

Klaszterek és a multinacionális vállalatok helyi beszállítói hálózatának fejlődése

A klaszterek vállalatok, kutató- és oktatási intézmények, regionális fejlesztési szervezetek és más gazdasági aktorok regionális koncentrációját jelentik, ahol a résztvevőknek van valamilyen közös technológiai platformjuk, és céljuk az, hogy együttes versenyképességüket a vállalati tevékenység különböző területein végzett együttműködéssel növeljék. A klasztereket általában úgy tekintik, mint a multinacionális vállalatok kihívásaira adott lehetséges válaszokat. Maguk a multinacionális vállalatok (illetve leányvállalataik) is résztvevői lehetnek a klasztereknek: a klaszter egyik formája a multi vagy annak leányvállalata és helyi partnerei, beszállítói közötti együttműködés is lehet. A tanulmány a klaszterek legfontosabb jellemzőit és működésük okait elemzi. Ezután a multinacionális vállalatok (helyi leányvállalatainak) és beszállítóik kapcsolatát, a helyi beszállításokra való támaszkodás tényezőit elemzi. Esettanulmányok alapján leírja, hogy milyen tevékenységekben valósul meg együttműködés a leányvállalat és a helyi beszállítók között. A beszállítói hálózatok elemzése alapján összevetjük az ezekben folyó tevékenységeket a sikeres klaszterekben folyó tipikus tevékenységekkel, elsősorban magyar tapasztalatok alapján. A tanulmány egyik fő következtetése, hogy a multinacionális vállalatok elsődleges érdekei nem segítik elő a klaszterfejlődést. Ugyanakkor, ha erős a helyi igény és agilis, hatékony a klasztermenedzsment, akkor a multik bevonhatók a klaszterfejlesztésbe, és annak hatékony résztvevői is lehetnek.

Bevezetés

A magyar gazdaság jelenkori fejlődésének irányait a nemzetközi nagyvállalatok tevékenysége döntő mértékben befolyásolja. Az aktív gazdaságpolitikai eszközök mindegyikénél az iparpolitika területén nem hagyhatják figyelmen kívül ezt a ténytet. Ellenkezőleg, úgy célszerű ezeket kialakítani, hogy a nagyvállalati működést is a gazdaságpolitikai célok elérésére tudják mozgósítani. A külföldi tulajdonú vállalatok üzleti érdekei természetesen nem minden esetben esnek egybe a gazdaságpolitikai prioritásokkal (esetenként akár ellenébe is hatnak azoknak), de számos területen található párhuzam, vagy megteremthető az érdekközösség. A gazdaságpolitika sikerét azzal is lehet jellemezni, hogy mely területeken, milyen mértékben sikerül a gazdaság főszeplőinek érdekeit összhangba hozni a gazdaságpolitika fejlesztési elképzeléseivel.

A külföldi tulajdonú cégek tekintetében az elmúlt 15 évben a gazdaságpolitika érdeklődése elsőként a tőkevonásra összpontosult. Ennek hátterében gyakorlati megfontolások (privatizáció) és elméleti elvárások is szerepet játszottak. A feltételezés az volt, hogy a modernizációhoz szükséges tőkével, műszaki és vezetési tudással a nemzetközi nagyvállalatok rendelkeznek, amelyek ezeket alkalmazni is fogják, amint

megjelennek. A kilencvenes évek végétől viszont a tőkevonzás mellett a vállalati tevékenység terelése is megjelent. Ebben a tekintetben két fő irányt különböztethetünk meg. Egyrészt a kormányok különféle gazdaságpolitikai eszközök alkalmazásával igyekeztek a külföldi cégek tevékenységi szerkezetét a nagyobb hozzáadott értékű, igényesebb, komplexebb területek felé terelni. Cél volt másrészt a cégek magyarországi beágyazottságának növelése is, elsősorban a beszállítói hálózatuk fejlesztése révén. Az eltolódást az első cél felé alátámasztotta a munkaerőköltségek erőteljes növekedése. Az igényesebb és kevésbé munkaintenzív (főleg nem betanított munkát igénylő) munkafolyamatok térnyerése jelentős volt. Sikerként könyvelhetjük el, hogy a leépítés, kitelepítés az esetek többségében nem vezetett a cégek végleges és teljes kivonulásához, hanem új, általában igényesebb gyártási fázisok váltották fel a régebbieket. A másik célt, a beágyazottság növelését nehezebb elérni. A beszállítói kapcsolatokban ugyanis együttműködő vállalkozások szélesebb körét kell megcélózni, vagyis a célcsoport nagyon különböző adottságú szereplőkből áll. Ezeknek eltérő fejlesztési igényeik vannak, ami bonyolultabb, komplexebb eszközrendszer kialakítását igényli. A beszállítói kapcsolatok fejlesztésének sikere tehát, mint látni fogjuk, nagyon sok tényezőtől függ. Bizonyos típusú vállalatok körében komoly az eredmények, más esetekben ez kevésbé igaz.

Az 1990-es évek elején a fejlett ipari országokban a gazdaságpolitika eszközrendszerében megjelent a klaszterek támogatása. 2000 után az Európai Unió a lisszaboni célkitűzések elérésére egyre erőteljesebben szorgalmazta az úgynevezett innovatív klaszterek támogatását. Az innovatív klaszterek olyan sokszereplős együttműködési rendszerek, amelyeknek keretében adott régióban valamely tudományterület és az arra épülő gazdasági (ipari) hasznosítás szereplői együttműködnek a régió és szereplőinek gazdasági versenyképességét hosszú távon javító, növekedést biztosító erős gazdasági, innovációs és oktatási háttér kialakítása érdekében. Látható, hogy az innovatív klaszterek összetétele még a beszállítói hálózatoknál is szélesebb körű. Ebből következik, hogy támogatásuk is sokkal komplexebb feladat. A klaszterek kialakításánál már eleve két, egymástól a legutóbbi időkgig teljesen elkülönülten működő célcsoportot kell egymással összehozni: az üzleti szférát és az oktatási-kutatói intézményeket. E két szféra közötti kapcsolatfelvételt korábban az innovációs politika eszközeivel támogatták a magyar kormányok. Sikertült is kialakítani több egyetem környezetében mérhető hatással bíró együttműködési rendszereket. Ezek munkája azonban jobbra eseti megbízások keretében a kutatásfinanszírozásra, szakemberképzésre szorítkozott, közös üzleti tevékenységről például általában nem volt szó. A klaszterek lényege viszont olyan tartós, formális intézményekkel és informális kapcsolati rendszerrel bíró, sokszereplős együttműködés kialakítása, amelyben az üzleti működés változatos területeire vonatkozó tudásokat cserélnek, illetve közösen hasznosítanak a résztvevők. A hangsúly tehát nem annyira a szerződéses kapcsolatokban végrehajtott kutatási feladatokon, adásvételen, piaci vagy logisztikai együttműködésekben van. A klaszter segítheti az ilyen üzleti kapcsolatok fejlődését is, de ezek nem kötődnek a klaszter létezéséhez. A klaszterben olyan tudások, ötletek keletkeznek, amelyek az egymással rendszeres kapcsolatban álló, együtt gondolkodó személyek, együttműködő szervezetek közös termékeként ezek széles értelemben vett

innovációjaként jönnek létre. Ezeket az új tudásokat a klaszter minden tagja hasznosíthatja.

Felmerül a kérdés, hogy a klaszterre jellemző komplex együttműködési rendszer ráépülhet-e már meglévő együttműködésekre. Lehetséges-e például a multinacionális cégek köré felépült beszállítói hálózatot úgy kibővíteni és átalakítani, hogy az klaszterként működjön? Nyilvánvaló, hogy a klaszter építése szempontjából nagy előny, ha egymást korábbról ismerő, üzleti kapcsolatban álló vállalkozások nagyobb csoportját lehet alapul venni. Ebben az esetben a beszállítói kapcsolatok mellé kellene további funkciókat kialakítani, illetve a résztvevők közötti horizontális információs kapcsolatokat továbbfejleszteni. A beszállítók mellé kell bevonnai még a régióban található oktatási (szakképzési) intézményeket, illetve műszaki fejlesztéssel foglalkozó kutatóhelyeket, laborokat. Kérdés persze, hogy a beszállítói kapcsolati háló csúcán álló egy vagy néhány multinacionális cég üzleti érdeke mennyire esik egybe egy ilyen elképzelés megvalósításával. Ebben a tanulmányban ezt a kérdést igyekszünk körbejárni. Elsőként bemutatjuk a klaszterszerű együttműködés legfontosabb sajátosságait, azt, hogy mitől klaszter egy klaszter. Ezt követően a beszállítói hálózatok sajátosságait tekintjük át, elsősorban arra koncentráva, hogy ebben a kapcsolatrendszerben a két főszereplő, vagyis a külföldi cég és a hazai beszállító milyen tulajdonságai erősítik, vagy gyengítik az együttműködés esélyeit, illetve hogy melyek a legfontosabb motivációik, érdekeik. Egy konkrét példán, a kiemelkedően magas hazai beszállítói hányaddal működő Electrolux-Lehel esetén kereszttül igyekszünk a gyakorlatban is bemutatni ezeket a tényezőket. Végül következtetéseket vonunk le arra nézve, hogy a beszállítói rendszerekben látható sajátosságok mennyire valószínűsítik a továbbfejlődést klaszterré.

1. A klaszterkoncepció

A gazdasági tevékenység területi koncentrációja és specializációja régóta ismert és megfigyelt jelenség. Ez nem csupán az eltérő tényezőellátottság következtében a nagyobb térségekre, országokra vonatkozóan igaz, de határokon belül, térségi szinten is. *Alfred Marshall* (1890) úttörő munkássága tárta fel azokat a tényezőket, amelyek az ipari tevékenység területi elhelyezkedését befolyásolják. A gazdaság térszerveződésének legújabb tendenciáit magyarázza a klaszterkoncepció, amely a nemzetközi nagyvállalatokkal vívott versenyben a régiók és az ott működő piaci szereplők összefogását javasolja. A klaszterkoncepció létrejötté és kezdeti formálása *Michael Porter* nevéhez fűződik (Porter 1990, 1998 és 2003). A klaszterek működésének lényegét a sokrétű kedvező externális hatások elérése adja. Az egyszerű agglomerációk működéséhez is kapcsolhatók ilyen hatások. Ezeket a főleg méret- és választékgazdaságossági előnyöket, a nagyobb, és tagoltabb tényező- és fogyasztói piacok által nyújtotta lehetőségeket az egymás közelébe települt üzleti vállalkozások napi működésük során hasznosítják. A klaszterekben tömörülő vállalkozások ezeken az agglomerációs előnyökön túl további előnyökhöz jutnak az együttműködés révén. A klasztereket a tartós és a vállalati működés sok területére kiterjedő

együttműködés, a klaszter szereplői között kialakuló stratégiai partneri viszony különbözteti meg az egyszerű egymás mellé településtől.

A szakirodalomban a klasztereknek sokféle értelmezését lehet olvasni. Többségük Michael Porter különböző műveiben található leírásokból vezeti le saját értelmezését. De a legtöbb szerző más és más elemeket hangsúlyoz. Porter leggyakrabban idézett definíciója szerint a klaszterek „valamely tevékenységi terület egymással együttműködő, de egymással versenyben is álló, egymáshoz kapcsolódó vállalatainak, specializált beszállítóinak és szolgáltatóinak térbeli koncentrációi, valamint a hozzájuk kapcsolódó iparágak cégei és más társult intézmények (például egyetemek, ügynökségek, kamarák).”¹ Látható, hogy a definíció néhány fontos elemet tartalmaz, de a közöttük meglévő kapcsolatot csupán a „versenyeznek és együttműködnek”, illetve „társulnak” igékkel jellemzi. A klasztert képező intézményeket sem írja le szabatosan. Ez a nagyon általános definíció így teret enged sokféle értelmezésnek. Porter klaszterkoncepciója elmélyült elméleti és empirikus kutatás eredményeként jött létre, és szerves részét képezi Porter általános versenyképességi elméletének, amely a komparatív előnyök helyett a kompetitív előnyök fogalmával operál, és egyik legfőbb mondanivalója, hogy a globális versenyben a multinacionális cégektől származó versenyre adható egyik válaszlehetőség a regionális összefogás, amelynek egyik fontos eleme a klaszter. Mi ebben a tanulmányban ehhez az eredeti definícióhoz ragaszkodunk, és a szűkebb, „pontosított” meghatározásokat mint lehetséges értelmezéseket tárgyaljuk.

Az agglomerációs hatások alapvetően statikusak. Az agglomerációkba települő cégek a termékcserében elért magasabb hatékonyságból húznak hasznot. Az újabb típusú együttműködési rendszerekben, hagyományos értelemben vett klaszterekben azonban már nem a hétköznapi adásvételek gyakorisága és hatékonysága a legfontosabb. A klaszterbeli együttműködés során pótlólagos szinergiahatások jelentkeznek, amelyek a régió és cégei versenyképességét növelik. Sőt, a legsikeresebbnek tartott klaszterekben a résztvevők között viszonylag ritkák a hagyományos kereskedelmi kapcsolatok. Ennek ellenére jelentős vonzerőt gyakorolnak a cégek településválasztásakor. A versenyelőny fenntartását egyre inkább azok a tulajdonságok teszik lehetővé, amelyek a vállalati képességek folyamatos, dinamikus javítására adnak módot, nem pedig csupán egy elért versenyképességi szint előnyeinek minél szélesebb körű kiaknázására. Ebben a megközelítésben a klaszterbeli együttműködés fő tartalma nem termékek és szolgáltatások vagy termelési tényezők áramlása, hanem sokkal inkább a tudásgenerálást és -átadást, innovációt segítő megállapodások dinamikus rendszere. Az ilyen új típusú klasztereket *Sölvell és társai* (2003) leírása nyomán dinamikus klasztereknek nevezzük.

Tapasztalati tény, hogy a jelentős klaszterekben működő egyes vállalatok teljesítménye átlagon felüli. Ennél is fontosabb, hogy a dinamikus klaszterek táptalajt biz-

1 Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers and service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate” Porter, 1998, 199. o.



tosítanak az innovációnak, a műszaki haladásnak, az ezekhez kapcsolódó versenyelőnyök megszerzésének. A tudásátadás különféle szintjei kapcsolódnak a kétféle (hagyományos és dinamikus-innovatív) klaszterhez, tehát mindkét formának van innovatív tartalma. A dinamikus klaszter ezen a téren abban különbözik a hagyományostól, hogy erősebben szakosodik a tudásintenzív tevékenységekre, iparágakra, ahol a tudományos haladás gyorsabb, és ahol a vállalkozások működésében az innovációknak kiemelkedő szerep jut. Ennek ellenére mi a dinamikus klasztert nem a hagyományos porteri klaszter K+F-intenzív szakágakra alkalmazott változatának tekintjük. Alapvető eltérés van ugyanis a kétféle klaszter között a szereplők jellegében, együttműködésük tartalmában és az elérni kívánt szinergiahatásokban is. A tudásgenerálás, az innováció és az információcsere a dinamikus klaszterek fő tartalmi elemei, szemben a hagyományos agglomerációkkal és klaszterekkel, amelyekben ezek a funkciók csak kiegészítő jelleggel jelennek meg, ha léteznek egyáltalán. Ezekben a hagyományos kereskedelmi kapcsolatok hatékonyságának növelése a fő cél.

Az Európai Bizottság a lisszaboni célok elérése érdekében kívánja a klaszterszervezetek alapítását, működését támogatni. Ez a törekvés több fontos dokumentumból is kiderül (EC 2002, 2003, Custer Observatory, 2007). Az innovatív teljesítmények növelése, ezen belül is elsősorban az üzleti világ és a felsőoktatási-kutatási intézmények szoros összekapcsolása, együttműködése valóban elősegíthető a dinamikus klaszterek támogatásával. A 2007-ben elindított Pólus-program Magyarország elé is azt a célt tűzte ki, hogy hosszabb távon 6–8 olyan tudásintenzív tevékenység-gel foglalkozó klaszter jöjjön, létre, amelyek méretük és tevékenységük színvonala folytán nemzetközileg is számottevőek. *Szanyi* (2008) ugyanakkor azzal érvel, hogy ezek az elvárások csak a dinamikus-innovatív klaszterekkel szemben érvényesíthetők. Maga a klaszterkoncepció ennél sokkal általánosabb körű. Az együttműködés, a versenyképesség javítása más területeken is lehetséges, nem csak az innovációban. A klaszter kedvező hatást gyakorolhat a nem tudásintenzív gazdasági ágak szereplőinek működésére is.

2. A klaszterek fő jellemzői

A klaszterek természetesen nem valamiféle recept szerint jönnek létre, akkor sem, ha kialakításukat gazdaságpolitikai eszközökkel ösztönzik, és ezeknek az eszközöknek az igénybevétele bizonyos feltételekhez kötött. Ennek ellenére sok olyan általánosan érvényes ismervük van, amelyek megkülönböztetik őket más együttműködési rendszerektől.

2.1. Földrajzi koncentráció

A klaszterek egyik alapvető tulajdonsága, hogy minőségileg más, személyes kapcsolatokra épülő együttműködési formákat tesznek lehetővé éppen a szereplők földrajzi közelsége révén. A földrajzi koncentráció jelentőségét a gazdasági szerkezet alakításában a Marshall által megfigyeltekhez hasonló példák bizonyítják a mai napig.

A méret- és választékgazdaságosság, amelyet az infrastruktúra és az információk közös használata nyújt, a szükséges beszállítók közelsége, a kiterjedt tényezőpiacok, az igényes felvevőpiac (a hagyományos agglomerációs hatások) a mára jellemző gazdasági tevékenységek számára is előnyöket biztosítanak a napi üzleti kapcsolatok szintjén.

A potenciális előnyök között is kiemelkedő szerepe van a fejlett, differenciált tényezőpiacoknak. Ezek lehetővé teszik, hogy a vállalkozások fő tevékenységükre koncentrálnak, és a működésükhöz szükséges egyéb inputokat arra szakosodott cégektől, a piacokról szerezzék be. A termelési tevékenység rugalmassága azáltal is növekszik, hogy a klaszterekben megtalálható, hasonló tevékenységet folytató cégek közötti gyártási együttműködésben az egyes cégek rugalmasan kiegészítik egymás kapacitáit a megrendelések, a piaci igények aktuális feltételeinek megfelelően. De a termelési együttműködés mellett a hálózati együttműködés a vállalati működés szinte minden területére kiterjedhet: oktatásra-képzésre, pénzügyekre, műszaki fejlődésre, marketingre, exportra, értékesítésre. A földrajzi koncentráció a fentiekén túl kevésbé körülhatárolható, alig mérhető előnyöket is kínál. Gazdálkodók és kutatóhelyek földrajzi közelsége elősegíti a közös tudásgenerálást és a tudásátadást. Az ötletek, ismeretek átadása, cseréje a tudással rendelkező személyek rendszeres találkozásán keresztül valósul meg. A rögzített formában nem létező tudás átadása ezért sokkal könnyebben, hatékonyabban valósul meg klaszterekben. A klaszterek eredményes működése ezért feltételezi a személyek találkozását elősegítő intézmények, találkozási pontok létezését.

2.2. Szakosodás

A gyakorlatban a klasztereket a hagyományos agglomerációktól a szakosodás is megkülönbözteti. A klaszter hasonló, vagy egymáshoz kapcsolódó tevékenységet végző szereplők földrajzi tömörülése. A szakosodás nem csupán a gazdasági szereplőkre és a tényezőpiacokra terjed ki, hanem a klaszterek valamennyi szereplőjére, az oktatásra, a kutatásra, a pénzügyi intézetekre is. A méret- és választékgazdaságossági előnyök jelentős része a szakosodott piacok létéhez köthető. Az elmúlt 10–15 évben viszont olyan földrajzi tömörüléseket, klasztereket is megfigyelhettünk, amelyekben a résztvevő cégek közötti szokványos kereskedelmi kapcsolatok nem vagy alig léteztek. A dinamikus klaszterek által nyújtott előnyök tehát egyre kevésbé a szokványos termelési folyamathoz, technológiai kapcsolatokhoz társulnak, sokkal inkább a tudásátadáshoz, az innovációkhoz. Ezek úgy javítják egy-egy térség és vállalatai versenyképességét, hogy a hosszú távú versenyelőnyt biztosító innovációs potenciáljukat fejlesztik.²

A klaszterek általában adott térségben felhalmozott szakmai tapasztalatokra, vállalatállományra, tudományos kapacitásra, munkaerőforrásra épülnek rá. Fő felada-

2 Innováció alatt itt Schumpeter alapján a szélesebben értelmezett fogalmat értjük, amely minden, a bevezetője számára újszerű, a korábnál magasabb szintű szükségletkielégítést lehetővé tevő üzleti megoldást tartalmaz, beleértve a műszaki újításokon túl a szervezeti és marketing innovációkat is.

tuk ennek a versenyképességet döntően befolyásoló komplex rendszernek a fejlesztése egyes specializált tevékenységi területeken. A klaszterekben megvalósuló együttműködés azoknak a tevékenységeknek növeli a hatékonyságát, amelyek kellően mobilak, és így az átlagosnál nagyobb mértékű regionális koncentrációt képesek létrehozni a számukra kedvező feltételeket biztosító régiókban. A piacokhoz vagy nyersanyagforrásokhoz települő iparágak, szolgáltatások térbeli elhelyezkedését a klaszterek léte nem befolyásolja. Porter a szokásos statisztikai felosztást átalakítva határozta meg azokat a tevékenységcsoportokat, amelyeknél a klaszteresedés jeleit megfigyelte. Ezek a tevékenységek a gazdaság 30–40 százalékát teszik ki³.

2.3. Klaszterszereplők

A tudásátadás és az innováció szempontjából lényeges, hogy a klaszterek szereplői nem csupán cégek. Ha a klaszterek szereplői nem kellően sokfélék, nem jelentenek többet egy megnagyobbított vállalatnál (központi cég és beszállítói). Ebben az esetben a kisebb vállalkozások passzív befogadói szerepre vannak utalva, szó sincs közös tudásgenerálásról, innovatív együttműködésről. A szoros beszállítói együttműködési rendszerek fő célja a gyártás során felmerülő tranzakciós költségek leszorítása. Az esetenkénti tudásátadás is kizárólag ezt a célt szolgálja. A vállalati stratégiák ma a lazább kapcsolódású hálózatokat, illetve a cégen belül az alapvető képességekre való koncentrációt preferálják. Az értéklánc folyamatosan rendelkezésre álló, de igény szerint rugalmasan kombinálható kapacitásainak elhelyezésére a klaszter kiválóan alkalmas működési (szervezeti) forma. A klaszterekben gyakoriak az üzleti vállalkozások és más intézmények közötti kapcsolatok és szövetségek. Ilyenek lehetnek egyetemek, kutatóhelyek, laboratóriumok, kormányzati szervek, fogyasztói érdekvédelmi intézmények. Főleg a felülről kezdeményezett klaszterekben⁴ van fontos szerepük a klaszterek olyan szerveinek, amelyek a klaszterek résztvevői közötti kapcsolatépítéssel vannak megbízva. Ezek a kapcsolatépítésen túl a klaszterekben bonyolító különböző tevékenységek szervezésében, lebonyolításában is részt vesznek.

2.4. Innováció

Minden klaszterben folyik valamilyen szintű innovációs tevékenység. Az utóbbi években a figyelem középpontjába került dinamikus klaszterek tevékenységének fő tartalma ez a fajta együttműködés. A lisszaboni célok és az ezek elérésére kialakított

3 Az ide vonatkozó módszertan részletei megtalálhatók a Harvard Business School honlapján (<http://data.isc.hbs.edu/isc/index.jsp>).

4 Ideális esetben a klaszterek spontán módon alakulnak ki, a résztvevők maguk kezdeményezik az együttműködést, később a formális klaszterszervezet létrehozását. A gazdaságpolitikai célok elérésére alakított klasztereket központi vagy helyi kormányzati szervek, fejlesztési ügynökségek hozzák létre. Esetenként üzleti vállalkozások is kezdeményezhetik. A felülről indított klaszterszervezés során megoldandó egyik legfontosabb feladat a szervezők és a tagság érdekei, céljai közötti összhang megteremtése.

prioritások az EU 2007 és 2013 közötti költségvetésében szintén az innovációk kiemelt szerepét tükrözik. Az uniós támogatáspolitikája és annak nyomán a nemzeti fejlesztési tervek, köztük az Új Magyarország Fejlesztési Terv is tartalmazza az úgynevezett „innovatív klaszterek” támogatását. Az innováció a klaszterek számos más, nem kevésbé fontos ismérve közül az egyik, amely leginkább a dinamikus klaszterekben játszik főszerepet. A különféle klaszterek eltérnek a bennük hasznosuló tudások jellege és azok jelentősége szempontjából. De a modern technológiák használata a teljes értékláncban, főként az infokommunikációs technológiák terjedése fokozatosan elmosta a korábban viszonylag erőteljes határokat a tudásintenzív és nem tudásintenzív ágazatok, tevékenységek között. Ebből következően a hagyományos és a dinamikus klaszterek, illetve a nem technológiaintenzív tevékenységekre szakosodott klaszterek is egyre inkább érzékelik a nyomást az új tudások és innovációk átvételére, sőt arra, hogy ilyeneket saját maguk hozzanak létre hosszú távú versenyképességük fenntartása érdekében. Ezért a hagyományos klaszterekben is megjelenik az üzleti szféra és az oktatás, illetve a kutatóintézetek közötti együttműködés. A klaszterek sikere egyre inkább függ a tudás és az innovációk használatától, az ezen a területen elért méret- és választékgazdaságosságtól, a tevékenységek fokozatos eltolódásától a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek felé.

2.5. A kritikus tömeg

A klaszterek fejlődését fenntartó belső erők akkor alakulnak ki, ha kellő számú szereplő vesz részt a klaszter működésében. A kritikus tömeg elérése szükséges az elvárt méret- és választékgazdaságosság megjelenéséhez is. Ezekhez gyakori tranzakciók kellenek, illetve választási alternatívák kellően nagy választéka. A kritikus tömeg elérése segíti a klaszter belső szerkezetének fejlődését is, kihasználva a rugalmas kkv-k és a nagyobb vállalatok közötti komplementaritást. A kritikus tömeg puffer-szerepet is játszik (növeli és rugalmasabbá teszi a klaszterbe tömörült vállalkozások kompetenciáit), illetve erősíti a klaszter stabilitását a külső sokkhatásokkal szemben, például egy kulcsfontosságú nagyvállalat kiválása esetén. A kritikus tömeg alatt ezzel szemben a klaszter sebezhető marad például valamely fontos tudás, kapacitás kiesése esetén. A gazdasági növekedés gócpontjai eleve általában olyan központok, ahol sajátos tudások és kapacitások hosszabb idő alatt felhalmozódnak, ezért a kritikus tömeg elérése lehetséges. A klaszterszervezetek, amelyek figyelembe veszik a kritikus tömeget, eltérően definiálják és mérik azt. A kritikus tömeg függhet a földrajzi elhelyezkedéstől, az ágazati sajátosságoktól, a klaszter belső felépítésétől. A kritikus tömeg elérésének szempontja jó, ha már a klaszter szervezésének első fázisában megjelenik. Hiszen csak ott érdemes a szervezésbe fogni, ahol kellő számban megtalálhatók a potenciális klasztertagok. A vállalkozások sűrűsége statisztikai eszközökkel vizsgálható, felmérhető.⁵

5 Ilyen számítás eredményeit teszi közzé klaszterterképek segítségével Szanyi (2008).

2.6. A klaszterek életciklusa

A klaszterek és a klaszterszervezetek fejlődési folyamaton mennek keresztül. Ennek megfelelően időben változó tevékenységük kiterjedése és jellege, és mások a megoldásra váró problémáik is. A klaszterfejlődés kiindulópontja az agglomeráció létezése, ami biztosítja, hogy a piaci szereplők kellő számban álljanak rendelkezésre, és hogy környezetükben differenciált tényező- és fogyasztói piacok működjenek⁶. A klaszterek fejlődése tulajdonképpen ez után a kiindulópont után kezdődik: az agglomerációban lévő, hasonló vagy egymást kiegészítő tevékenységet folytató szereplők között rendszeres, kölcsönösen előnyös együttműködési formák alakulnak ki, amelyek a vállalati működés sokféle területét érinthetik. A kialakuló klaszter, vagyis a tényleges klaszteresedési folyamat első fázisának tartalma tehát alapvetően a potenciális klasztertagok kapcsolatfelvétele, kezdeti együttműködésük. Ebben a szakaszban még nem jelenik meg az együttműködés szervezeti kerete, a klaszter még nem vonz magához újabb, földrajzilag távolabb fekvő partnereket. Mindez a második, fejlődő klaszter szakaszra jellemző. Ekkor ugyanis a kezdeti kapcsolatok és együttműködések konkrét üzleti hasznosulása miatt a klaszterről, illetve a benne zajló együttműködésről szélesebb potenciális érdeklődő kör hitelesen értesül. A klaszter vonzereje szinte napról napra nő. Eddig informálisan működő rendszerét formalizált, részben szerződéses kereteket is nyújtó intézmény fogja át, vagyis megjelenik a klaszterszervezet.

A klaszterszervezetre nagyon sok ok miatt szükség van, bár léteznek olyan klaszterek is, amelyek rendkívül hatásosan tudnak működni átfogó szervezeti keretek nélkül is. A klaszterszervezet hatékonyan és tudatosan támogatja a klaszteren belüli együttműködést, a klaszter tagságát képviseli a külvilág felé, igyekszik becsatornázni újabb, a klaszter egésze számára fontos erőforrásokat. Mindezek hatására a klaszter fejlődése felgyorsul, és optimális esetben a klaszter eléri a kritikus tömeget, amely biztosítja az önfenntartó klaszterműködést. Ezzel a klaszter belép az érettség fázisába. Az érett klaszter a belső együttműködés fejlesztése mellett gyarapítja külső kapcsolatait is. A klaszterben jelentkező szinergiahatások eredményeként a klaszter tagjainak tevékenységi köre idővel módosul. Egyes tevékenységek kiszervezése miatt ezekre szakosodott új vállalkozások jelennek meg. Szintén új kkv-k alakulnak meg az innovációs együttműködésekben származó „melléktermékek” forgalmazására (spin off vállalkozások). Az érett klaszter szerkezete, tevékenységének jellemzői, illetve maguk a klaszterszereplők idővel úgy fejlődnek tovább, hogy a klaszter kialakult együttműködési formáitól és tartalmától eltérő kapcsolatokat is kezdenek kiépíteni. Ilyen esetekben a klaszter stagnálása, hanyatlása, főlegesen fenntartása megfelelő kilépési vagy átalakítási stratégia alkalmazásával kerülhető el. Lehetséges természetesen, hogy a klaszter alkalmazkodik a megváltozott feltételekhez, új tevékenységi, együttműködési hangsúlyokat definiál. Elképzelhető az is, hogy felbomlik több új együttműködési rendszerre.

⁶ Erre a feltételre mind a spontán szerveződő, mind a felülről lefelé megvalósuló klaszterek esetében szükség van. Nem lehet klasztert építeni potenciális résztvevők nélkül.

3. Multik és beszállítók: a beszállítói hányadot meghatározó tényezők

A beszállítói kapcsolat elviekben alapja lehet egy klaszterszerű együttműködés kialakulásának, sőt a nagyvállalat körül létrejövő beszállítói hálózat tekinthető – bizonyos elméletek szerint – egyfajta alacsonyabb szintű klaszternek is (Bakács, Czakó, Sass 2006). Összességében a hazai beszállítók részesezése Magyarországon magasabb, mint általában a fejlődő országokban, azonban alacsonyabb, mint a fejlett országokban, ideértve az Európai Unió „régii” tagjait is, és jelenleg is jelentősen alacsonyabb a vártnál. (Sass, Szanyi 2004) Mitől függ a beszállítások alakulása – és ezzel összefüggésben miért ilyen alacsony Magyarországon? Ennek a kérdésnek a megválaszolására az UNCTAD (2001) tényezőit vettük alapul, egészítettük ki általunk még relevánsnak tekintett faktorokkal. Ezeknek a tényezőknek a „mérhető” csoportját egy kérdőíves felmérés⁷ eredményei alapján teszteltük, a „nem mérhető” elemeket pedig vállalati esettanulmányok és a magyar vállalatokra vonatkozó releváns szakirodalom feldolgozása alapján vizsgáltuk. Ahol találtunk az adott tényezőre vonatkozó, más, Magyarországgal összehasonlítható fejlettségű országot érintő vizsgálatot, annak eredményét is közöljük.

3.1. A beruházások belépési módja

Jelentős különbségek lehetnek a külföldi részvételű vállalatok között a helyi beszállítók alkalmazása tekintetében attól függően, hogy a beruházás zöldmezős, vagy felvásárlás-privatizáció keretében valósult-e meg. (Blomström et al. 2000) A privatizált vállalatok legtöbbje megtartotta eredeti hazai beszállítóit, különösen, ha elsősorban a hazai piacra termelt. Hasonló a helyzet az egyesületek és felvásárlások esetében is. Az Ipargazdasági Kft. (2002A) szerint a magyar beszállítók által képviselt hozzáadott érték szempontjából a legsikeresebb beszállítói együttműködések egyik csoportjába a történelmi hagyományokkal motivált, a privatizációt megelőző sikeres termelési, kereskedelmi kooperációk meglétével jellemezhető közvetlen külföldi tőkebefektetések sorolhatók. Ezek esetében nem ritka a 20–50 százalékos magyar hozzáadottérték-arány sem egy-egy vállalatnál, és egy-egy termék esetében ez a részesedés még ezt a magas szintet is meghaladja. Más oldalról, a zöldmezős beruházások esetében viszonylag hosszú időt vehet igénybe a helyi beszállítói hálózat kiépítése. Sok esetben ezeknél nem is cél a helyi gazdaságba való erőteljesebb beágyazódás.

7 A kérdőíves felmérés a V. keretprogram: SERD-2002-00111 6. workpackage: Foreign and domestic firms as catalysts in changes in competitiveness in manufacturing c. alprogramjának keretében készült. A kérdőívvel négy ágazat (élelmiszeripar, elektronikai ipar, autóipar és gyógyszeripar) 50 főnél (a gyógyszeriparban 20 főnél) több alkalmazottat foglalkoztató vállalatait kerestük meg. 161 cég válaszolta meg a kérdéseket, amelyek elsősorban a vállalati kapcsolatokra, vállalati hálóokra irányultak. A vállalatok 2004-re és 1998-ra vonatkozó adatokat, információkat adtak meg. A felmérés néhány kiválasztott eredményét lásd: Sass (2007).

1. táblázat. Beszállítói arány a privatizációval Magyarországra települt nemzetközi cégeknél

A cég neve és tevékenysége	Magyar beszállítás aránya a helyi hozzáadott értékből (%)
ABB Kft. (energetikai gépgyártás)	45
Adtranz Kft. (dízelvevonatok, tehervagonok gyártása)	55
BPW-Rába Rt. (tehergépkocsi futóművek gyártása)	35
Electrolux Lehel Kft. (elektromos háztartási készülékek gyártása)	40
GE Lighting Tungfram Rt. (fényforrásgyártás)	50
Knorr-Bremse Kft. (fékrendszerek gyártása)	30
SVT-Wamsler Rt. (háztartási elektromos készülékek gyártása)	55
ZF Hungária Kft. (sebességváltó-gyártás)	35

Forrás: Ipargazdasági Kft. (2002A)

2. táblázat. Beszállítói arány a magyarországi zöldmezős beruházásoknál

A cég neve és tevékenysége	A magyar beszállítás aránya a hozzáadott értékből (%)
Denso Kft. (diesel-adagoló pumpa gyártása)	0
IBM Storage Kft.* (merevlemez-meghajtó gyártása)	5 százalék alatt
LEAR Kft. (járműipari belső rendszerek gyártása)	10
Opel Hungary Kft. (motor-, hengerfej- és sebességváltó gyártása)	5 százalék alatt
Philips-csoport (elektronikai termékek gyártása)	10
Phycomp Kft. (kondenzátor- és ellenállás-összeszerelés)	0
Sony Hungária Kft. (elektronikai termékek gyártása)	5 százalék alatt
Thyssen Production System Kft. (autóipari gépek gyártása)	0
Tower Automotive Kft. (karosszéria-elemek összeszerelése)	0
Zeuna Starker Kft. (kipufogórendszerek gyártása)	15
Zollner Elektronik Kft. (elektronikai alkatrészek gyártása)	6

* 2002-ben a cég áthelyezte ennek az üzletágnak a termelését Kínába.

Forrás: Ipargazdasági Kft. (2002A)

A zöldmezős beruházások régiós összehasonlításban korábbi megjelenése és így viszonylag magasabb aránya feltételezhetően az egyik oka a várakozásokhoz képest alacsonyabb beszállítói részesedésnek.⁸

8 Magyar szempontból kevésbé jelentős tényező a 100%-os külföldi tulajdon dominanciája miatt, de a fejlődő országok tapasztalatai alapján számottevő az eltérés a teljes külföldi tulajdonban levő és a közös vállalatok helyi inputokra való támaszkodása között. A helyismeret, helyi kapcsolatok erőssége az utóbbiak esetében általában magasabb helyi beszállítói hányaddal jár együtt. (UNCTAD, 2001) Ezenfelül a hazai részvétel az utóbbi esetekben segíti a technológia, ismeretek helyi elterjedését. (Blomström, Sjöholm 1999) Az EU új tagországai közül Románia tekintetében az 1998 és 2000 közötti időszakot vizsgálva Javorcik–Smarzynska és Sparateanu (2003) ezzel szemben azt találta, hogy a 100%-ban külföldi tulajdonban levő vállalatok esetében van pozitív ágazaton belüli tovatérjedési hatás (spillover), míg ez nem igaz a közös vállalatokra. Smarzynska (2002) ugyanakkor nem talál ilyen különbséget Litvániát illetően.

Az említett kérdőíves felmérés előzetes eredményei valószínűsítik a fenti hipotézist. Az átlagnál jóval magasabb, 60–70 százalék közötti hazai inputok részesedése az összes inputból, azonban időben 1998 óta enyhén csökkenő a privatizált vállalatok esetében. A zöldmezős vállalatok vonatkozásában átlagosan 20–30 százalék közötti a hazai input részesedése, és időben jelentősebben nőtt 1998 óta ez az arány. A külföldi részvételű privatizált és a külföldi zöldmezős beruházások tekintetében ezek az átlagértékek alacsonyabbak, időbeli tendenciájuk azonban hasonló a fentiekhez.

3.2. A beruházások ágazata

A közvetlen külföldi beruházások ágazati összetétele is fontos abból a szempontból, hogy milyen mértékben veszik igénybe a helyi beszállítókat. (Tavares, Young 2006) A feldolgozóiparon belül a gépipar egyes alágazatai, az autóipar vagy az elektronikai ipar általában kevesebb hazai beszállítót „használ”. Többek között a termék sajátosságai, a technológia védelme, kivitelre termelők esetében minőségi követelmények állhatnak ennek hátterében. A másik oldalon, például az élelmiszeripar vagy az építőanyag-ipar esetében, a viszonylag zárt piac, a viszonylag kis releváns piac, a relatíve magas fajlagos szállítási költségek miatt jelentősebb lehet a helyi beszállítók részesedése. Ugyanakkor a beszállítók oldaláról is fontos lehet megkülönböztetni az egyes ágazatok „beszállító-képességét”. Így például a gumi- és műanyagipar, vagy a fémipar több gépipari alágazat (pl. elektronika, járműipar, általános gépipar) számára is „képes” különféle alkatrészeket, részegységeket szállítani. Más és más a legfontosabb, beszállítókat „foglalkoztató” ágazatokban a beszállítói piramisok felépítése is. Magyarországon pl. a gépiparon belül a jármű- és elektronikai iparban jelen vannak a piramis csúcsát képviselő végszerelő multik, illetve ezek valamilyen komplett fődarabot előállító leányvállalatai (pl. Audi, Suzuki, Philips, Nokia, Ericsson); a szintén multinacionális elsőbeszállítók (pl. LuK, VAW, Visteon, Leoni, Flextronics, Temic, Elcoteq), és a másod- és harmadvonalbeli beszállítókat jelentő cégek. Magyarországon is kialakultak formailag az egyes ágazatokat jellemző beszállítási piramisok. Ugyanakkor jelentős az eltérés a piramis egyes szintjei közötti kapcsolatok intenzitásában: a magyar, túlnyomórészt másod-, harmad-, sőt további vonalbeli beszállítóknak, elsősorban kis- és közepes vállalatoknak kevés kivétellel alig van közvetlen kapcsolatuk az elsősorban külföldi kézben levő végösszeszerelőkkel és elsőkörös beszállítókkal. (Lásd pl. Ipargazdasági Kft. [2002A] vagy Gelei-Nagy [2006] az autóiparban.)

A kérdőíves felmérésben szereplő négy ágazat esetében az élelmiszeriparban messze a legmagasabb (átlagosan 71–80 százalék) a hazai inputok részesedése, és időben nem látszik nagyobb változás. Jócskán lemaradva következik a gyógyszeripar, szintén időben jelentősen nem változó, átlagosan 51–60 százalék hazai beszállítói részesedéssel. Az autó- és az elektronikai ipar esetében sem volt komoly változás 1998 és 2004 között, átlagosan 21–30 százalék a hazai beszállítók részesedése ezekben az iparágakban.

3.3. Exportorientált és hazai piacra orientált befektetők

A beruházás fő motívuma is számít abból a szempontból, hogy milyen mértékben alkalmaznak hazai beszállítókat a leányvállalatok. Természetesen ez a tényező is szorosan összefügg más faktorokkal, pl. a beruházás szektorával vagy a belépési móddal. A (nagy) exportorientált (zöldmezős) beruházások általában kevesebb ponton kapcsolódnak a helyi gazdasághoz, mint hazai piacra orientált társaik. Vagyis a hazai piacon értékesítő vállalatok több hazai beszállítást vásárolnak. (Altenburg 2000; Smarzynska 2002) A nagy, exportorientált beruházások csoportját könnyű elkülöníteni Magyarországon a többi külföldi leányvállalattól, mivel az előbbi vállalatok esetében az export részaránya közel van a 100 százalékhoz. (Antalóczy, Sass 2003) Ezeknél a nagyberuházásoknál a helyi beszállítók részesedése maximum 10 százalékot ért el, beleértve a tisztán hazai és a külföldi tulajdonban levő, de Magyarországon bejegyzett vállalkozásokat. Ide tartozik pl. az első tíz legnagyobb exportőr listáján (3. táblázat) is szereplő Audi, Philips, Flextronics és Nokia. (Kivételet képez a GE Lighting, amely a legnagyobb exportőrök közé tartozik, magas az export/értékesítés-arány [90 százalék feletti] – vagyis erősen exportorientált, viszont viszonylag magas [40 százalék körülire becsült] a helyi beszállítók részesedése. Ebben az esetben a beruházás módja [privatizáció], illetve a magyar vállalat [Tungram] privatizáció előtti jelentős piaci pozíciói játszhatnak szerepet a kiemelkedően magas hazai beszállítói részesedésben. Hasonlóan a piacra lépés módja – privatizáció – okozhatja a Michelin esetében a viszonylag magas beszállítói hányadot. A Suzuki és a Samsung viszonylag magas mutatóinak magyarázatára később térünk ki.)

3. táblázat. Az első 10 legfontosabb exportőr 2006-ban

Vállalat	Külföldi részesedésű? (belépési mód)	Ágazat	Részesedése a magyar exportból (%)	Export/értékesítés (%)	Helyi beszállítók részesedése (%)
1. MOL	igen (tőzsdei privatizáció)	Energia	9,98	59,0	...
2. Audi	igen (zöldmezős)	Autóipar	9,66	99,7	10
3. Philips	igen (zöldmezős)	Elektronika	4,72	99,5	10
4. GE Hungary	igen (zöldmezős)	Elektronika	4,08	97,3	50
5. Suzuki	igen (zöldmezős)	Autóipar	3,10	85,1	40
6. Samsung	igen (zöldmezős)	Elektronika	2,94	88,0	15+
7. Flextronics	igen (zöldmezős)	Elektronika	1,70	99,0	10–
8. Alcoa-Köfém	igen (privatizált)	Fémfeldolgozás	1,60	84,7	...
9. Michelin	igen (privatizált)	Gumiipar	1,60	99,8	20+
10. Robert Bosch Electronics Ltd.	igen (zöldmezős)	Elektronika	1,37	99,9	...

Forrás: a HVG és a KSH adatai alapján saját összeállítás.

Megjegyzés: a Nokia nem közöl adatot, de az export áruösszetételére vonatkozó adatok alapján az első 10 legnagyobb exportőr egyike lehet.

A kérdőíves mintában a vállalatok túlnyomó részét könnyen besorolhattuk az exportorientált vagy a hazai piacra orientált csoportba. Az exportorientáltak esetében 80 százalék fölötti volt az export részesedése, a hazai piacra orientáltak tekintetében szintén 80 százalék a hazai piac részesedése. „Köztes” vállalat alig akadt. Az exportorientált cégek vonatkozásában alacsonyabb, de enyhén növekedett, az átlagos 20–30 százalékos értékről 30–40 százalékosra a hazai inputok részesedése 1998 és 2004 között. A hazai piacra koncentráló társaságok jelentősen magasabb, átlagosan 60–70 százalék hazai inputtal dolgoznak, habár ez enyhén csökkent 1998 és 2004 között.

3.4. „Túlzottan eltérő” fogadó gazdaság

Ha a „külföldi” (100 százalékos vagy többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok) és a „hazai” vállalati szektor nagymértékben különbözik egymástól, akkor mindez negatívan hat a két szektor közötti kapcsolatok alakulására. (Hunya 2001) Egy olyan környezetben, ahol a két vállalatcsoport egymástól elkülönült szegmensét képezi a gazdaságnak, az előre- és hátramutató kapcsolatok fejlődése lassúbb lesz. Ugyanakkor, ahogy a külföldi részvételű vállalatok egyre hosszabb ideje működnek a fogadó gazdaságban, és egyre inkább „megtanulják” a helyi gazdaság működési módját, illetve ahogy javul az átalakuló gazdaságban a helyi vállalatok teljesítménye, úgy lehet ennek a tényezőnek egyre kisebb a jelentősége. Magyarországon a két vállalati szegmens teljesítménye jelentősen különbözik egymástól. Szintén itt fontos megemlíteni, hogy a túlzottan eltérő fogadó gazdaság „beszállítás-képtelenségét” illusztrálja, hogy az Ipargazdasági Kft. (2002B) kérdőíves felmérése szerint a külföldi tulajdonban levő vállalatok között jelentősen nagyobb a beszállítók aránya, mint a hazai tulajdonúak között. Ugyanebben a tanulmányban szereplő megállapítás, hogy a hazai beszállító vállalkozások partnerei elsősorban hazai, magyar tulajdonú vállalkozások.

3.5. A (potenciális) hazai beszállítások minősége és mennyisége – kínálati oldal

A beszállítások megvalósulásának esélye és azok minősége a helyi vállalati szektor terjedelmétől és minőségétől is függ⁹. A magyar vállalati szektor egyik jellegzetessége a közepes méretű vállalatok hiánya, amelyek a leginkább képesek arra mind pénzügyi, mind technikai szempontból, hogy a beszállítóktól követelt megfelelő minőségű inputokat nagy sorozatban legyártsák, a kívánt technológiai pontossággal, megbízhatóan és megfelelő időzítéssel. (Szanyi 2002) Az Ipargazdaság Kft. (2002B) kérdőíves felmérése szerint a magyar beszállítóknak mindössze 7 százaléka közepes vállalat. A közepes méretű cégek hiánya más szempontból is akadályozza a helyi beszállítói hálózatok kiépítését. A közepes és nagyobb helyi integráló vállalatok

9 Észak-Írország és Írország összehasonlításában ez bizonyult a helyi inputok használatát korlátozó legfontosabb tényezőnek. (Hewitt–Dundas N. et al. [2002]) Magyarországi vállalati példákat ír le a beszállítók keresésénél jelentkező minőségi és mennyiségi problémáiról pl. Dóry (1998).

száma is viszonylag kicsi olyan más, fejlettebb átalakuló országokhoz képest, amelyek másféle privatizációs technikákat alkalmaztak (például Csehországhoz képest). Nemcsak a beszállítások minősége, hanem a kívánt mennyiség biztosítása is sokszor akadályba ütközik a potenciális beszállító társaság mérete miatt, és így a helyi beszállítások növelésének akadályává válik. A beszállítóval sok esetben csak akkor kötnek szerződést, ha megfelelően nagy gyártási volumen biztosítására képes. Ennek egyrészt méretgazdaságossági, és így költségoldali okai is vannak, másrészt pedig sok esetben nem egyetlen vállalkozásnak szállít be a cég, hanem több, földrajzilag közel eső leányvállalatnak. A magyar beszállítók esetében sokszor jelentkezik ez a kibocsátási korlát, amely akadályá egyrészt a beszállítóvá válásnak, másrészt pedig az értékláncban való feljebb lépésnek. (Gelei, Nagy 2005, 16. o.) Egy harmadik szempont a (potenciális) beszállítókkal kapcsolatban az ún. biztonsági vagy stabilitási dimenzió. Ebben az esetben a beszállítók stabilitása, több lábbon állása az a követelmény, amelyet a beszállítót kereső/foglalkoztató leányvállalat megfogalmaz (potenciális) beszállítóival szemben. (Gelei, Nagy 2005, 16. o.)

3.6. A beszállítások mennyisége – keresleti oldal

Mintegy az előző tényező „tükörképeként”, hazai vállalkozásnak akkor éri meg a vállalatnál felhalmozott tudást és a rendelkezésre álló tőkét befektetni, erőfeszítéseket tenni a beszállítóvá válás érdekében, ha olyan alkatrész- és részegységmennyiség beszállítására nyílik lehetőség, amelynek esetében ezek a beruházások megtérülnek. Egyes esetekben az egyetlen megrendelő által kért mennyiség nem éri el ezt a küszöbértéket, tehát ha elérhető közelségben (a szállítási költségek figyelembevételével) megjelenik több potenciális megrendelő, akkor kezd el a kis- vagy közepes vállalat komoly lehetőségként kezelni a beszállítóvá válást, és lépéseket tenni ennek érdekében. A következő lépésben a sikeres beszállító követheti más telephelyre, vagy akár külföldre is partnereit, mint ahogy arra a Jászplasztik esetében találtunk példát, amelynek nyíregyházi beruházását az Electrolux ottani gyárának megnyitása, szlovákiai beruházását pedig a Samsung ottani terjeszkedése befolyásolta. (A vállalat a jászberényi Electrolux-Lehel, illetve a jászfényszaru-i Samsung-üzem beszállítója.) (Bakács–Czakó–Sass 2005)

3.7. A leányvállalat nagysága

Feltételezhető még egy további tényező hatása is a viszonylag alacsony magyarországi beszállítói hányadban. *Crone és Watts* (2000) szerint a megrendelő leányvállalat és a beszállító mérete között is van összefüggés: yorkshire-i és humberside-i esettanulmányok alapján a nagyobb leányvállalat nagyobb helyi vállalatokat keres beszállítónak, míg a kisméretű „multi” a kisméretű helyieket preferálja. Hasonló eredményre jut *Barkley és McNamara* (1994) is. Magyarországon a feldolgozóiparban tevékenykedő leányvállalatok viszonylag nagy mérete lehet egy oka annak, miért kevés a helyi beszállító. Ezt a feltételezésünket azonban egyelőre nem tudjuk bizonyítani.

3.8. A beruházó származási országa

A beruházó/leányvállalat származási országa szerint is jelentősek az eltérések a helyi inputok beszerzési „hajlandóságában”. (Dunning 1986 a japán leányvállalatoknál, Pearce, Papanastassiou 1997 EU-s anyával bíró leányvállalatoknál mutatták ezt be.)¹⁰. Ebben a tekintetben az EU-n kívüli, exportorientált (zöldmezős) beruházók térnek el a többi leányvállalattól. Ezek elsősorban USA-beli, japán vagy dél-koreai multik leányvállalatai, amelyeket azzal a céllal alapítottak, hogy az EU-piacot egy olyan, viszonylag olcsó telephelyről lássák el a termékeikkel, amely földrajzilag közel fekszik a célpiachoz. (És esetleg azt is számításba vették, hogy előbb-utóbb a célpiac része lesz.) Magyarországon az összes beruházáson belül dominálnak az EU-ból származó beruházások, viszonylag kevés az unión kívüli beruházás. Az EU-n kívüli beruházók arra „kényszerültek”, hogy viszonylag nagy mértékben használjanak helyi gyártású inputokat, hogy megfeleljenek a helyi hozzáadottérték-előírásoknak, mivel csak így terhelték termékeiket kedvezőbb vámokkal. Sok esetben ezek a leányvállalatok aktívan keresték annak lehetőségét, hogy minél több hazai céget „képesse” tegyenek a beszállítói hálózatba való bekapcsolódásra. Jó példa erre a Suzuki, amely gyakorlatilag a beruházás kezdetétől aktívan törekszik arra, hogy elérje az autók esetében megkövetelt 60 százalékos helyi hozzáadottérték-szintet, amelyben egyrészt a magyarországi gyárban termelt hozzáadott érték, másrészt a hazai (és a páneurópai kumuláció után az európai) beszállítók által „szállított” hozzáadott érték szerepel. A Suzuki esetében érdemes még megemlíteni, hogy beszállítói között dominálnak a hazai tulajdonú kis- és közepes méretű vállalatok, és kevés a Suzuki után idetelepült, külföldi kézben levő „követő” beszállító.

3.9. A beruházás életkora

A leányvállalatok működésük során általában növelik a fogadó gazdaságból származó inputok részesedését az összes beszerzésből. (Blomström, Kokko 1997; Írország elektronikai ipara esetében empirikusan mutatták ki a befektetés „életkorának” és a helyi inputbeszerzés mennyiségének összefüggését: Görg, Ruane 2000. Ugyanakkor nem talált ilyen összefüggést: Tavares, Young 2006). Még a zöldmezős, exportra termelő beruházások esetében is igaz ez, s még akkor is, ha összességében ez a beszállítói hányad viszonylag alacsony marad. Magyar vállalati példák is alátámasztják ennek a tényezőnek a fontosságát. Így például az Audi esetében induláskor 1 százalék körüli volt a helyi beszállítások részesedése, ami 10 százalékra nőtt – jelentős részben egy fejlesztőközpont megnyitása révén. A kérdőíves felmérés mindössze enyhe növekedést jelez 1998 és 2004 között a beszállításokban.

3.10. A multik globális stratégiája

Azok az iparágak, amelyek a legnagyobb „használói” a helyi beszállítóknak és legnagyobb kibocsátói a spillovereknek, vagyis az autóipari és elektronikai ágazatok, mind-

¹⁰ Crone (2002) empirikus elemzése két brit régióban ugyanakkor nem talált ilyen összefüggést.

inkább nemzetközi partnerek termelési hálózatában működnek (Meyer 1998). Általában egy erősebb partner uralja ezeket a nemzetközi hálózatokat, amelyek egyre inkább felváltják az integrált multikat. Hosszabb távú ellátási szerződések jellemzőek, amelyek akadályt is képeznek az újabb, helyi beszállítók bekapcsolódása szempontjából. A nagy autógyártók azoknak a részegységeknek a gyártását nem szervezik ki, amelyek az adott piaci márka hordozói. 2002-ben a kész személygépkocsik mintegy felét már nem a nagy autógyártók maguk gyártották, hanem beszállítói hálózatukon keresztül szerezték be, és ennek a tendenciának az erősödése várható a jövőben. (Gelei, Nagy 2005) Így az a kulcskérdés, hogy a fogadó gazdaság vállalatait lehet-e, és ha igen, milyen mértékben lehet őket integrálni ezekbe a termelési hálózatokba. Néhány esetben, még a privatizált cégeknél is, a hazai beszállítókat felválthatják az anyavállalat hagyományos beszállítói. Ugyanakkor néha a hazai társaság, miután sikeresen teljesítette a leányvállalat beszállítókkal szemben támasztott követelményeit, beszállítója lehet az adott anyavállalat más leányvállalatainak is, esetleg más helyi leányvállalatoknak is. A beszállítók „beszervezési” módszerei miatt növekszik azoknak a magyar vállalkozásoknak a száma, amelyek nem közvetlenül a nagy autóiipari leányvállalatokat szolgálják ki, hanem közvetve szállítanak be nekik, azok nagy, külföldi beszállítóin keresztül. (A magyarországi autóiipari beszállítókról lásd Gelei 2006)

3.11. A leányvállalatok szerepe a termelési hálóban

A helyi beszállítói kapcsolatok kiterjedtsége függ attól is, hogy az adott leányvállalat milyen pozíciót foglal el a multinacionális cég termelési hálózatában. (Anderson, Forsgren 1996; Vince 2001, másfajta leányvállalati csoportokra: Tavares, Young 2006.) Ebben a tekintetben a külföldi részvételű vállalatok két csoportját különíthetjük el. Az első csoport esetében, az erős tulajdonosi ellenőrzés alatt álló, többségi külföldi tulajdonban levő leányvállalatoknál, a „nagy méretű” multi a leányvállalat tevékenységének minden szegmensét szilárdan a kezében tartja. Sok magyarországi zöldmezős beruházás tartozik ebbe a csoportba. Az inputokkal és outputokkal a társaságon belül, a leányvállalatok között kereskednek, a helyi leányvállalat termelése általában alkatrészekre és részegységekre koncentrálódik, vagy azoknak a végtermékké való összeszerelésére. Ipargazdasági szempontból ez a tevékenység hasonló a bér munkához. Mindkét esetben az importált komponenseket szerelik össze, és a teljes outputot visszaszállítják az inputot is biztosító külföldi vállalatnak. A helyi beszállítók szerepe minimális, és elsősorban különféle szolgáltatások nyújtását jelenti. *Majcen és szerzőtársai* (2003) tanulmánya bebizonyította, hogy ezek az összeszerelők nagyon alacsony szintű döntési önállósággal rendelkeznek, és inkább csak a központ utasításait hajtják végre. Ez azt jelenti, hogy gyakorlatilag „el vannak vágva” a helyi vállalatoktól. A második csoportban (Vince 2001) a magyar leányvállalatok külföldi tulajdonosai általában „kisebb méretű” multik. Néhány zöldmezős beruházáson kívül ebben a csoportban leginkább (privatizáció keretében) felvásárolt vállalkozások találhatók, amelyeknél a privatizáció után az új tulajdonosok jelentős mértékben megváltoztatták a termékszerkezetet, a technológiát stb. A leány-

vállalatok rendelkeznek saját termékkel (márkanévvel), és készterméket értékesítenek. Ezek a vállalatok általában erősebben támaszkodnak a helyi beszállítókra, és „függetlenebbek” az ezt a területet érintő döntéseikben, mint az első csoport tagjai. Így általában jobban integrálódnak a helyi gazdaságba, és ennek megfelelően jelentősebbek a tőlük származó spillover hatások is. Jó példa erre az Electrolux-Lehel. A kétféle leányvállalati önállóság között azonban lehetséges átmenet, ahogyan azt a Kelet-Közép- és Kelet-Európában eszközölt olasz beruházások esetében mutatja be Onetti et al. (2007)¹¹.

4. Multik és beszállítók: az Electrolux esete¹²

Az Electrolux-Lehel azok közé a magyarországi vállalatok közé tartozik, amelyeknél kiemelkedően magas a helyi beszállítások részesedése a termelési inputokból. Jelenleg – becslések szerint – a teljes Electroluxot tekintve 40 és 50 százalék közötti a hazai beszállítók részesedése. (Magyar Gazdasági Magazin, <http://www.magygazd.hu/O108/46.htm>) A porszívógyár vonatkozásában közöltek külön adatot a hazai beszállítók részesedésére, amely szerint az alkatrészek döntő többségét, mintegy 70 százalékát magyar beszállítók készítik. (<http://www.portfolio.hu/tool/print.tdp?k=2&i=58828>) A beszállítók között túlnyomórészt hazai kis-, közepes és nagyméretű vállalatok találhatók.

A jászberényi Lehel Hűtőgépgyárat 1991-ben privatizálták a svéd Electroluxnak. A Lehel privatizációja idején a legtöbb alkatrészt, inputot a vállalaton belül gyártották. Ugyanakkor, mivel a vállalat nem zöldmezős befektetéssel jött létre, hanem privatizáció révén került a már működő üzem külföldi kézbe, volt már valamekkora helyi beszállítói hálózat. Néhány évvel a privatizáció után, 1996–1997-től kezdtek kiszervezni bizonyos alkatrészek gyártását, az ún. nem-alaptevékenységeket környékbeli vállalatokhoz. Az iparág sajátosságai (a részegységek és az alkatrészek viszonylag magas fajlagos szállítási költsége) miatt igyekeztek földrajzilag közel eső területre koncentrálni a beszállításokat.

A kiterjedt beszállítói háttér kialakulásának a kiszervezés képezte az alapját, amely történelmileg „szerencsés” pillanatban indult meg: a kiszervezett tevékenységekre a legtöbb esetben még nem mozdultak rá a külföldi beszállítók. Segítette a folyamatot, hogy a környéken viszonylag jelentős, a gépipari-fémfeldolgozási hagyományokra támaszkodó, fizikai és elsősorban humán kapacitások álltak rendelkezésre ahhoz, hogy a kiszervezett tevékenységeket helyi vállalatok igyekezzenek megszerezni. Mivel a svéd Electrolux stratégiája viszonylagos önállóságot biztosít az egyes leányvállalatoknak a beszállítók kiválasztásában, és mivel az ágazat sajátosságai (a már említett viszonylag magas fajlagos szállítási költség egyes alkatrészeknél is, nemcsak a készterméknél, illetve a szezonális, a gyors reagálás miatt a közeli, meghatározott

11 Onetti et al. (2007) megmutatják azt is, hogy van összefüggés a beruházás motivációja és a leányvállalati önállóság között: a helyi piacra termelő leányvállalatok önállóbbak hatékonyságkereső, exportra termelő társaiknál.

12 Bakács, Czákó, Sass (2006) kutatása alapján.

időpontban szállítani képes beszállítók preferálása, és a verseny nyomása miatt a költségsökkentés egyik elemeként a raktárköltések leszorítása) is ezt indokolják, a leányvállalat (potenciális) helyi beszállítókat keresett.

Az aktív beszállítókeresés mind a mai napig jellemzi az Electroluxot. A vállalati beszállítási politikának vannak olyan elemei, amelyek kimondottan támogatják a beszállítói válást, és a hálózatosodás alapját is adhatják, míg más jellemzői inkább a valódi klaszteresedés ellen hatnak. Így támogatják a (potenciális) beszállítókat, és így a klaszteresedést, például technikai segítségnyújtással, inputok közös – és így olcsóbb – beszerzésével, a kiszervezés folyamán a meglévő géppark külső vállalatoknak történő értékesítésével; a beszállítókkal végzett közös fejlesztési tevékenység pedig elmélyíti és magasabb szintre emeli a leányvállalat és beszállítója közötti kapcsolatokat. Szintén segíti a hálózatosodást a „több lábón állás” követelménye, amely szerint az Electrolux igyekszik elérni, hogy beszállítói teljes értékesítésében ne domináljon a svéd leányvállalatnak történő értékesítés. A „több lábón állást” maga felé is érvényesíti a leányvállalat, mivel minden termék esetében legalább két beszállítót igyekszik foglalkoztatni. A termék és az alkatrészek sajátosságai (magas fajlagos szállítási költség) szintén arra indítják a vállalatot, hogy földrajzilag közel működő vállalatokat keressen beszállítóknak.

A hálózatosodás ellen ható legfontosabb vállalati politikai tényező az, hogy – versenyképességi okokból egyébként érthetően – viszonylag rövid távra kötik a beszállítói szerződéseket. Ezenfelül az Electroluxnak nem érdeke a beszállítók közötti formális vagy informális kapcsolatok létrejötte, ezek erősítése. A beszállítók közötti éles verseny és bizalmatlanság pedig a beszállítói oldalt is „ellenérdekelte” teszi ebben.

5. A beszállítói hálózatok értékelése klaszterképző lehetőségeik alapján

A klaszterek egyik fontos törekvése a versenyképesség fokozása érdekében az, hogy igyekezzenek magukat és tagvállalataikat bekapcsolni a globális üzleti vérkeringésbe. Hiszen, ha céljuk a nagy nemzetközi cégekkel való verseny, vagy a velük való üzleti együttműködés, ugyanazokban a dimenziókban szükséges mozogniuk. Ezért a szakirodalom kívánatosnak tekinti a nemzetközi kapcsolatok fejlesztését, valamint a nemzetközi nagyvállalatok bevonását a klaszterek működésébe (Sölvell és társai 2003, Andersson és társai 2004). Az ismertebb példák, esettanulmányok is azt mutatják, hogy sok klaszterben egy vagy több multinacionális cég fontos, esetenként vezető szerepet játszik. Ez a szerep adott esetben akár a klaszter menedzsment feladatainak ellátását is jelentheti.

Azok a szempontok, amelyek a hazai beszállítások mértékének alakulását vizsgálták, többnyire alkalmasak arra is, hogy a beszállításoknál komplexebb együttműködések kialakulásának valószínűségét is értékeljék. Ezen a területen természetesen nem állnak rendelkezésünkre számszerűsíthető adatok, de még esettanulmányok is csak elvétve. Ennek ellenére, a beszállításoknál bemutatott összefüggések logikája elméleti szinten alkalmazható a klaszterbeli együttműködésekre is.

Első volt a sorban a vizsgált cég megjelenésének módja. A privatizációval megvalósított beruházások esetében a korábbi beszállítói hálózat részlegesen fennmaradhatott. A zöldmezős beruházásoknál gyakorlatilag nulláról indult el az építkezés, ha ez egyéb körülmények figyelembevételével a befektetőnek érdekében állott. A klaszterek nem tekinthetők teljesen újszerű képződménynek a reálgazdaság szintjén, a bennük megvalósuló különféle tartalmú együttműködési formák közül sok korábban is létezett. Ugyanakkor ezek tudatos és összehangolt, intézményesített fejlesztése mindenképpen új, ezért a beszállítói kapcsolatokról eltérően nem volt „megörökölheto” a privatizáció folyamatában. Persze az együttműködési készség, a partneri viszony fennmaradása potenciális klasztertagokkal növelheti a privatizációs beruházók részvételi hajlandóságát a klaszterbeli részvételekre. Ez itt is kedvezőbb helyzetet teremt a zöldmezős beruházásokhoz viszonyítva. De a klaszterbeli szereplést, együttműködési rutinokat a privatizációs háttérű befektetők sem kapják készen.

A külföldi befektetőknek a beszállítói kapcsolatok fejlesztésében, a beszállítók felkészítésében is sok esetben komoly erőfeszítéseket kellett tenniük. Ez a klaszterbeli együttműködési formák kialakításában sincsen másként. Ebben az esetben ugyanis olyan új kooperációs területek létrehozása is feladat, amelyek korábban nem jellemezték a beszállítói kapcsolatokat. Különösen fontos, és nem beszállítói jellegű együttműködés figyelhető meg a vállalkozások és az oktatási intézmények között, vagy az innováció területén. Itt nyilván elsősorban nem korábbi előzmények alapján döntenek a cégek, hanem magyarországi működésük közben győződhetnek meg a klaszteresedés számukra is kedvező hatásairól, például pótlólagos erőforrások bevonási lehetőségéről, megnövekedő rugalmasságról, nem utolsósorban az erre a célra igénybe vehető, a Pólus-programban immár tekintélyesnek mondható fejlesztési forrásokról. Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a klaszterekben való részvétel szempontjából a beruházás eredete nem perdöntő, de előnyt jelenthet a meglévő beszállítói hálózat.

Az ágazati hovatarozás, és az ezzel összefüggésben álló exportorientáltság, illetve általában véve a fogyasztói piacok jellemzői nagyon fontosak a klaszterek szempontjából is. Porter eredeti koncepciója eleve megszabja a klaszteresedésre alkalmas tevékenységi köröket. Ezek jobbára azonosak a leginkább globalizált iparágakkal, hiszen a klaszterekben tömörülés mögött hasonló logika és technikai lehetőség húzódik meg, mint a nemzetközi tevékenységmegosztás háttérében. A nemzetközileg mobil iparágak telephelyválasztásuk során többek között éppen a klaszterek jelenlétét, vagy kialakításuk lehetőségét is mint pozitív tényezőt ítélik meg. Ez a megfontolás részben átfed a telephelyek által kínált helyi beszállítói lehetőségek figyelembevételével is. Azt állíthatjuk tehát, hogy a klaszterekben is elsősorban a legmobillabb iparágak és tevékenységek koncentrálnak, tehát a multinacionális cégek nagy része szektorális alapon potenciális klasztertagnak tekinthető. Ugyanakkor viszont a multik másik fontos csoportja, azok a cégek, amelyek erősen kötődnek a fogyasztó piachoz és/vagy a nyersanyagtermeléshez, Porter definíciója alapján nem a klaszteresedésre alkalmas ágazatokban működik. Ilyenek például egyes élelmiszeripari cégek, szolgáltatók (pl. idegenforgalom), pénzintézetek stb.

Egyértelmű, hogy a beszállítói hálózat fejlesztése és a klaszteresedés szempontjából is hasonlóan lehet megítélni az exportorientáltságot, a helyben üzemelő leányvállalat döntési önállóságának kérdését és az anyavállalat globális stratégiáját is. Azok a tényezők, amelyek segítik, vagy hátráltatják a beszállítói kapcsolatok építését, ugyanúgy érvényesülnek más típusú kapcsolatok fejlesztése esetében is. Hatásuk azonban nagyobb. Csak elvétve lehet találni olyan magyar klasztert, amelyben multinacionális cégek vezető szerepet játszanak. A sokat említett PANAC működésében sem figyelhetjük meg a multik kiemelkedő aktivitását. A legtöbb esetben pedig a klaszterszervezetek egyelőre a potenciális partnerek megközelítésével, bevonásával vannak elfoglalva. Mindez több tényező közös hatása. Mindenekelőtt a magyar klaszterek többsége olyan fiatal, hogy kevés információt lehet róluk megtudni, illetve működésük eddig csak kevés látható pozitív eredményt hozott. Másrészt még a viszonylag jelentősebb döntési önállósággal bíró leányvállalatok sem kerülhetik el, hogy stratégiai döntéseiket a tulajdonos elé vigyék. A klaszterhez való csatlakozás viszont ilyen ügy, hiszen a klaszterben sok partnerrel és/vagy konkurencsallal kell együttműködni stratégiai partneri kapcsolatban. Ennél is komolyabb akadály, hogy a klaszter működése tudásmegosztáson alapszik. Igaz, hogy viszonyossági alapon, de a nem azonos súlycsoportban lévő partnerek között a viszonyosság csak elvi, ugyanakkor a klaszter az információk széles körű megosztásával akár potenciális piaci ellenfeleket is támogathat.

Jelentős lehet a klaszterképződésben ugyanakkor az ún. integrátor-vállalatok szerepe. *Gelei* (2006) hálózati kompetenciának nevezi azt a beszállítói tulajdonságot, amelynek lényege, hogy „... a megrendelő elvárja, hogy a beszállító által gyártott, egyébként jellemzően ezen a szinten már igen komplex termék létrehozásához szükséges teljes ellátási hálót hatékonyan menedzselje és vegyen le a megrendelő válláról minden e hálózat kezelésével kapcsolatos terhet.” Az ilyen típusú vállalat „maga köré gyűjti” az alsóbb körös beszállítókat, koordinálja tevékenységüket, közös termékfejlesztést végez, a megrendelő igényei szerint. Ebben az esetben olyan közös tevékenységek is megjelennek, amelyek megfelelő alapot nyújthatnak az együttműködés elmélyítésére. Ebben a folyamatban a leányvállalat inkább csak katalizáló szerepet tölt be, nem aktív résztvevője, hanem inkább generálója a klaszternek. (Gyakorlati példákat írnak le Mexikó esetében ilyen jellegű klaszteresedésre Arroyo-Lopez és Bitran 2007)^{13.})

A multik gyenge érdeklődése és aktivitása láttán felvetődik, hogy miért ne lehetne a hazai beszállítói kört akár a multik aktivitása nélkül összefogni egy-egy klaszterben. Tulajdonképpen némelyik mintaklaszterben, például a sokat említett PANAC-ban ez történik, hiszen a multik szereplése gyakran csak formális. Tehát az utolsó releváns kérdés a magyar beszállítók alkalmassága, felkészültsége és hajlandósága a klaszterbeli együttműködésre. Itt ismét fontos párhuzamokat fedez-

13 Sőt, egy „fordított” esetet is részletesen ismertettek, a részben kormányzati támogatással létrejött cipőipari klaszter esetét, ahol egy vezető vállalat jelent kapcsolatot (beleértve a beszállítói kapcsolatok létrehozását is) a nagy, hazai és külföldi kézben levő vállalatok felé. (Arroyo-Lopez és Bitran 2007) 16–23. o.)

hetünk fel. A középvállalatok hiánya komoly hátrány a klaszterek építésében is, hiszen a beszállítói státushoz szükséges sokféle tudás és felkészültség, valamint vállalatvezetői „felvilágosultság” a klaszterbeli hatékony szereplésnek is feltétele. A technikai hiányosságok felszámolása, a vállalkozások segítése egyébként fontos feladata a klasztereknek is, tehát ez önmagában még nem perdöntő, de nyilván segíti, gyorsítja a klaszteresedést, ha ezek a feltételek adottak. Sokkal nagyobb nehézség a vállalkozói kultúra, a hiányzó együttműködési tapasztalatok, az általános bizalomhiány és a rövid távú vezetői szemlélet. Ezek a beszállítói kapcsolatok fejlesztésénél is jelentkező problémák, hiszen a szerződéses kötelezettségek (szállítások) korrekt, pontos teljesítése alapvető. A beszállítói kapcsolatok építésében aktívan közreműködő multik a magyar partnerek ez irányú felkészítésében tették a legtöbbet. A klaszterek esetében a beszállításokból ismert korlátok kiegészülnek a bizalomhiánnyal és a kiélezett verseny következtében nagyon alacsony szintű együttműködési képességgel. Ezért az egyébként működőképes beszállítói hálózatból, amelyben versenytársak egymás mellett szerepelnek, csak komoly további erőfeszítésekkel lehet klasztert formálni. Ebben kiemelkedő szerepe van a pártatlan, és tekintélynek örvendő, jelentős szakmai és helyismerettel rendelkező klasztermenedzsmentnek.

Összefoglalásként három dolgot szükséges kiemelnünk a beszállítói hálózatok potenciális klaszteresítésére vonatkozóan:

1. A multinacionális cégek és beszállítói rendszereik egy része alkalmas bázisa lehet klaszterek kialakításának. Ehhez a külföldi partnerek megnyerése nagyon fontos, de az induláshoz nem nélkülözhetetlen feltétel. A multik bevonása általában hosszabb időt igényel. A klaszternek előbb bizonyítania kell életképességét, és demonstrálnia a klasztertagságból származó üzleti előnyöket. A beszállítói hálózatot fejlesztő multik feltehetőleg inkább érdekeltté tehető a klaszterben való részvételben, mint azok, amelyek eddig is szigetszerűen működtek.
2. A klaszterek fő feladata az, hogy regionális szinten összefogja, szervezze piaci és nem piaci szereplők (oktatási intézmények, kutató helyek, gazdaságfejlesztési intézmények) erőfeszítéseit a versenyképesség növelésére a régió egyes fejlesztésre alkalmas gazdasági ágaiban. A létező beszállítói hálózatokra jellemző vertikális kapcsolatrendszer mellett a klaszterben létre kell hozni a beszállítók egymás közötti horizontális együttműködését, és ki kell azt egészíteni további szereplőkkel.
3. A beszállítók közötti kapcsolatok új irányait célszerűen egy erre a célra létrehozott szervezet alakíthatja ki. Nagyon fontos a klasztermenedzsment személyi összetétele. A versenytársak közötti bizalom kialakításának alapfeltétele a kapcsolatokat építő menedzser iránt megnyilvánuló bizalom és tisztelet. A bizalomépítés, társadalmi tőke gyarapítása az alakuló klaszterek első fontos tevékenysége. Az egy táborba hozott, egymással kommunikáló partnerek számára lehet ezután olyan programokat szervezni, olyan közösen igénybe vehető szolgáltatásokat nyújtani, amelyek már érdemben javíthatják a klaszter tagjának üzleti tevékenységét.

Irodalom

- Altenburg, T. (2000): "Linkages and Spillovers between Transnational Corporations and Small and Medium-sized Enterprises in Developing Countries: Opportunities and Best Policies," in UNCTAD, *TNC-SME Linkages for Development: Issues-Experiences-Best Practices*. New York and Geneva: United Nations.
- Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J. and Hansson, E. (2004): *The Cluster Policies Whitebook*. IKED, Malmö
- Andersson, U.; M. Forsgren (1996): Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation, *International Business Review*, 5 (5): 487–508.
- Antalóczy K., Sass M. (2003): Működőtőke-befektetések és a magyar külkereskedelem modernizációja. *Külgazdaság*, 12. szám.
- Arroyo-Lopez, P.E.; G.R. Bitran (2007): Coordination of Supply Chain Networks and the Emergence of Mini-maestros. MIT Sloan School Working Paper 12/1/2007. MIT Sloan School of Management.
<http://ssrn.com/abstract=1082440>
- Bakács A., Czakó V., Sass M. (2006): Beszállítók és hálózatosodás: az Electrolux-Lehel Kft. példája. *Külgazdaság*, L., 2006. /7–8., pp. 44–59.
- Bakács A., Czakó V., Sass M. (2005): A hálózatosodás feltételei és lehetőségei a háztartási gépgyártásban Észak-Alföldön és Észak-Magyarországon. Kézirat, ICEG European Center, Budapest.
- Barkley, D.L.; K. McNamara (1994): Local input linkages: a comparison of foreign-owned and domestic manufacturers in Georgia and South Carolina. *Regional Studies* 28 (7), 725–37.
- Blomström M., A. Kokko (1997): How Foreign Investment Affects Host Countries. Policy Research Working Paper 1745. World Bank, Washington
- Blomström M., A. Kokko, M. Zejan (2000): Foreign Direct Investment. Firm and Host Country Strategies. Macmillan, Basingstoke, UK.
- Blomström, M.; Sjöholm, F. (1999): "Technology transfer and spillovers: Does local participation with multinationals matter?" *European Economic Review*. 43:915–923.
- Crone, M. (2002): Local sourcing by multinational enterprise plants: Evidence from the UK regions and implications for policy. *Environment and Planning*. C. 20, 131–149.
- Crone, M.; D. Watts (2000): MNE SUPPLY LINKAGES AND THE LOCAL SME SECTOR. Northern Ireland Economic Research Centre. Working Paper No. 57. Belfast, November, 2000.
- Dóry T. (1998): Beszállítói kapcsolatok és az ipari együttműködés lehetséges klaszterei a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom*, XII. évf., 3, 77–99. o.
- Dunning, J.H. (1986): Japanese Participation in British industry. Croom Helm, London.
- EC [2002]: Regional Clusters in Europe – Observatory of European SMEs. No. 3. Enterprise Directorate General of European Commission. Luxemburg. 106.

- EC [2003]: Final report of the Export Group on Enterprise Clusters and Networks. Enterprise Directorate General, European Commission, Luxembourg.
- European Cluster Observatory [2007]: The European Cluster Memorandum. Promoting European Innovation through Clusters. Centre for Strategy and Competitiveness, European Cluster Observatory
- Gelei A. (2006): Beszámoló-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autópári ellátási láncban. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. Vállalatgazdaságtan Intézet. Budapest, 2006. december. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/10/01/gelei_andrea.pdf
- Gelei A., Nagy J. (2005): Versenyképesség az autópári ellátási láncban – a vevői érték és dimenziói az egyes beszállítótípusok esetében. *Vezetéstudomány*, XXXVI. évf. 3. szám, 10–20. o.
- Görg, H and Ruane, F (2000): An Analysis of Backward Linkages in the Irish Electronics Sector, *The Economic and Social Review*, 31, 3, 215–235.
- Hewitt-Dundas N.; B. Andréosso-O'Callaghan; M. Crone; J. Murray; S. Roper (2002): Selling Global, Buying Local? What Determines the Sourcing Patterns of Multinational Plants in Ireland? InnovationLab, Northern Ireland Economic Research Centre, Working Paper No. 71. Belfast, May 2002.
- Hunya G. (2001): Uneven competitiveness of industries in the wake of foreign penetration of advanced economies in transition. *Transnational Corporations*, Vol. 10., No. 2., August, 35–66. o.
- Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. (2002A): A gépipari export növekedésére ható tényezők, a magyar beszállítói ipar és az exportképesség növekedése közötti kapcsolat. 2002. március. Kézirat.
- Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. (2002B): A hazai feldolgozóipari beszállítói tevékenység, szakértői becslés a beszállítói ipar potenciáljára. 2002. november. Kézirat.
- Javorcik-Smarzynska, B.; M. Sparateanu (2003): To Share or Not to Share: Does Local Participation Matter for Spillovers from Foreign Direct Investment? Policy Research Working Paper Series 3118, The World Bank.
- Majcen, B.–Radosevic, S.–Rojec, M. (2003): FDI subsidiaries and industrial integration of Central Europe: conceptual and empirical results. Kézirat.
- Marshall, A. (1890): *Principles of Economics London*, MacMillan
- Meyer K. (1998): Multinational Enterprises and the Emergence of Markets and Networks in Transition Economies. CEES Working Paper, No. 12. Copenhagen, Center for East European Studies, Copenhagen Business School, June.
- Onetti, A.; L. Fratocchi, A. Pisoni (2007): Subsidiary's Embeddedness of Italian SMEs in Central and Eastern European Countries (CEECs). Università dell'Insubria, Facoltà de Economia, Working Paper. 2007./3. Varese.
- Pearce R.D.; M. Papanastassiou (1997): European markets and the strategic roles of multinational enterprise subsidiaries in the UK. *Journal of Common Market Studies*. 35 (2), 243–66.

- Porter M. (2003): "The economic performance of regions" *Regional Studies* Vol. 37 No. 6, pp. 549–578.
 (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
 (1998): *On competition*. Boston: Harvard Business School Press
- Sass M. (2007): Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét? Egy vállalati szintű kutatás néhány eredménye. *Külgazdaság*, LI., évf. 7–8. sz., 2007. p. 37–57.
- Sass M., Szalavetz A., Szanyi M. (2008): Klaszterfejlődés: három európai klaszter tapasztalatai. *Külgazdaság*, LII. évf. 5–6. sz. 2008. p. 4–29.
- Sass M., Szalavetz A., Szanyi M. (2008): Beszállítói hálózatoktól a tudásközpontokig: a klaszterfejlődés tényezői három európai klaszter példáján. *Világgazdasági Kutatóintézet Műhelytanulmányok*. 77. sz., 2008. május, 44. p.
<http://www.vki.hu/muhelytanulmany.shtml#>
- Sass M., Szanyi M. (2004): A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság*, XLVIII., 9. sz., 4–22. o.
- Smarzynska, B. (2002): Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages. *World Bank Policy Research Working Paper 2923*, October 2002
- Sölvell, Ö.–Lindquist, G.–Ketels, Ch (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*. Ivory Tower AB.
- Szanyi M. (2008): *A versenyképesség javítása együttműködéssel: regionális klaszterek*. Napvilág Kiadó, Budapest
- Tavares, A.T.; S. Young (2006): Sourcing Patterns of Foreign-owned Multinational Subsidiaries in Europe. *Regional Studies*, vol. 40, No. 6, August 2006, pp. 583–600
- Vince P. (2001): Vállalati beszerzési és értékesítési kapcsolatok rendszere. *Közgazdasági Szemle*, XLVIII., november, 980–992. o.