az általános termelési tényezőkből származik a versenyelőny (természeti erőforrások, alacsony képzettségű és olcsó munkaerő stb.), azaz a rombusznak csak egy determinánsa jelent versenyelőnyöket. Ekkor az iparágak vállalatai az árverseny kihasználását, a költségelőnyt helyezik előtérbe, a technológia alacsony szintű és más országból vásárolták, nem saját fejlesztésű. A vállalatoknak ritkán van kapcsolatuk a termékek végső felhasználóival, emiatt lassan érzékelik a kereslet vál-

tozását, az ilyen gazdaság érzékeny a világgpiac ciklusaira, az árfolyamváltozásokra. A fejlődő országok szinte kivétel nélkül ebbe a csoportba tartoznak.

- *Beruházás-vezérelt* gazdaságban az általános termelési tényezők mellett a fejlett tényezőkbe történnek erőteljes és agresszív beruházások, a belföldi verseny egyre intenzívebb, mind az egyének, mind a vállalatok motiváltsága erősödik, a belföldi kereslet mérete és növekedése versenyelőnyöket hordoz magával, azaz a rombusznak két-három determinánsán alapulnak a versenyelőnyök. A vállalatok a világgpiacon elérhető legjobb technológiákat külföldről vásárolják meg és alkalmazzák, amelyek méretgazdaságosságból eredő előnyöket jelentenek és a termelékenység ugrásszerűen javul, de ezek a technológiák általában nem a legújabbak (azokat a vezető cégek nem adják tovább), ezért javításukra és fejlesztésükre is erőfeszítések történnek. A kormányok a modern műszaki (autópályák, repülőterek, energetikai hálózatok stb.) infrastruktúra mellett a szakképzésre, a műszaki és üzleti ismeretek szétterjesztésére is töreksenek. A képzettebb munkaerő és a növekvő technikai ismeretek alacsony bérekkel társulnak, ami forrását jelenti a további beruházásoknak. A vállalatok kiépítik nemzetközi kapcsolataikat, az iparágak egy szűk körében megteszik az első lépéseket nemzetközi versenyelőnyök szerzésére, amelyek főleg alacsony bérköltségeken és tömegtermékeken alapszanak. A kormányzati politika arra irányul, hogy néhány kiválasztott iparág versenyelőnyökre tegyen szert, ennek érdekében exporttámogatást nyújt, protekcionista politikát folytat, az infrastruktúrát a kedvezményezett iparágak igénye szerint fejleszti (képzést, közlekedési rendszert stb.).
- *Innováció-vezérelt* gazdaságban a rombusz mindegyik determinánsa és a közöttük levő kapcsolatok egyaránt versenyelőnyöket jelentenek. A belföldi keresletnek van igényes szegmense, a vállalatok globális versenystratégiákat dolgoznak ki, a kapcsolódó és támogató iparágak kiépülnek, a fejlett és specializált termelési tényezők létrehozásán van a hangsúly. Nemcsak vásárolnak technológiákat, hanem fejlesztenek is új innovációkat, amelyek főleg az új fogyasztói igényeket kielégíteni képes termékek előállításához kötődnek. Először vertikális klaszterek jönnek létre, majd a dinamikus gazdaságokban horizontális klaszterek is a sikeres iparágak együttműködéséből, amelyek a specializáció folytán lokálisan is koncentrálnak. Jellemző, hogy megjelennek az igényes szolgáltatásokra épülő olyan új iparágak, amelyek nemzetközi versenyelőnyökkel bírnak. A kormányzati politika elveszti korábbi kiemelkedő szerepét, a magánszektor válik a termelési tényezők fejlesztésének főszereplőjévé. A kormányzat indirekt módon ösztönzi fejlett tényezők létesítését, a belföldi versengés erősödését, új üzleti vállalkozások létrejöttét, klaszterek kialakulását stb., azaz a versenyképességet próbálja javítani.
- *Jólét-vezérelt* gazdaság esetében mind a befektetők, mind a menedzserek elvesztik az innovációk és a fejlesztés iránti készületüket, nem vállalják a kockázatot, a gazdasági versenyelőnyök fenntartása helyett társadalmi célok kerülnek előtérbe. A gyengülő hazai verseny, a belföldi kereslet stagnálása, a klaszterek gyengülése, az ösztönzés háttérbe szorulása a vállalati versenyelőnyök elveszté-

séhez vezet, azaz a gazdaság stagnál vagy visszahanyatlak. Fennmaradhat néhány iparágban a versenyelőny, pl. a kifinomult igényeket kielégítő termékek, a magas presztízsű termékeket előállító történelmi gyökerű iparágak, a hosszú időn keresztül akkumulálódó tudású iparágak (pl. alap kutatások) stb.

A fenti szakaszos fejlődési modellel a versenyelőnyök szempontjából értékeli a vizsgált tíz országot a második világháború végétől a nyolcvanas évekig terjedő időszakban. Szingapúr és Korea a tényező-vezérelt szakaszból eljutott a beruházás-vezérelt szakaszba, Olaszország és Japán pedig a tényező-vezérelt szakaszból az innováció-vezéreltbe (Japán a kilencvenes években továbblépett a jólét-vezéreltbe). Dánia és Svédország az innováció-vezérelt szakaszban maradt, illetve részben visszacsúszott a beruházás-vezéreltbe. Svájc, Németország és az USA az innováció-vezérelt szakaszból nagyjából a jólét-vezéreltbe lépett át, míg az Egyesült Királyság a jólét-vezéreltől visszacsúszott, de a nyolcvanas évek közepén még nem volt felbecsülhető, hogy melyik szakaszba (azóta az Egyesült Királyság átkerült az innováció-vezéreltbe).

A kompetitív fejlődés szakaszai logikusan következnek a versenyelőnyök forrásait tekintve, de nehéz az egyes iparágak versenyelőnyei alapján következtetéseket levonni az aggregált versenyelőnyre, emiatt bírálták is Portert, ugyanis szinte mindegyik országban megadhatók olyan iparágak, amelyek különböző szakaszban vannak. Érdekessége a kompetitív fejlődésnek, hogy nem épülnek mereven egymásra a szakaszok, hanem visszafejlődés is lehetséges, azaz a különböző fejlődési szakaszok váltogathatják egymást. Magyarországot a tényező-vezérelt szakaszba sorolhatjuk (olcsó és szakképzett munkaerő mint versenyelőny), amely megkezdte az átmenetet a beruházás-vezérelt szakaszba.

Alulról szerveződő regionális gazdaságfejlesztési stratégia

Porter egész gondolatmenete, kiinduló állításai és rombuszmodellje lényegében egy alulról szerveződő regionális gazdaságfejlesztési stratégiát (továbbiakban: ARGS) vázol. Alulról szerveződő, mivel néhány kulcspárág/klaszter versenyelőnyének javításaként fogalmazza meg a régió gazdaságfejlesztésnek célját, a többi iparág és a helyi gazdaság fejlődése pedig a regionális multiplikátorhatásoktól várható el.

Egy adott iparágat tekintve a tartós versenyelőnyök fő forrása a tevékenységek specializációja és az innovációs készség, amely elsősorban lokális tudásbázisra támaszkodik. A szűkös iparági tudásbázis szükségszerűen földrajzilag is koncentráldódik a hazai bázison belül néhány régióra és városra, ahol öngerjesztő folyamatok indukálódnak és ezáltal a versenyelőnyök fennmaradhatnak. Az iparági tartós versenyelőnyöket Porter négy determinánsra és dinamikus rendszerükre, a rombuszmodellre vezette vissza, az így rendszerezett mikroökonómiai üzleti környezetből adódó versenyelőnyöket legjobban a regionális klaszterek képesek kihasználni. Az erős globális verseny következtében a fejlett országokban szükségszerűen létrejönnek a regionális klaszterek mint a termelékenység javításának legelőnyösebb háttérfeltételeit nyújtó szerveződések, így a globális verseny lényegében régiók

versenye, amelyek csak akkor lehetnek sikeresek, ha (verseny)stratégiát dolgoznak ki fejlesztési koncepciójuk megvalósítására.

Amíg a területi stratégiák, pl. a kereslet-orientált és a kínálat-orientált stratégia is a régió gazdaságába „kívülről avatkozik be”: területfejlesztési (gazdaságon kívüli) célokat fogalmaz meg, helyi politikai szempontokat és szereplőket helyez előtérbe, a fejlesztések nagyobb részét is külső, régióon kívüli forrásokból finanszírozza, addig az ARGs döntően helyi vállalatok fejlesztési céljait hozza összhangba, és főleg a helyi magánszektor forrásaira támaszkodik (Korompai 1995; Rechnitzer 1998). Az ARGs esetén a helyi kormányzat nem irányítja a gazdaságfejlesztést, hanem kiszolgálja a gazdasági szereplőket és teljesíti a klaszterek elvárásait az általános tényezők fejlesztésével kapcsolatban. Az ARGs fő koordinálói az önszerveződés során létrejött iparági szövetségek, szakmai szervezetek, fejlesztő ügynökségek, illetve a forrásokat nyújtó és a fejlesztéseket végrehajtó gazdasági szervezetek.

A kilencvenes években széles körben elterjedt Porter felfogása, egyre-másra születtek empirikus vizsgálatok az iparágak rombuszmodelljének tesztelésére, sőt az Egyesült Államok tagállamainak és régióinak nagy részében a klaszter-alapú gazdaságfejlesztést helyezték előtérbe (Healy–Dunham 1994; Kaufman et al 1994; O’Shaughnessy 1996; Maskell et al 1998; Waits 1998; 2000; Drejer et al 1999; Rouvinen–Yla-Anttila 1999). Megjegyezzük, hogy Porter nem foglalkozott közigazgatási régiók fejlesztésével, az ő szemléletében a klaszter térbeli kiterjedése, a gazdaság térkapcsolatai a lényegesek, azaz a csomóponti régiók, amelyek átléphetik a közigazgatási határokat, illetve akár egy városrészre is koncentrálódhatnak (Lengyel 2000b). A következőkben röviden felvázoljuk az ARGs hazai adaptációja főbb lépéseinek tartalmi kérdéseit Porter klaszter-alapú gazdaságfejlesztési gondolatai, valamint az OECD egyik munkabizottsága (Cluster Focus Group) javaslatai alapján (Porter 1998a; OECD 1999).

Az ARGs célja egyértelmű: a régió versenyképességének erősítése, amely Porter szerint egyet jelent a régióban folyó gazdasági tevékenységek termelékenységének javításával. A termelékenység javítását három fő tényezőcsoportra vezetjük vissza (1. ábra):

- a regionális környezetre, továbbá a mikroökonómiai alapok két összetevőjére,
- a vállalati működés és stratégia kifinomultságára, valamint
- a mikroökonómiai üzleti környezetre (a rombuszmodellre).

A makroökonómiai háttérfeltételek a régió fejlesztése során adótnak tekinthetők, nem változtathatók. Közülük négy olyan feltételt emelünk ki, amelyek nélkül a helyi kezdeményezésen és összefogáson alapuló ARGs-k kidolgozása lehetséges ugyan, de végrehajtásuknak alig van esélye:

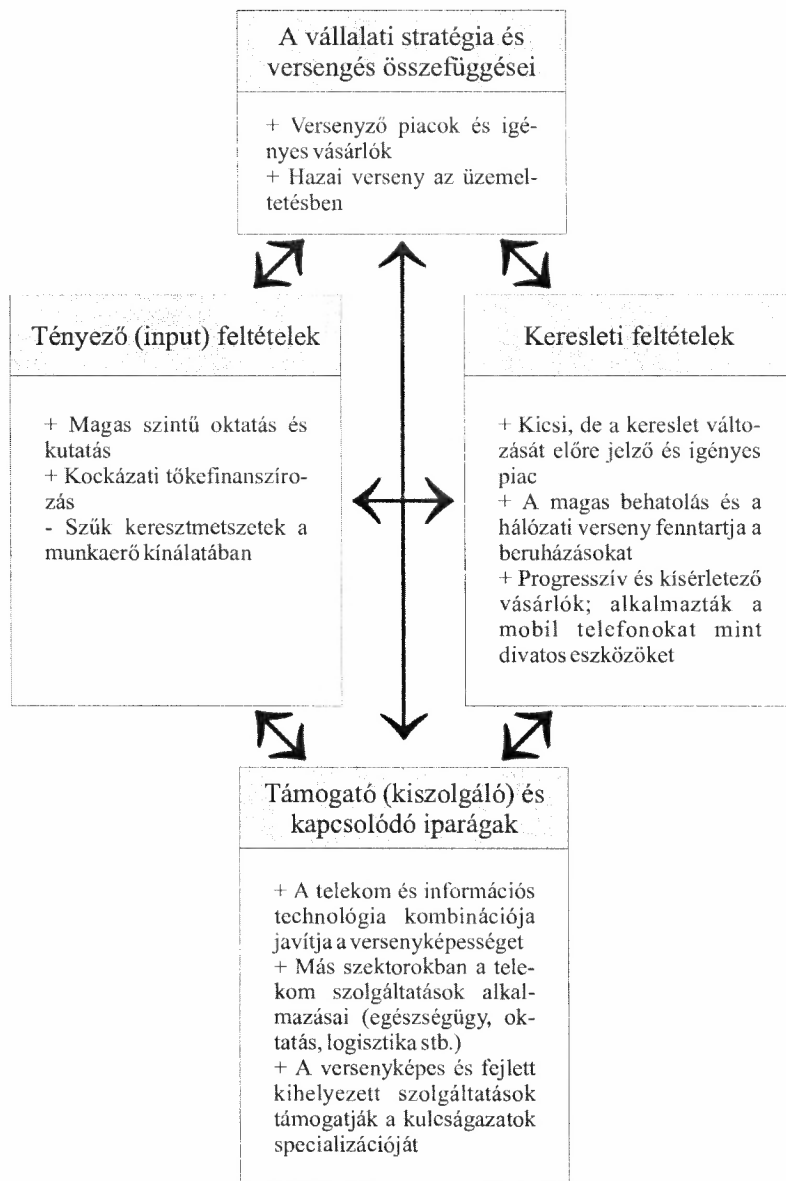
- a klaszter-alapú gazdaságpolitika megerősödése az ágazati gazdaságpolitikák rovására,
- decentralizált területfejlesztési politika, illetve ebből adódóan
- decentralizált regionális intézményrendszer, amely a helyiek által választott képviselőtestületből és az általa felügyelt végrehajtó szervezetből áll, és
- a GDP jelentős része helyben marad (a vállalatoknál, a tőke- és munkatulajdonosoknál, illetve helyi adók formájában), és nem kerül újraelosztásra.

Az ARGs fő részei, a felsorolásokban jelezve azokat a programokat, amelyek a legtöbb országban megjelennek a régiók stratégiáiban:

- 1) *A regionális környezet* (makroökonómiai) részeként:
 - az iparági/klaszter-szemlélet elfogadtatása a helyi szereplőkkel,
 - vállalati szövetségek, kamarák létrejöttének és működésének ösztönzése,
 - innovációs fejlesztő ügynökségek, tanácsadók létrehozása.
- 2) *Helyzetfeltárás:*
 - a régió gazdasági szerkezetének feltérképezése,
 - a domináns iparágak/klaszterek meghatározása,
 - egyenként a kijelölt iparágak versenyelőnyeinek és -hátrányainak felmérése,
 - a rombuszmodell mindegyik determinánsára SWOT-analízis elvégzése (7. ábra).
- 3) Iparáganként/klaszterenként a vállalati működés és stratégia *kifinomultságának erősítése:*
 - iparági szövetségek, klubok, rendezvények szervezése,
 - kereskedelmi társaságok (kamarák) alapítása a klaszter tagjaiból,
 - iparági „benchmarking” végzése (külföldön és itthon) és információk gyűjtése,
 - speciális iparági tréningek és továbbképzések szervezése,
 - egyetemi szakok indítása az iparág szakember utánpótlásának biztosítására.
- 4) Iparáganként/klaszterenként a *rombuszmodell determinánsainak javítása:*
 - tényezőfeltételek: a magasrendű előnyök javítása (innovációs centrumok, adatbázisok kialakítása, kommunikációs infrastruktúra kiépítése),
 - támogató és kapcsolódó iparágak: klaszter-orientált szabad kereskedelmi zónák, logisztikai központok, ipari parkok kialakítása,
 - keresleti feltételek: független termékminősítő szolgáltatások, vizsgálati laboratóriumok, helyi fogyasztóvédelmi előírások, környezeti szabványok,
 - vállalati stratégia és rivalizálás: közös külföldi rendezvények, közös fellépés különböző piacokon.

7. ÁBRA

A finn telekommunikációs klaszter rombuszmodellje
 (The Diamond of the Finnish Telecommunications Cluster)



Megjegyzés: a SWOT-analízisnél + az erősség, - a gyengeség jele.

Forrás: Rouvinen-Yla-Anttila (1999, 371) alapján saját szerkesztés.

A helyzetfeltárás során mindegyik iparág rombuszmodelljét, azaz a determinánssok versenylőnyeit célszerű elemezni, amire a finn telekommunikációs klaszter kiváló példa (7. ábra). Determinánsonként SWOT-analízist végezve meghatározhatók azok a tényezők és jellemzők, amelyek mint erősségek a versenylőnyökhöz hozzájárulnak, illetve a gyengeségeket, amelyek versenyhátrányokat okoznak. A finn telekommunikációs klaszternél még három jellemzőt figyelembe vettek: a kormányzat szerepét, a véletlen hatásait és a külföldi befektetéseket (Rouvinen-Yla-Anttila 1999).

Az előzőekben vázolt lépések és fejlesztési javaslatok logikusan következnek Porter ismertetett gondolataiból: olyan gazdaságfejlesztést kell megvalósítani, amelynek fő célja a régió globális iparágai termelékenységének javítása négy fő szempontot, a rombuszmodell determinánsait kiemelve. Azaz egy régió gazdaságfejlesztésében iparági prioritások megadását javasolja, amelyekre a régió szűkös forrásait (szakképzett munkaerő, K+F, infrastruktúra, pénzügyi eszközök) koncentrálni szükséges; pl. az EU-ban a regionális innovációs rendszerek esetében 6–8 stratégiai iparágat szokás kijelölni (Dóry-Rechnitzer 2000). Ez a gondolatmenet hasonlít az exportbázis elméletre, így a régió többi iparága (a helyi gazdaság) a multiplikátorhatásokra támaszkodhat.

Magyarországon az elmaradott régiókban általában nincsenek globális iparágak, avagy csak külföldi érdekeltségű vállalatok telephelyei működnek, így az iparágak máshol van a térségi bázisa, azaz főleg a tényező-, vagy beruházás-orientált fázis jegyei figyelhetők meg. Ekkor pedig a rombuszmodellnek csak egy-két determinánsából (általában tényezőfeltételek, támogató és kapcsolódó iparágak) származhatnak versenylőnyei, míg a kereslet, vagy a vállalati stratégia kérdései a régió kívülről dőlnek el (Czakó 1997). Egy régió versenyképes gazdasági szerkezetének kialakítására, a globális iparágak térségi bázisának létrehozására az Egyesült Államokban négy fázist javasolnak (szerkezetváltás, helyi gazdasági bázis, újraszervezés, új helyi iparágak), amely lépések itthon is hasznosíthatónak tűnnek (Waits 1998).

Összegzés

A tanulmányban áttekintettük Porter munkái alapján a rombuszmodellt, amely a régiók gazdaságfejlesztési stratégiai programozásához kiváló alapokat nyújt. Porter a globális iparágak versenysztratégiáit elemezve ismerte fel, hogy az iparágak többségének versenylőnyei egy földrajzilag koncentrált üzleti környezetben gyökereznek. A lokális versenylőnyök forrásait rendszerezte rombuszmodelljében, amely rendszerezés elvi alapjait nyújtja egy-egy iparág versenysztratégiája kidolgozásának. Egy régió gazdaságfejlesztésének fő célja pedig a régióban térségi bázissal rendelkező versenyképes globális iparágak versenylőnyei kialakítása és fenntartása. Porter szemlélete és gondolatai széles körben elterjedtek, munkásságát a vállalatgazdaságtanban nagyra értékelik. Viszont a regionális tudományban kevésbé alkalmazzák javaslatait, ami főleg arra vezethető vissza, hogy a felhasznált ismeretanyag (fogalmak, állítások, hivatkozások stb.) nem közismert a regionalisták köré-

ben. Jelen tanulmányban ezen probléma feloldására tettünk kísérletet. Megjegyezzük, hogy megállapításai a fejlett országok globálisan versenyző iparágaira érvényesek, a sikeres régiókat modellezi, egyúttal a kevésbé fejlett régiók számára kiváló bottom-up gazdaságfejlesztési stratégiát vázol fel.

Porter a nyolcvanas évek végén eredetinek tűnő fogalmakon alapuló gondolkörrel állt elő, amelyet a közgazdaságtudomány új paradigmájának igényével fogalmazott meg, szándékai szerint választ adva a globalizáció kihívásaira. Gondolatai a globális iparágakban megfigyelhető verseny általánosításából adódnak, azaz mikroökonómiai felfogásból indul ki. Az általánosan elfogadottnak tűnik, hogy elmélete nem felel meg teljes mértékben a közgazdaságtudományi elméletekkel szemben támasztott követelményeknek, viszont egyes részeredményei széles körben elterjedtek és beépültek a különböző részdiszciplínákba, főleg az alkalmazott gazdaságtanokba és a regionális gazdaságfejlesztésbe. A teljesség és az értékelés igénye nélkül felsorolásszerűen néhány megjegyzést fűzünk elméleti jellegű gondolataihoz:

- A Marshall-féle agglomerációs gazdaságok előnyeire vezeti vissza az iparágak földrajzi tömörüléseit, továbbá a növekedési pólus és a gazdasági báziselmélet bizonyos eredményeire.
- Az intézményi közgazdaságtan alapgondolataira is épít, a térségi klaszterek versenyelőnyeinek elemzésekor a tranzakciós költségekre támaszkodik, továbbá kiemeli a szinergiái jelentőségét.
- Elméletében marketing elemek is megjelennek, a keresleti feltételek jellemzőinek kihangsúlyozása, ami a közgazdaságtudomány elfogadott paradigmáitól általában idegen.
- Szemlélete és fogalomrendszere a stratégiai menedzsmentből ered, melynek egyik vezető egyénisége, az iparági versenystratégiák, versenyelőnyök kérdéseiben széles körben elismert eredményeket ért el.
- Részben Rostow szakaszos fejlődési elméletére támaszkodva felvázolja a kompetitív fejlődés elméletét, amely elmélet Schumpeter gondolataihoz és a Kondratyev-ciklusokhoz áll közel.
- A termelési tényezők új csoportosítására támaszkodik, a vállalatközi készséget két részre bontja, vállalati stratégiákra és kapcsolódó, támogató iparágakra.
- A széles körben használt termelési függvények helyett négy determinánsból álló modellre vezette vissza a termelékenység növekedését, viszont a determinánsok között mérhető, azaz függvényszerű összefüggéseket nem állított fel.

Porter empirikus vizsgálatok alapján, támaszkodva a globális iparágakban végzett korábbi versenystratégiai munkáira, az országok, régiók versenyképességének javítását az iparági rombuszmodellekre vezeti vissza. A modell determinánsainak leírásakor az iparági stratégiáknál alkalmazott szempontokra épít, azaz a vállalati versenyelőnyök szerint értékeli a tényezőket. Gyakorlatias szemlélete, iparágcentrikus alapállása miatt Porter felvetései a régiók, térségek gazdaságfejlesztési stratégiájának kidolgozásához nagyon hasznosnak tűnnek:

- Kiemeli a földrajzi koncentrációk elsődlegességét, a hazai bázison belül egyes iparágak térségi bázisának jelentőségét, azaz a globális versenyben a régiók fontosságát hangsúlyozza.
- Alapvető, hogy rendszerszemléletben fogalmazza meg a térségek versenyképességének javítását, ami alatt a termelékenység növelését érti, ezáltal logikusan rendszerezhetők a térség jövőjével kapcsolatos elvárások, és a rombuszmodell felhasználásával kidolgozható a régió bottom-up gazdaságfejlesztési stratégiája.
- A globális versenyben a regionális klaszterek szerepét ismerte fel és kidolgozta a klaszter-alapú gazdaságpolitika alapelveit, amelyek a regionális gazdaságfejlesztésben felhasználhatók.
- Javaslatának döntő része a magánszektor számára szól, azaz nem az önkormányzatoknak, mivel véleménye szerint a vállalatok közös érdeke olyan lokális üzleti környezet kialakítása, amely mindegyikük versenyelőnyeit javítja, emiatt a vállalatok szívesen finanszírozzák a javasolt fejlesztéseket.
- A termelési tényezők újfajta rendszerezése, a speciális és a fejlett tényezők kiemelése lehetővé teszi a területi stratégiai programozás számára egy célpiramis, célhierarchia kialakítását az infrastruktúra és az üzleti környezet fejlesztéséhez.
- Nem a közigazgatási-statisztikai régiót tartja fontosnak, hanem a csomóponti régiót, a valóságos térbeli, időben is változó gazdasági szerveződést, iparágaktól is függő gazdasági kapcsolatrendszert.
- A vállalatok telephely-választását az értéklánc-rendszerre vezeti vissza, azaz iparáganként és értéklánc-elemenként más-más szempontok vezérlik a vállalati döntéshozókat, ebből következően a vállalati stratégia jellegétől függően még iparágon belül is eltérőek lehetnek a telepítési tényezők.

Jegyzetek

- ¹ A szerző több területfejlesztési program munkáiban vett részt, többek között a Délalföldi régió gazdaságfejlesztési stratégiai programjának kidolgozását irányította.
- ² Az olyan iparágat nevezzük globálisnak, amelyben a versenyzőknek a helyi vagy regionális piacokon elért stratégiai pozícióját lényegében globális pozíciójuk határozza meg. A globális iparágakban a vállalatoknak világméretben (globálisan) kell versenyezniük, különben stratégiailag hátrányba kerülnek.
- ³ A vizsgálatba bevont tíz ország: Dánia, Németország, Olaszország, Japán, Korea, Szingapúr, Svédország, Svájc, Egyesült Királyság, Amerikai Egyesült Államok. Az országok kiválasztása méret, elhelyezkedés alapján történt, ezen országok állították eB 1985-ben a világ exportjának mintegy 50%-át. A tíz országban összesen 121 iparágat vizsgáltak.
- ⁴ Magyar nyelvű publikációkban előfordul a „gyémánt-modell” kifejezés is, viszont a négy csúcs egy négyszöget ír le, ezért megfelelőbbnek tartjuk a diamond szó „rombusz alakú” fordítását.
- ⁵ Jórészt Porter tevékenységének köszönhető a klaszterek újbóli előtérbe kerülése, a klaszter-alapú gazdaságfejlesztési elképzelések kidolgozása is. Megjegyezzük, hogy Porter az üzleti gazdaságtanok, főleg a menedzsment és a marketing szemléletéből és fogalomkészletéből indul ki, emiatt megállapításait az elméleti közgazdászok fanyalagva fogadják, viszont a gyakorlati szakemberek, a vállalati, iparági stratégiákkal és a helyi gazdaságfejlesztési programozással foglalkozók nagy mértékben támaszkodnak munkáira. Michael Porter a Harvard Business School professzora, több alapkönyv szerzője, a

versenystratégiák és versenyelőnyök kidolgozásának egyik kezdeményezője. A gazdasági szakemberek körében megfigyelhető elismertségét többek között az is jelzi, hogy az üzletembereket és gazdaságpolitikusokat tömörítő Világgazdasági Fórum (World Economic Forum) által évente készített Globális Versenyképességi Jelentés (The Global Competitiveness Report) társelnöke és egyik társszerzője 1998 óta. Úgy tűnik, hogy napjainkban két közgazdaságtani irányzat járul hozzá a regionális tudomány megújulásához, az egyik Paul Krugman térgazdaságtana, a másik pedig Michael Porter megközelítése (Benko 1999).

- ⁶ Termelékenység alatt általában az egységnyi inputra (ráfordításra) jutó kibocsátást (output) értjük. Megkülönböztetjük a teljes termelékenységi mutatót, amely az inputok széles körére vonatkozik, az elsődleges tényezőkre (föld, munka, tőke), valamint az egyéb inputokra (nyersanyag, energia, üzleti szolgáltatások, elosztás), illetve a részleges (vagy parciális) termelékenységi mutatókat, amelyek csak egyetlen inputfélésegből indulnak ki (pl. a munkatermelékenység). A statisztikai gyakorlatban szokásos a kibocsátási index (volumenindex) és a foglalkoztatottsági index hányadosával mérni a termelékenység változását.
- ⁷ Megjegyezzük, hogy Porter 1990-es könyvében még nem használja a versenyképesség (competitiveness) kifejezést, mivel hétköznapi elterjedtsége és többértelműsége miatt nem tartja tudományos fogalomnak, helyette a nemzetek versenyelőnye (competitive advantage of nation) szerepel. Viszont 1995-től változtatott a véleményén, a versenyképesség kifejezés gyakran előfordul munkáiban, főleg a termelékenység szinonímjaként.
- ⁸ Az 1990-es könyvében leírtakat részben módosította, a rombuszmodellről és háttéréről kiváló leírás található az 1998-ban kiadott "On Competition" című tanulmánykötetében, amelyben munkásságának főbb eredményeit összegzi (Porter 1998a). Megjegyezzük, hogy a kötet három fejezetéből a leghosszabb a „The Competitiveness of Locations” című rész, ami utal arra is, hogy a stratégiai menedzsment egyik legelismertebb kutatója és oktatója a lokalitást tartja napjaink meghatározó gazdasági tényezőjének.
- ⁹ Megjegyezzük, hogy a hazai vállalatgazdaságtani egyetemi oktatás egyik tankönyve is Porter értéklánc koncepciójára épül (Chikán–Demeter 1999). Porter „value system” kifejezését értéklánc-rendszerként használjuk, ez terjedt el a magyar gyakorlatban, a nemzetközi szakirodalomban a kissé eltérő tartalmú termelési lánc (production chain) vagy az ellátási lánc (supply chain) gyakoribb (Chikán 1998, 159–160).
- ¹⁰ Agglomeráció alatt az egymás közelében, egymás szomszédságában, egy térségben sűrűsödő gazdasági tevékenységek együttesét értjük, amely lehet egy ipari körzet, avagy egy nagyváros és vonzáskörzete (Johnston–Gregory–Smith 1994). Agglomerációkból fakadó gazdaságosság (agglomeration economies): a gazdasági tevékenységek során a vállalatok, illetve a tevékenységek egymáshoz közeli elhelyezkedéséből fakadó költségmegtakarítások, avagy más gazdasági előnyök, amelyek főleg a pozitív externhatásokból származnak, pl. nagy és szakképzett munkaerőpiac, fejlett szállítási és kommunikációs infrastruktúra, kedvezőbb közszolgáltatások stb. Az agglomeráció közgazdasági eredetű kifejezés, amelyből következik a településtudományban használatos, a település-együttesekre vonatkozó fogalom (mint a mikroszervezetek: háztartások, intézmények és vállalkozások térbeli sűrűsödése).
- ¹¹ Porter az újabb modellben nem a termelési tényezők (factors of production), hanem a tényező feltételek "factor (input) conditions" kifejezést használja (az 1990-es könyvben "factor conditions" szerepel), az iparági vizsgálatoknál pedig a hazai bázis tényezőellátottsága (factor endowment) áll előtérben. A hagyományos termelési tényezők közül a vállalkozói készség a rombuszmodell másik két determinánsához, a vállalati stratégiához és a támogató, kapcsolódó iparágakhoz került. Megjegyezzük, hogy a tényezőket az 1990-es könyvében még máshogy csoportosította (Hoványi 1999; Deák 2000).
- ¹² Nemcsak lakossági fogyasztási cikkekről van szó, hanem a vállalatok által vásárolt inputokról: gépekről, eszközökről, nyersanyagokról, üzleti szolgáltatásokról stb. is. Sőt a hazai csúcstechnológiai cégek a legkifinomultabb vásárlók és előre jelzik a piaci változások várható irányait.
- ¹³ Az iparági versenyt meghatározza: az iparágban működő versenytársak, a vevők és a szállítók alku pozíciója, a lehetséges belépők (új versenytársak) és a helyettesítő termékek fenyegetése (Porter 1993).

Irodalom

- Armstrong, H.–Taylor, J. (2000) *Regional Economics and Policy*. (third ed.) Blackwell, Oxford.
- Benko, G. (1999) *Regionális tudomány*. Dialóg Campus, Budapest–Pécs.
- Buzás N. (2000) *Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges hazai regionális megjelenésük*. Kézirat, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Chikán A. (1998) *Vállalatgazdaságtan*. (második kiadás) Aula, Budapest.
- Chikán A.–Demeter K. (szerk.) (1999) *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Aula Kiadó, Budapest.
- Cséfalvy Z. (1999) *Helyünk a nap alatt ... Magyarország és Budapest a globalizáció korában*. Kairosz Kiadó/Növekedéskutató, Budapest.
- Czakó E. (1997) Iparágak hazai és nemzetközi versenyképességét meghatározó tényezők. – *Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés*. 6–7. 18–24. o.
- Deák Sz. (2000) *A Porter-féle rombuszmodell főbb közgazdasági összefüggései*. Kézirat, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Drejer, I.–Kristensen, S.–Laursen, K. (1999) Cluster Studies as a Basis for Industrial Policy: The Case of Denmark. – *Industry and Innovation*. 2. 171–190. o.
- Döry T. (1998) Beszállítói kapcsolatok és az ipari együttműködés lehetséges klaszterei a Közép-Dunántúlon. – *Tér és Társadalom*. 3. 88–92. o.
- Döry T.–Rechnitzer J. (2000) *Regionális innovációs stratégiák*. Oktatási Minisztérium, Budapest.
- EC (1999a) *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union*. European Commission, Luxembourg.
- EC (1999b) *The Structural Fund and Their Coordination with Cohesion Fund: Guidelines for programmes in the period 2000–06*. Communication of the Commission. European Commission, Brussels.
- Enyedi Gy. (1996) *Regionális folyamatok Magyarországon az átmenet időszakában*. Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, Ember-település-régió sorozat, Budapest.
- Enyedi Gy. (1997) A sikeres város. – *Tér és Társadalom*. 4. 1–9. o.
- ESDP (1999) *European Spatial Development Perspective*. European Commission, Brussels.
- Gordon, I.R.–McCann, P. (2000) Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks. – *Urban Studies*. 3. 513–532. o.
- Grosz A. (2000) Ipari klaszterek. – *Tér és Társadalom*. 2–3. 43–52. o.
- Hatzichronoglou, T. (1996) *Globalisation and Competitiveness: Relevant indicators*. OECD STI Working Papers, Paris.
- Hatzichronoglou, T. (1999) *The Globalisation of Industry in the OECD Countries*. OECD STI Working Papers, Paris.
- Healy, M.J.–Dunham, P.J. (1994) Changing Competitive Advantage in a Local Economy: The Case of Coventry, 1971–90. – *Urban Studies*. 1279–1301. o.
- Hill, E.W.–Brennan, J.F. (2000) A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage. – *Economic Development Quarterly*. 1. 65–96. o.
- Horváth Gy. (1998) *Európai regionális politika*. Dialóg Campus, Budapest–Pécs.
- Hoványi G. (1999) A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. – *Közgazdasági Szemle*. 11. 1013–1029. o.
- Johnston, R.J.–Gregory, D.–Smith, D.M. (eds) (1994) *The Dictionary of Human Geography*. (third ed) Blackwell, Oxford.
- Kaufman, A.–Gittel, R.–Merenda, M.–Naumes, W.–Wood, C. (1994) Porter's Model for Geographic Competitive Advantage: The Case of New Hampshire. – *Economic Development Quarterly*. 1. 43–66. o.
- Korompai A. (1995) *Regionális stratégiák jövő kutatási megalapozása*. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Regionális Tudományi Tanulmányok. 1.
- Lengyel I. (2000a) A regionális klaszterek fejlesztésének néhány alapkérdése. – *Felzárkózás és EU-csatlakozás*. – Román Z. (szerk.) MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága, Budapest, 274–281. o.
- Lengyel I. (2000b) A regionális versenyképességről. – *Közgazdasági Szemle*. 12. 962–987. o.
- Lengyel I.–Rechnitzer J. (2000) A városok versenyképességéről. *Magyarország területi szerkezetei és folyamatai az ezredfordulón*. – Horváth Gy.–Rechnitzer J. (szerk.) MTA RKK, Pécs, 130–152. o.
- Malecki, E.J. (1997) *Technology and Economic Development: The dynamics of local, regional and national competitiveness*. Longman, Edinburgh.
- Malizia, E.E.–Feser, E.J. (1999) *Understanding Local Economic Development*. Center for Urban Policy Research, New Brunswick.

- Maskell, P.–Eskelinen, H.–Hannibalsson, I.–Malmberg, A.–Vatne, E. (1998) *Competitiveness, Locational Learnings and Regional Development: Specialisation and prosperity in small open economies*. Routledge, London.
- OECD (1999) *Boosting Innovation. The Cluster Approach*. OECD, Paris.
- O'Shaughnessy, N.J. (1996) Michael Porter's Competitive Advantage Revisited. – *Management Decision*. 6. 12–21. o.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1993) *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest (eredeti: 1980).
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1996) Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. – *International Regional Science Review*. 1–2. 85–94. o.
- Porter, M.E. (1997) *Clusters and Economic Development*. Lecture on Workshop for Practitioners in Cluster Formation, Chihuahua (Mexico).
- Porter, M.E. (1998a) *On Competition*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1998b) The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the „New” Microeconomics of Competition. – *Business Economics*. 1. 7–14. o.
- Porter, M.E. (1998c) Clusters and the New Economics of Competition. – *Harvard Business Review*. Nov–Dec. 77–90. o. (magyarul: Harvard Business Manager. 1999/4. 6–19. o.).
- Porter, M.E. (1999) Microeconomics competitiveness: Findings from the 1999. Executive survey. *World Economic Forum, Global Competitiveness Report*. Davos, 30–53. o.
- Porter, M.E. (2000) Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. – *Economic Development Quarterly*. 1. 15–34. o.
- Rechnitzer J. (1998) *Térelési stratégiák*. Dialóg Campus, Budapest–Pécs.
- Rouvinen, P.–Yla-Anttila, P. (1999) Finnish Cluster Studies and New Industrial Policy Making. – *Boosting Innovation the Cluster Approach*. OECD, Paris, 361–380. o.
- Szentes T. (1998) *Nemzeti fejlődés és „versenyképesség” a globalizálódás, transznacionalizálódás és integrációk korában*. BKE Jubileumi Konferencia kötetei, 3. Budapest, 1681–1689. o.
- Török Á. (1997) A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. – *Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés*. 3. 2–13. o.
- Waits, M.E. (1998) Economic Development Strategies in the American States. *Handbook of Economic Development*. – Liou, K.T. (ed), Marcel Dekker, New York.
- Waits, M.J. (2000) The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery. – *Economic Development Quarterly*. 1. 35–50. o.

PORTER'S DIAMOND-MODEL FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAMMING

IMRE LENGYEL

In recent years, the issue of regional economic development has attracted a lot of attention and has been the subject of many studies in Hungary. The purpose of regional economic development is to increase economic prosperity, wage level and employment rate. The economic prosperity of regions is associated with their ability to generate economic activities which are able to improve their competitiveness.

This study tries to survey the Porter's diamond-model which is one of the well-known model of regional economic development programming. Porter measures a region's competitiveness on level of productivity and productivity growth. Porter identified four geographically development determinants that contributed to an industry's and/or region's competitive capabilities: (1) factor (input) conditions; (2) demand conditions; (3) related and supporting industries; (4) context for firm strategy and rivalry. These four determinants mutually reinforce one another and the interactions existing within a region. In Porter's theory, regional clusters have a prominent role. This study suggests that regional planners can make use of diamond-model of regional/local competitiveness.