

# Kocsi elé fogott versenylovak

**forrás: Business Online**

**2007. december 1.**

A „klaszter” szót beütve a keresők ontják a találatokat, mégis úgy tűnik, nem felesleges egy olyan fejtágító, amely a klaszter fogalmát, működését, lehetőségeit, a klaszterrel kapcsolatos jogi kérdéseket járja körül. S ha mindez kiegészül a klaszterekre vonatkozó, előkészületben lévő EU-támogatási lehetőségek ismertetésével, az kiváltképp hasznos lehet. Vagy mégsem?

A KPMG Akadémia november végi rendezvényén a téma gyakorlatában is jártas – legutóbb a telekommunikációs és IT-re vonatkozó k+f-et zászlajára tűző, első országos klasztert megszervező és klasztermenedzserként „üzemeltető” – Proactive Management Consulting (továbbiakban PMC) tanácsadóinak és a Nemzeti Fejlesztési Hivatal, valamint a GKM Stratégiai Tervezési Főosztály szakértőinek részvételével került terítékre a klaszterek kérdése. Az EU-nak a kkv-k támogatására vonatkozó célkitűzései között előkelő helyen szerepel a hálózatok és klaszterek kialakulásának és működtetésének felkarolása. A kormányzat részéről jelen lévők az ennek hazai vonzataként elindult, a klaszterek támogatásának keretében szolgáló pólusprogramban rejlik a közeljövőben pályázatok formájában elérhető lehetőségeket ismertették.

## **Versengő együttműködés**

A klaszteresedés folyamata a fejlett országok sajátja. Ezekben az országokban nő a klaszterszerűen (is) működő cégek jövedelmezősége, s az átlagnál magasabb a kkv-k túlélési aránya is. A legismertebb, ám az elnevezést nem használó, teljes mértékben informális, vagyis nem „dokumentált” klaszter a Szilícium-völgy, ahol lehetőséget nyitva az egymással versengő cégek dolgozói közti kommunikációnak, tapasztalat- és tudáseserének, abból úgy a cégek, mint a technológiák – s ezzel a gazdaságok, országok, társadalmak – fejlődése profitál. Ezért az ezt felismerő országokban igyekeznek az egyetemek közelébe inkubátorházakat, ipari parkokat telepíteni, s például közös étkezők, kávézók, társalgók, sportpályák révén pezsgő, az innovatív gondolatoknak kedvező társasági életteret teremteni. Magas szinten műveli ezt Írország is, amely mára a gyártás országából – a hálózati gondolkodást magas szintre fejlesztve – a kutatás országává vált.

Ahogy azt Héjj Tibor, a PMC ügyvezető igazgatója is kifejtette előadása kezdetén, a gazdaságban használt klasztereknek, ahogy az élet más területén létrejötteknek is többféle, a működésüket alapvetően meghatározó mélységük és definíciójuk van. Az idehaza többek között Versenystratégia című könyve kapcsán ismert Harvard Business School-professzor, amerikai elnöki tanácsadó, Michael Porter definíciója szerint a klaszter „együttműködő és versenyző vállalatok, kapcsolódó és támogató iparágak, pénzügyi intézmények versenyen alapuló földrajzi koncentrációja”. Az EU meghatározása szerint a vállalati klaszter résztvevői egymástól kölcsönösen függő, meghatározott területre/ágazatra koncentráció, együttműködő és versenyző vállalatok és kapcsolódó intézmények, amelyeket közös technológiák és képességek kapcsolnak össze.

Az együttműködés és a verseny a klaszterek működése és stabilitása szempontjából meghatározó jelentőségű. Egy idejű jelenlétük fontos erőforrása a bizalmi és társadalmi tőke, amely nélkül nehéz fenntartani az ilyen típusú együttműködésen alapuló közösségeket. Mindez a fejlődő, az egymásnak feszülő érdekek dominanciáját cipelő demokráciáknak még nem természetes sajátjuk, vagyis a sikeres klaszterműködés az EU új tagállamainak többségében szemlélet- és kultúraváltást igényel.

## Vigyázat! Támogatás!

A már korábban is idézett Porter szerint napjainkban a klaszterek a globális verseny alapegységei. Nyugat-Európában a kkv-k köréből indult a klaszterképződés, a térséget tehát az alulról felfelé történő építkezés jellemzi. A felmérések az így működő cégek 2-4 százalékos termelékenységgjavulását és a kkv-k túlélési arányának pozitív változását mutatják. A mind gyakrabban hangoztatott, az EU által is felkarolt, konkrét támogatásokban is megmutatkozó klaszter alapú gazdaságpolitika elsősorban a kkv-k megerősödését szolgálja.

Ugyanakkor, hangsúlyozta Héjj Tibor, a klaszteresedés a gazdaságfejlesztés lehetőségén túl a társadalmi rendszerek, a helyi közösségek, az önszerveződés erősítésének útja is. Nem csupán vállalati, de országos, regionális szinten is előnyt jelenthet az információáramlás, a közös fellépés, a nemzetközi szinten való együttes megjelenés, a közös PR, marketingakciók és adatbázisok. Egy Gallup-felmérés szerint a klaszterkörnyezetben működő vállalatok sokkal innovatívabbak, mint a csupán a versenyre, az életben maradásra koncentráló, az egymástól elszigetelten küzdők. Az újdonságok piacra kerülésének és eladhatóságuk növelésének gyorsításához remek formációnak bizonyulnak a klaszterek.

A PMC ügyvezetője azonban óva intett attól, hogy csupán a pályázati pénzek elnyerésére szerveződjenek klaszterek. Ezeknek nem lesz idejük (és érdekük sem) a klaszterműködés előnyeit – a közös tudásbázist, technológiai platformot stb. – kialakítani, s együttműködési készségük és képességük is megkérdőjelezhető. Így a siker még a támogatás elnyerésekor sem garantálható egyértelműen, a pályázatuk kudarcra estén pedig szinte biztos a széthullásuk. Ennek veszélyét a pólusprogram kidolgozói, a pályázatok előkészítői és kiírói is felismerték, s igyekeznek a támogatások elnyerését úgy keretek közé szorítani, hogy közben a még nagyon törekeny klaszteresedési folyamat se szenvedjen kárt.

## Klaszterek számokban

Az elméleti fejtegetés után a klaszterek hazai és európai gyakorlatáról a PMC klasztermenedzsere, dr. Ménesi Balázs beszélt.

Egy Innobarometer-felméréssel nyitott, amely szerint Európában az Egyesült Királyságban a legnagyobb intenzitású a klaszterszerű együttműködés (a 20 alkalmazottnál többet foglalkoztató cégek 84%-a). A sor Írországgal (67%) és Lettországgal (64%) folytatódik, a végén Ciprus (3%), Lengyelország és Csehország (4%), valamint Görögország, Észtország és Litvánia (9%) áll.

A hálózatos működés a skandináv országokban a legmagasabb fokú, s a közösségi, együttműködői szemléletű délieknél, pl. Törökországban, a klaszterszám ugyan alacsonyabb, de egy vállalkozás, intézmény több klaszternek is tagja, vagyis gyakorlatilag a társadalom úgy oszlik két részre, hogy résztvevője-e, vagy sem a klasztereknek. Az EU-ban átlagosan minden negyedik (min. 20 alkalmazottal működő) cég dolgozik klaszterkörnyezetben, ám nagy az eltérés a régi és az újonnan csatlakozottak között (EU 15: 28%, EU 10: 9%), ez utóbbiak láthatóan még nem ismerték fel az ilyen típusú együttműködés jelentőségét.

Mélyebbre hatolva sokszínűbbé válik a kép, és megoszlanak a vélemények a klaszterek jelenlegi helyzetéről. Ugyanis a klasztertag cégek 26%-a az üzleti hálózatok inaktív résztvevője, 26%-uk több, többségük (50%) egy hálózatban aktív. Az újonnan csatlakozottak (a felmérés idején még csak 10) esetében az inaktív és a több hálózatban is aktív aránya 30-30%. A klasztertagság csupán a megkérdezettek 42%-a szerint mozdítja elő az európai versenyképességet segítő kapcsolatokat, a „nem” válaszok aránya 51%. Az együttműködést inkább lehetőségnek, semmint veszélynek érzik, ugyanakkor a versengés klaszteren belül és kívül is folyik.

A kormányzati kapcsolódást tekintve, a támogatás és együttműködés terén, az eddig elmondottak alapján nem meglepően Írországgal, Törökországgal, Spanyolországban és Finnországban a legkedvezőbb a helyzet. Legkevésbé Lettországgal és Szlovákiában tapasztalható ilyen irányú együttműködés. Abban azonban gyakorlatilag nincs eltérés az országok között, hogy mindenütt a jelenleginél nagyobb támogatást várnak ezek a formációk. Ilyen irányú elvárásaik többek között a k+f-költségek adócsökkentésére és más adókedvezményekre, az adminisztrációs terhek csökkentésére, a nemzetközi kapcsolatok elősegítésére és a közintézményekkel, egyetemekkel való

(A tagok által felkereshető védett oldalak persze tartalmazhatnak ennél sokkal pozitívabb információkat – reménykedjünk.) Futó projektek felsorolásával a Magyar Innovációs Klaszter honlapján találkoztam, de hogy mely tagjai és kinek a vezetése alatt vesznek benne részt, illetve milyen eredménnyel, arról nem szólt a fáma. Szintén ez a honlap hordoz egy, a hazai klaszterbe tömörülés irányultságát jól tükröző összefoglalót. Ez elsősorban a kkv-k felzárkóztatását célozza, de mert engedély hiányában tilos közzétennem, csak az elérhetőség [URI](#)-jét adom meg.

Projektekéről információt a Pannon Gazdasági Kezdeményezés honlapján találtam.

Néhány honlap információiból természetesen nem vonhatók le messzemenő következtetések. Ám a várható „klaszteresedési invázió” előtt nem árt tájékozódni: milyen irányultságú társaságok, milyen indíttatással, milyen célokat kitűzve és abból mit megvalósítva kötöttek laza klaszterszövetséget, s vajon megközelítették-e a nyugat-európai klasztereket? Ha pedig nem, akkor az állandóan szajkózott és ezért már unalmasnak tűnő, pedig nagyon is igaz kultúraváltás-hiány miatt vagy más okból nem könyveltek el sikereket, s levontak-e ebből bármilyen előre vivő következtetést?

Két sikeres hazai példaként a felülről szerveződő autóiipari PANAC, valamint a fa- és bútorigipari PANFA klasztert emeli ki Ménesi. Mindkettő még a klaszteresedési hullám előtt alakult, de kellő dinamizmus híján egyikük sem vált „roll”-modellé.

### **Mi kell a sikerhez?**

A lokális célú klaszterekkel szemben a valóban klaszterként működőknél egy adott technológiai alap – formálisan vagy informálisan megfogalmazott funkciók – köré szerveződnek a cégek. Ménesi a PMC klasztert is ilyennek tartja, amely nem hasonszörű résztvevők érdekszövetségeként, hanem valóban előremutató, szinergikus hatásokat felmutató elképzelések megvalósítására jött létre. A létrehozott technológiai platformon, a PMC szervezésében, kutatásokra (kiemelten gyógyvízkészlet alapúakra), innovációkra (gyógyítással összefüggő műszerek és berendezések gyártására) és ezekkel összefüggő képzésekre, oktatásokra összpontosítanak.

Annak azonban, hogy egy klaszter ne csak létrejőjön, de sikeres is legyen, jól körülhatárolható sikertényezői vannak. Szükség van hozzá többek között a tagok felismerésből fakadó azon meggyőződésre, hogy szuverenitásuk megtartása mellett, de versenyezve, a közös célok és érdekek mentén megvalósuló rendszeres és/vagy időszakos együttműködésük kölcsönös előnyt jelent. Tagjaiban meg kell lenni – demokratikus körülmények között – az „én és enyém” gondolata helyett a „mi és magunkért” való munkálkodás képességének. S végül, de nem utolsósorban – állítja a klasztermenedzser – fel kell ismerni, hogy olyan céget kell a klaszter élére állítani, amely képes az élet egyéb területén érdekellentétben álló tagokat összefogni, és jó irányba terelni a klaszteren kívüli és belüli versenyszellemet. Mert, mind Ménesi Balázs mondja, nincs szó másról, mint hogy a versenylovakat úgy kell a kocsí elé fogni, hogy az célt érjen.