

# A HAZAI VERSENYKÉPESSÉG FOKOZÁSÁNAK EGYIK LEHETŐSÉGE – EGYÜTT KÖNNYEBB

Kovács Nikoletta

PhD-hallgató, oktató,

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola

kovacsnikoletta@ktk.pte.hu

A tanulmány célja a hazai ipar – elsősorban járműipar – regionális berendezkedésének és a versenyképesség irányába történő kitérés pontjainak feltérképezése. A kutatás elején kitérünk a kiszervezések okaira, illetve hazánk mint potenciális erőforrásbázis helyzetére. Majd a hazai járműipar példáján keresztül bemutatásra kerül a beszállítói hálózat erőssége és gyengesége, illetve területi eloszlása. A regionális eloszlás általánosságban is arra enged következtetni, hogy erősen függünk a betelepülő külföldi vállalkozásoktól. A tanulmány legfőbb következtetése, hogy a legfőbb hátrányunk és a kialakult „függés” leküzdése érdekében klaszterekbe szerveződve, a regionális sajátosságokat kihasználva, versenyképesebbé tehetők a hazai KKV-k.

A versenyképesség definiálásáról több munkát is találhatunk, azonban egy általános fogalomban nem lehet definiálni. Jelen tanulmányban Török Ádám megfogalmazásából indulunk ki, mint versenyképesség-fogalom, mivel azt is ő fogalmazta meg, hogy a versenyképesség mint fogalom nem vezethető le egyértelműen a közgazdaságtan egyik alapvető paradigmájából sem (Török, 1999). Török megfogalmazásában „a versenyképesség

fogalma mikroszinten a piaci versenyben való pozíciószerezés, illetve helytállás képességét jelenti az egyes vállalatok, egymás versenytársai között, valamint makrogazdasági szempontból az egyes nemzetgazdaságok között.” (Török, 1999, 74.)

*A verseny ösztönzésére szolgáló telephelyválasztás és kiszervezés jelentősége*

A kínálati árat, ami a fogyasztót érinti, az ellátási lánc legfontosabb költségtenyezői – létesítmények létrehozásának és üzemeltetésének költségei, készletezési, szállítási és információs költségek – befolyásolják, melyek a termelőnél jelentkeznek. Ezért szoros a kölcsönhatás a kínálati árak és a létesítmények helye között, és ezért jelent problémát a nem megfelelő választás (Vörös, 2010). A stratégiai tervezésnél fontos szempont a telephelyek helye mellett a száma is, mivel a telephelyek számának növelése fokozhatja a rugalmasságot, és csökkentheti a logisztikai költségeket, de egyben növelheti is a költségeket, ha a készletszint nem optimális.

A globalizáció segítségével bárhova telepíthető termelési vagy szolgáltatási egység, és az adott ország lehetőségeit kihasználva épít

hető a vállalati stratégia (Slack et al., 2001). Az utóbbi évek trendjei közé tartozik, hogy különböző iparágak a világ egyazon részére koncentrálnak, mint például az információ-technológiai ipar az USA-ban a Szilícium-völgybe, az európai gépipar Németországba, a bankok Zürichbe, Londonba vagy New Yorkba tömörülnek, a pamut pedig többnyire Ázsiából származik (Krajewsky – Ritzman, 2005). Az előrejelzések szerint a XXI. század második évtizedében a fejlődő országok, a BRIC (Brazília, Oroszország, India és Kína) az alacsony munkabérekkel nagyon sok termék piacán piac- és költségvetetők lesznek, és így az árpolitika meghatározó tényezőivé válnak világszerte (Reketye, 2011).

A költségek optimalizálása és a versenyképesség miatt továbbá gyakran előfordul, hogy a vállalatok bizonyos feladatokat egy távoli ország szakembereire bíznak, ez az *offshoring* (*offshore outsourcing*). Az offshoringgal a költségek alacsony szinten tarthatóak, azonban rizikófaktorokkal is számolni kell, mivel eltérő időzónák miatti projektmenedzselési és kommunikációs problémák jelentkezhetnek, továbbá kulturális különbségekkel is számolni kell, illetve a képzettségbeli eltérések és a nyelvi nehézségek is gyakoriak. Az említett tényezők a minőségi munkavégzés rovására mehetnek, illetve kezelésük hosszú távon további költségeket jelenthet. A *nearshoring* (*nearshore outsourcing*) segíthet megtalálni az egyensúlyt a költséghatékonyság és a minőség között. Ebben az esetben a tevékenységét kiszervezni kívánó vállalat olyan partnert keres, amely mind fizikai, mind kulturális értelemben „közel” van hozzá, és kiválasztásban a költség szempontok mellett hangsúlyos szerepet kap a szakmai tapasztalat és a megbízhatóság, így végső soron a minőség.

### *Magyarország mint potenciális tudás- és erőforrásbázis az ezredforduló környékén*

Az 1988–1990-es éveket a magyar gazdaság tőkehiánya és ennek következtében a működőtőke-befektetések kockázata jellemezte. A befektetés-ösztönzési rendszer keretében a kormány a támogatási versenyben jó nevű, multinacionális nagybefektetők megnyerésére törekedett. Ezeknek a nagybefektetőknek – részben egyedi alkukkal – jelentős kedvezményeket kínált. Ilyen módon jött Magyarországra a General Motors, a General Electric, a Suzuki és a Ford. Valamennyien adómentességet kaptak tíz évre, s a három zöldmezős beruházó az általa kiválasztott helyen vám szabad területet létesíthetett, így mentesülve az import utáni vám- és áfázítási kötelezettség alól (Antalóczy – Sass, 2003).

A magyarországi működőtőke-beruházás indítékait vizsgálva a legfontosabb beruházást motiváló tényező a magyar piacra való bejutás. A második legfontosabb tényező, a környező kelet-európai piacokra való bejutás, azaz az exportorientációt támasztja alá (Árva, 1997). A magyarhoz hasonló átalakuló gazdaságok modernizációja továbbá erősen függött attól, hogy milyen mértékben tudják felhalmozni azt a folyamatosan változó és megújuló tudást, amelynek elsődleges forrása a kutatás-fejlesztés, megjelenési formája pedig lehet a tudás, technika, technológia, innováció (Kocsis – Szabó, 2000).

Gyakran felmerül azonban a vád, hogy a külföldi leányvállalatok csak az importált tudás alkalmazásában, adaptációjában, a költséghatékonyság növelésében érdekeltek. További kedvezőtlen hatás lehet, hogy amennyiben a leányvállalatot csak alkalmazott kutatásra alkalmazzák, a helyi K+F-központok „termékei” iránti kereslet megszűnik. Ebben

az esetben az ágazati kutatóintézetek, amelyek az alap kutatások fő bázisai, nem rendelkeznek elegendő fizetőképes kereslettel, igen érzékeny tovaggyűrűző hatástól zárva el a gazdaságot.

A német feldolgozóipari cégek példája is azt mutatja, hogy a külföldi cégek magyarországi leányvállalatai inkább vertikális, semmint horizontális kapcsolatokat alakítanak ki, azaz elsősorban a szállítókkal és a vevőkkel működnek együtt (Szalavetz, 1999). A külföldi tőke és a hazai vállalatok közti technológiai horizontális együttműködések hiányának oka, hogy egy-egy ágazat főbb hazai vállalatai más-más multinacionális vállalat hálózatába kapcsolódtak be. Ezáltal ugyan a vállalati gyakorlat szerves részévé válik a külső szervezetekkel való együttműködés, de mindez nem stratégiai jelentőségű, csupán alárendelt viszonyra utal, nem valódi kutatási együttműködésre és közös projektre.

#### *Hazai járműipari beszállítói példa*

*A hazai beszállítói hálózat erősségei és gyengeségei • A Wirtschaft in Ungarn 2009/4. számában interjú készült Dr. Palkovics Lászlóval, a Knorr Bremse budapesti kutatási és fejlesztési központ akkori vezetőjével, mely szerint az innovációs képesség erősítését és a beszállítók versenyképességét tartja a legfontosabb követelményeknek, melyek célja, hogy a magyar autóipar lépést tartson a jövő kihívásaival. Palkovics szerint három tényezőnek van jelentősége a járműiparba való befektetés során: a költségeknek, a munkaerő elérhetőségének és a biztonságnak; utóbbi alatt azt érti, hogy mennyire van biztonságban az a technológia, amelyet a befektető rendelkezésre bocsát. A közép- és kelet-európai országokban, ideértve Oroszországot is, nem kell félni tőle, hogy a know-how-t ellopják – Kínával vagy Indiával azonban más a helyzet.*

Egy 2011 júniusában, Magyarországon végzett kérdőíves felmérésben, melyet a Széchenyi István Egyetem Járműipari és Tervezési Kutatócsoportjának megbízásából az Adatgyűjtő Intézet végzett, beazonosították a versenyképesség szempontjából fontos tényezőket a járműipari beszállítói aktivitással kapcsolatban. Ezek a kedvező ár, partneri kapcsolatrendszer, minőség, termelékenység, összetett termékválaszték és a jó alkalmazkodóképesség (Páthy – Róbert, 2012). A szakirodalom szerint az autóipar az egyik leginnovatívabb iparág, de a létező innovációs tevékenységek ellenére a kutatásban vizsgált beszállítóknak csak harmada tekinti az innovációt a versenyképesség döntő elemének. Ennél fontosabbnak látják a kedvező árak kialakítását, a vevőkkel való jó kapcsolat fenntartását, az olcsó, de képzett munkaerő biztosítását, illetve a több lábon állást, tehát a költségek és megbízhatóság, valamint a minőség a legmeghatározóbb döntési paraméter.

A külföldi tulajdonú vállalatok gyakran már kialakult és jól működő partnereket választanak beszállítóiknak, akik nem feltétlenül a hazai vállalatok közül kerülnek ki, de mindenképp fontos szempont, hogy legyen a közelben megfelelő beszállító. Egy, a fent említett kutatás keretein belüli interjúk kutatás eredménye szerint a főbb hazai gyengeségek között szerepelnek a mérethatékonyság vagy a bürokrácia problémái.

*Az Audi AG telephelyválasztási motivációja • A betelepülő vállalatok motivációja sokrétű. Tágabb keretekből indulva, a rendszerült időszakában a helyi gazdaság működését befolyásoló külső szereplőket kétféle oszthatjuk. Az egyik szereplő a magyar állam, mely a gazdasági átalakulást, a piacgazdasági átmenet megvalósítását a szükséges szabályozási környezet megalkotásával segítette. A*

másik meghatározó külső szereplő ebben az időszakban a fejlett gazdasággal rendelkező európai uniós és OECD-tagállamok, amelyek nemzeti gazdaságpolitikájuk részeként ösztönözték a felbomló keleti blokk országaiban a működő tőkebefektetéseket. Ebben az időszakban Győr a külföldi működő tőke kedvelt célpontjává vált, sőt Béccsel és Pozsonnyal együtt Közép-Európa befektetési aranyháromszögének részeként emlegették. A külföldi tőke nemcsak zöld- és barnamezős fejlesztésekből vette ki a részét, hanem ipari parkok kialakításából is (Lados – Kollár, 2011). Ebben az ipari parkban foglal helyet az Audi Hungária Motor Kft. és több feldolgozóipari vállalat, mint például gépgyártó, autóiipari beszállító, elektronikai ipari, műanyagipari és szállítmányozási vállalat. Győr tekintetében a tudásképződés sem volt elhanyagolható szempont, melyben közrejárásnak a felsőfokú intézmények, kutatóhelyek és kutatóintézetek. Ahol megfelelő a felsőoktatás színvonala, oda beáramlanak a K+F-tevékenységeket is igénylő iparágak (Lados – Kollár, 2011).

Győr előnyei közé sorolható még a kedvező földrajzi fekvése. Kelet–nyugati irányú vasúti, közúti és vízi szállításra is alkalmas útvonalakkal is rendelkezik, míg észak-déli irányban a kapcsolatrendszere fejlesztésre szorul. A vállalatok telephelyválasztását befolyásolhatja a helyi iparúzési adó nagysága is. Az önkormányzat a vállalatok városba vonzása érdekében nyújt különböző formában kedvezményeket a helyi adóval kapcsolatban, azonban a vállalkozásoknak adott helyi adómentességet az Európai Unió verseny törvényével összhangban a városnak 2008. január 1-től meg kellett szüntetnie.

Összefoglalva tehát: a járműipari vállalatok hazai telephelyválasztási döntéseik mögött elsősorban az alacsony beszállítói árak,

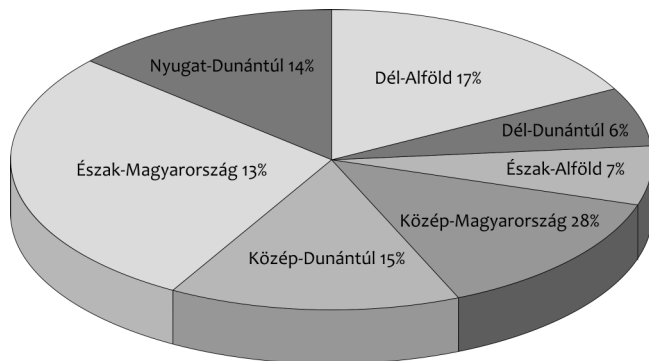
fenntartási költségek és adók állnak, továbbá a minőségi munkavégzésre képes jól képzett munkaerő. Kiderült, hogy nem hátrány, ha a közelben van innovációs bázisként működő felsőoktatási intézmény, továbbá potenciális helyként szolgáló ipari park. A jó alkalmazkodóképesség és a „közeli” kultúra tovább fokozza a rugalmas együttműködés lehetőségét. A főbb hazai gyengeségek között a mérrehatókonyság és a bürokrácia problémái szerepelnek. A mérrehatókonyságot kihasználva talán nagyobb lehetőség adódna a vertikális kapcsolatok horizontálisra váltására, és a betelepülő vállalatokkal hosszú távú közös kutatási és fejlesztési projektek kialakítására.

*A hazai beszállítói hálózat területi eloszlása* • A magyarországi gépjárműipari beszállítók körében végzett kutatás eredményeként létrejött egy adatbázis, melybe 118 vállalkozás tartozik. Területi megoszlásuk az 1. ábrán látható.

Ezek alapján a járműipari beszállítók többsége Közép-Magyarországon (a Suzuki Esztergomi vonzáskörzete) és a Dél-Alföldön (a Mercedes Kecskeméti körzete – bár a kutatás évében még nem nyílt meg a gyár), valamint Közép-Dunántúlon található, ami meglepő, hisz a győri Audi és a szentgotthárdi Opel a Nyugat-Magyarországi régióban helyezkedik el, ami csak a negyedik helyet foglalja el. Ez arra enged következtetni, hogy a beszállítóknak nem szükséges az autóiipari nagyvállalatokkal megegyező régióba belül elhelyezkedniük, hogy az üzleti kapcsolatok hosszú távon is fenntarthatók legyenek.

Arra a kérdésre, hogy a cég zöldmezős beruházás<sup>1</sup> eredményeként jött-e létre, a

<sup>1</sup> A zöldmezős beruházás olyan új ipari vállalkozást jelöl, amely korábban mezőgazdasági művelés alatt álló területen jön létre, és a telephely teljes egészében újonnan létesül üzemi előzmények nélkül.



1. ábra • A gépjárműipari beszállítók területi eloszlása Magyarországon (2011)

kutatásban szereplő válaszadók 30,1 százaléka felelt azzal, hogy teljes egészében és 3,5 százaléka csak részben. A maradék 66,4 százalék barnamezős<sup>2</sup> beruházásként létesített új telephelyet, azaz egy, már korábban használatba vett területet választott magának (Páthy – Róbert, 2012). A beruházások többsége tehát nem zöldmezős beruházásként jött létre, ami arra enged következtetni, hogy előnyben részesülnek azok a területek, ahol adottak az infrastrukturális lehetőségek.

*A hazai működő vállalkozások és a külföldi érdekeltségű vállalkozások száma közötti korreláció vizsgálata* • Egy, a Központi Statisztikai Hivatal honlapján található adatbázis szerint a hazai működő és a külföldi érdekeltségű vállalkozások számát tekintve 2008-tól 2012-ig csökkenést vehetünk észre. A hazai vállalatok száma 513 773-ról 466 611-ra csökkent – ez nagyjából tíz százalékos csökkenés –, míg a külföldi érdekeltségűek 11 338-ról 10 984-re csökkentek – körülbelül négy százalékos csök-

kenés. A legtöbb vállalkozás hazai kategóriában Pest megyében van, amit 2008 és 2012 között felváltva követ Bács-Kiskun és Hajdú-Bihar megye, majd csak ez után következik Győr-Moson-Sopron megye. Külföldi kategóriát tekintve a legtöbb vállalkozás szintén Pest megyében van, majd ezt követi Győr-Moson-Sopron és Vas megye. A legkevesebb vállalkozás mindkét kategóriában Nógrád megyét választotta telephelyül. A két kategória közötti korrelációs kapcsolatot mutatja be a 2. ábra, melyen a hazai és külföldi érdekeltségű vállalatok száma között pozitív irányú, szoros és lineáris kapcsolat rajzolódik ki.

A hazai járműipari beszállítói hálózat területi eloszlása alapján elmondható, hogy zömében az ország nyugati részét részesítik előnyben, ahogy maguk a hazánkat (egyik) telephelyül választó járműipari vállalatok is – de nem korlátozódik szigorúan azokra a megyékre, ahol a közvetlen termelés történik. Ha kibővítjük a kört, és nem csupán a járműipart vesszük alapul, akkor is elmondható, hogy ahol több a külföldi érdekeltségű vállalkozás, ott általánosságban több a hazai vállalkozás is. Ez jelentheti azt is, hogy a hazai KKV-k elégedettek az alárendelt viszonytal és a vertikális kapcsolatokkal.

<sup>2</sup> A barnamezős beruházások alatt azt a folyamatot értjük, amikor a leromlott állapotú, többségében használaton kívüli, környezeti károkkal és tulajdonviszonyproblémákkal terhelt területeket megtisztítanak terveiktől, és elvégzik az új használati funkcióhoz szükséges infrastrukturális és funkcionális beruházásokat.

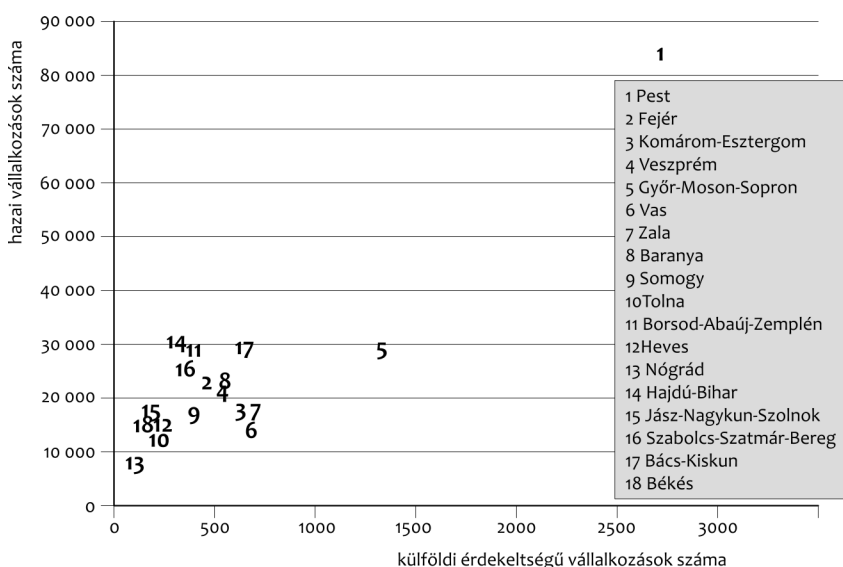
Európai Uniós támogatások segítségével azonban több próbálkozás is történt arra vonatkozóan, hogy a hazai KKV-k összefogva, együttesen hatékonyabban tudjanak a gazdaság szövetébe kapcsolódni és ezzel az egyik említett hátrányunkat, a mérrethatékonyságot ledolgozni.

### *A hazai klaszterek hatása a gazdaságra*

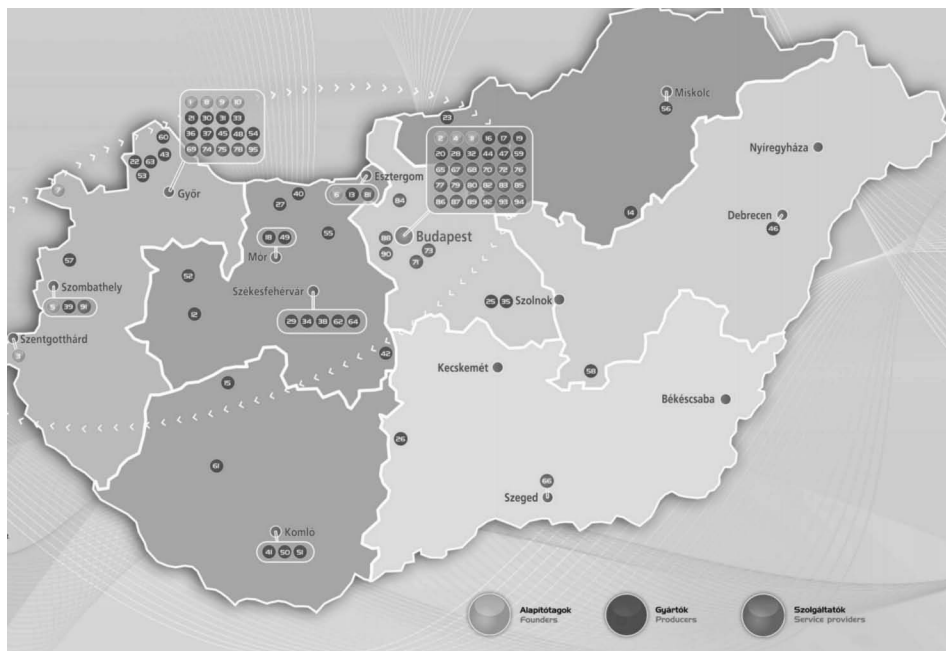
**Pannon Autóipari Klaszter (PANAC)** • A Pannon Autóipari Klaszter (PANAC) az autóipar területén érdekelt vállalkozások és szervezetek önkéntes alapon szerveződő, a kölcsönös előnyökön alapuló, innovatív hálózati együttműködése. A PANAC a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács kezdeményezésére 2000. december 20-án került megalapításra a legnagyobb magyarországi (multinacionális és magyar) autóipari vállalatok támogatásával, hogy iparág-specifikus szolgáltatásai révén elősegítse a hazai autóipar nemzetközi

versenyképességének javítását. A szakmai alapítók között található az Audi Hungaria Motor Kft., a Magyar Suzuki Zrt., az Opel Szentgotthárd Kft. (korábban: General Motors Powertrain – Magyarország Kft.), a LuK Savaria Kft. és a Rába Járműipari Holding Nyrt. Szolgáltatói alapítóként a Citibank Zrt., az Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. és a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács említhető. A kezdeményezéshez aktív támogatóként csatlakozott a Gazdasági Minisztérium is.

A Klaszter működésében mindenekelőtt a komplex beszállítói fejlesztési feladatot kívánja megvalósítani, összefogva a magyar autóipar szereplőit. Tevékenységének közvetlen haszonélvezői elsősorban az autóipar területén működő magyar kis- és közepes vállalkozások. Főbb stratégiai célok között szerepel a Pannon térség nemzetközi versenyképességének erősítése; az autóipar területén



2. ábra • A hazai és külföldi érdekeltségű vállalkozások számának összefüggése megyénként (2012)



3. ábra • A Pannon Autóipari Klaszter alapítói és tagjai. Forrás: autocluster.hu (URL)

tevékenykedő vállalkozások közötti hosszú távú hálózati együttműködés hatékonyságának növelése; valamint az új autóipari vállalkozások alakulásának, letelepedésének és beszállítói kapcsolatok kialakulásának elősegítése; és az autóiparban már meglévő infrastruktúrák, technológiák, kapacitások közös hasznosítása, illetve újak közös beszerzése és működtetése.

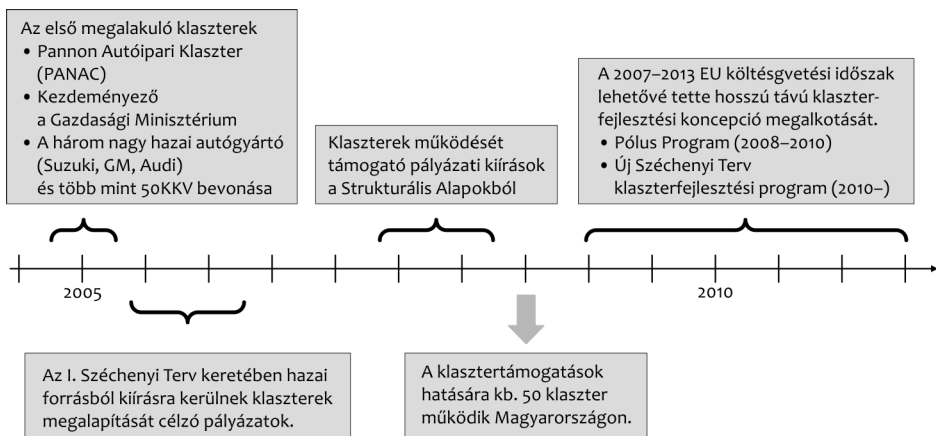
Ezen célok elérése érdekében a kezdeményezés segíti a magyar beszállítókat, hogy sikeresen csatlakozhassanak a globális beszállító láncokhoz és támogattja partnereit, hogy egyre komplexebb, magasabb tudástartalmú termékeket legyenek képesek előállítani, ezzel javíthassák pozíciójukat az ellátási láncban és megpróbálja a hálózatot és annak tagjait minél láthatóbbá tenni nemzetközi szinten.

A PANAC által létrejött egy átfogó adatbázis, mely tartalmazza a tagokra vonatkozó

folyamatosan frissített információkat. Ugyancsak meghatározásra került egy, az iparág követelményét tükröző beszállítóképesség-felmérő rendszer. A Klaszter 2015-ben 99 tagot számlál. Tevékenysége azonban nem korlátozódik csak a tagokra, szolgáltatásai minden autóiparhoz kapcsolódó vállalkozás számára elérhetőek. A klaszter tagjainak regionális eloszlását a 3. ábra szemlélteti.

A klaszter megalapítása jó példát szolgáltat arra, hogy a KKV-k összefogása versenyképesebbé teszi az adott iparágat, hisz ha hazai húzóágazatot kell említeni, akkor a járműipar emelhető ki leginkább.

*További hazai klaszterfejlesztés* • Az EU-s támogatások 2007–2013-as (Új Magyarország Fejlesztési Terv) időszaka alatt kialakult egy komplex klasztertámogatási rendszer, melynek kiindulópontjaként tekinthető a PANAC megalapítása. Ezt szemlélteti a 4. ábra.



4. ábra • A hazai klaszterfejlesztés fázisai (Forrás: MAG Zrt)

Mivel a KKV-k együttműködési képessége és hajlandósága nem bizonyult elég fejlettnek, így az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) hangsúlyos szerepet adott a klaszterfejlesztésnek, a KKV-k közötti együttműködésekben, különösen a regionális ágazati klasztereken és a beszállítói hálózatok kialakításán keresztül (Horváth et al., 2013).

A több prioritást és operatív programot komplexen átfogó pólusprogramban az innováció erősítése, az innovatív klaszterek fejlesztése, a tudásalapú helyi gazdaság és a vállalkozások fejlesztése volt a fókusz. A kialakítandó regionális klaszterekkel pedig egy jól definiált iparág vagy üzletág nemzetközi versenyképességének megerősítése volt a cél.

Meghatározott fejlesztési pólusok:

- Debrecen: „a tudás iparosítása” – gyógyszeripar, agrárinnováció;
- Miskolc: „Technopolis” – nanotechnológia, vegyipar, mechatronika, megújuló, alternatív energiák;
- Szeged: „Biopolisz” – egészségipar, környezetipar, agrárgazdaság, biotechnológia;
- Pécs: „az életminőség pólusa” – kulturális és környezetipar;

- Győr: „Autopolis” – autóipar, gépgyártás, megújuló energiák;
- Székesfehérvár és Veszprém: IKT, mechatronika, logisztika, környezetipar.

Ennek megfelelően az egyes Regionális Operatív Programok céljaiban egységesen, de a háttérben némileg különböző mértékben jelenik meg a klaszterek fejlesztésének elképzelése.

- Közép-Magyarországi Operatív Program (KMOP): Budapest középtávú fejlesztési programjának részeként jeleníti meg a klaszterek támogatását. A helyi gazdaságfejlesztés eszközeként szerepel az együttműködések kialakítása és fejlesztése, egyrészt kommunikációs és szervezési tevékenységeken, másrészt fizikai infrastruktúrafejlesztésen keresztül.
- Dél-Alföldi Operatív Program (DAOP): a régióban hiányoznak a gazdasági húzóágazatokban tevékenykedő nagyvállalatok. A dél-alföldi térség SWOT-analízisében<sup>3</sup> gyengeségként jelenik meg a klaszter-

<sup>3</sup>SWOT: Strengths – erősségek; Weaknesses – gyengeségek; Opportunities – lehetőségek; Threats – veszélyek.



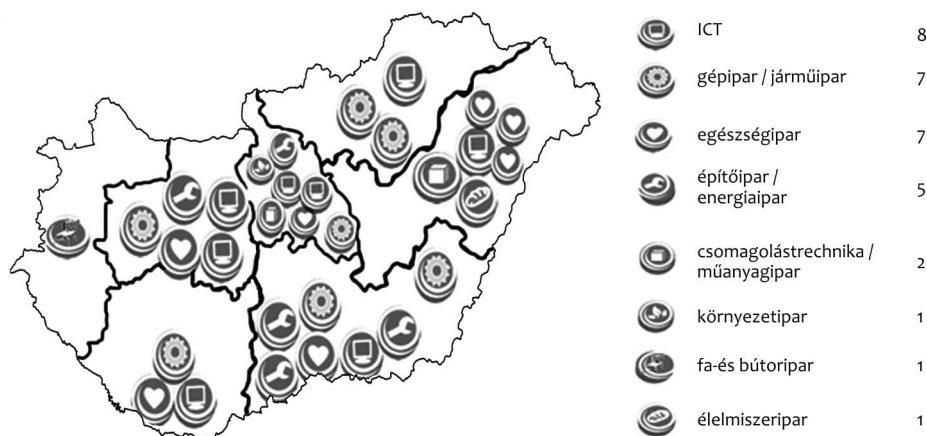
alapú együttműködések hiánya, ezért a regionális gazdasági hálózatok, klaszterek együttműködésének fejlesztését és a vállalkozások közös, hálózatos beruházásait tűzi ki célul.

- Dél-Dunántúli Operatív Program (DDOP): a hagyományos és új iparágakban már egyaránt elindult kezdeményezések megerősítését, és a még csírájában lévő további együttműködések felkarolását tűzte ki célul. A fejlesztésekkel a KKV-kra, másrészt a régióban erős tradíciókkal rendelkező iparágakra kívánt fókuszálni. Továbbá megjelent célként a turisztikai szektor szereplőinek összefogása, turisztikai klaszterek kialakítása is.
- Észak-Alföldi Operatív Program (ÉAOP): problémaként jeleníti meg, hogy rendkívül korlátozott mértékben alakult ki a régióban együttműködés, és alacsony a kooperáció magasabb színvonalát tükröző klaszterek száma. Ennek érdekében a regionális szintű vállalati együttműködések elősegítését a menedzsment tevékenységek és szolgáltatások fejlesztésén keresztül kívánta támogatni.
- Észak-Magyarországi Operatív Program (ÉMOP): a régióban nemzetközi szinten is meghatározó ágazatok versenyképességét a klaszterek működését segítő szolgáltatásokkal és a klasztertagok közös céljait szolgáló kiegészítő beruházásokkal kívánja tovább javítani. Itt is megjelent a turisztikai klaszterek és hálózatok létrehozásának terve, mellyel a régió eredményesebben tud fellépni a nemzetközi és hazai piacon a látogatók megnyerése érdekében.
- Közép-Dunántúli Operatív Program (KDOP): noha a régióban megtalálhatók a hagyományos és dinamikusan fejlődő új szektorokban azok a vállalkozások,

amelyek potenciális klasztermagként funkcionálhatnának, az együttműködések többnyire fejletlenek, formálisak, erősebb menedzsmentre és a közös tevékenységek volumenének, hatékonyságának növelésére szorulnak. Ezért erősíteni kell a KKV-k versenyképességét a vállalkozások hálózatokba, klaszterekbe, „innovációs körökbe” integrálásával.

- Nyugat-Dunántúli Operatív Program (NYDOP): a régió legfontosabb ágazatai mentén 2000-től folyamatosan indultak olyan klaszterkezdeményezések, amelyek célja a vállalati együttműködések elősegítése, és a térség gazdaságában meghatározott kulcságazatok és azok kapcsolódó és háttérpára számára speciális szolgáltatások és infrastruktúra nyújtása, melyek már az OP-készítés idején országos összehasonlításban fejlett klaszterizációs folyamatot mutattak, de további fejlesztést igényeltek. A hazai klaszterfejlesztés segítségével 2007 és 2013 között harminckett új klaszter indult, ezek regionális elhelyezkedését és iparágankénti eloszlását az 5. ábra szemlélteti.

Magyarországon sikeres és kevésbé sikeres klaszterekre is találhatunk példát, de nemzetközi projektek kapcsán látszik, hogy hazánk a klaszteresedés területén egyáltalán nincs lemaradva, a legjobb hazai klaszterek kelet-közép-európai viszonylatban is megállják a helyüket. Léteznek működőképes klaszterek csak KKV-tagokkal is (Omnipack Csomagolástechnikai Klaszter). A tapasztalat azt mutatja, hogy a tényleges fejlődéshez és sikerességhez sok esetben elengedhetetlen, hogy a tagként megjelenő nagyvállalatok forrást áldozzanak a klaszter működésére, de ez hosszú távon működőképes formában csak akkor tud megvalósulni, ha a nagyvállalatok meglátják a valódi lehetőséget a hazai innovatív



5. ábra • Hazai klaszterfejlesztés eredménye (2007–2013). Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium

KKV-kban, és mindkét fél számára előnyös együttműködés alakul ki (Horváth et al., 2013).

A magyar tulajdonú cégek összefogásának egyik élharcosa Bodrogai Ferenc, a Forest-Papír Kft. ügyvezető igazgatója, a nyolc éve elindult Magyar Termék Nonprofit Kft. megálmodója. Elmondása szerint Olaszországban már hosszú évekkel ezelőtt kitapintható volt a versenytárs cégek együttműködése: bizonyos alapanyagokra például közös beszerzést hoznak létre, ami mindenki számára hasznos. Az összefogást tehát nevezhetjük klaszternek vagy akár másnak, a méretüket és lehetőségeiket tekintve kisebb vállalatok összefogva tudják legyőzni mérethatékonyságból származó hátrányukat, és szerezhetnek hosszú távra pozíciót a versenyben.

### Összegzés

A kiszervezések fontossága röviden a költségek csökkentésében és a versenyképesség fokozásában található. A kérdés csak az, hogy hova és mennyit, illetve mit szervezzenek ki. Hazánkba 1990 óta folyamatosan történnek kiszervezések, azonban többnyire vertikális viszonyt ápolunk az ide települő vállalatokkal.

Erősségeinket láthatóan megbecsülik, azonban főbb gyengeségünk, a mérethatékonyság meggátolja a vertikális kapcsolatokat horizontálissá váltatását. A járműipari beszállítók többnyire az ország nyugati részében helyezkednek el – ahogy maguk a betelepülő vállalatok is – de általánosságban is elmondható mindez a regionális eloszlásról: ahol több a külföldi érdekeltségű vállalat, ott több a hazai is. Ez továbbra is csak az alárendelt viszonyt támasztja alá. Uniós támogatásokból 2007 és 2013 között azonban a PANAC példájára több klaszter is elindult; a mérethatékonyságot kihasználva szolgáltatók és termelők egymáshoz kapcsolódva illeszkednek a hazai gazdaság szövetébe. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv által végzett felméréséből kiderülnek, hogy mik a regionális sajátosságok, így ezeknek megfelelően intézményi feltételek között lehetőség adódott a hiány leküzdésére. A hosszú távú fenntartáshoz azonban további befektetések szükségesek, mind materiális és immateriális értelemben.

Kulcsszavak: *versenyképesség, járműipari beszállítók, klaszterfejlesztés*

IRODALOM

Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2003): Befektetés-ösztönzés és Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz. *Külgazdaság*, XLVII, április • [https://www.researchgate.net/publication/267388241\\_Befektetessztnzs\\_s\\_Magyarorszg\\_csatlakozsa\\_az\\_Eurpai\\_Unihoz](https://www.researchgate.net/publication/267388241_Befektetessztnzs_s_Magyarorszg_csatlakozsa_az_Eurpai_Unihoz)

Árva László (1997): Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer. *Közgazdasági Szemle*, november • <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00032/pdf/arval.pdf>

Horváth Marianna – Kerekes I. – Patik R. (2013): *Elemzés a magyar klaszterfejlesztés elmúlt 4 évéről (tények és tanulságok)*. Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt., Budapest • [http://www.klaszterfejleszt.es.hu/content/cont\\_51d4102c8c68e4.02287351/elemzes\\_a\\_magyar\\_klaszterfejleszt.es\\_elmult\\_4\\_everol.pdf](http://www.klaszterfejleszt.es.hu/content/cont_51d4102c8c68e4.02287351/elemzes_a_magyar_klaszterfejleszt.es_elmult_4_everol.pdf)

Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): *A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban*. Oktatási Minisztérium, Budapest

Krajewski, Lee J. – Ritzman, Larry P. (2005): *Operations Management – Processes and Value Chains*. Pearson Education International

Lados Mihály – Kollár Katalin (2012): A helyi gazdaságfejlesztés és a járműipar Győr példáján. In: Rech-

nitzer János – Smahó Melinda (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet- Közép Európában és Magyarországon*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr

Palkovics László (2009): Auf das eigene Know-how setzen, *Wirtschaft in Ungarn – Das Magazin der Deutsch-Ungarischen Industrie- und Handelskammer*, 4,

Páthy Ádám – Róbert Péter (2012): A járműipari beszállítók körében végzett kérdőíves felmérés módszertana. In: Rechnitzer János – Smahó Melinda (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép-Európában és Magyarországon*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr

Reketye Gábor (2011): *Multidimenzióális árazás*. Akadémia, Budapest

Slack, Nigel – Chambers, S. – Johnston, R. (2001): *Operations Management*. Pearson Education International

Szalavetz Andrea (1999): *Technológiai transzfer, innováció és modernizáció német tulajdonban lévő feldolgozóipari cégek példáján*. OMFB, Budapest

Török Ádám (1999): *Verseny a versenyképességért*. Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégia Munkacsoport, Budapest

Vörös József (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Akadémia, Budapest

URL: [http://www.autocluster.hu/content\\_13-hu.html](http://www.autocluster.hu/content_13-hu.html)

