



**Kocsis Alexandra**

## **A multinacionális vállalatok szerepe a hazai klaszterekben<sup>1</sup>**

TM 28.sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

1 A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*  
*A magyar vállalatok nemzetközivé válása* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Könczöl Erzsébet

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	6
2. Vállalatok nemzetközivé válása és a multinacionális vállalatok szerepe a fogadó gazdaságban .....	7
2.1. Vállalatok nemzetközivé válása .....	7
2.2. A multinacionális vállalatok külföldi piacokra lépése .....	8
2.3. A multinacionális vállalatok felől érkező tudásáramlás.....	9
3. A klaszter mint gazdasági szerveződési forma .....	10
4. A hazai klaszterek helyzete és fejlesztésük támogatása.....	11
5. Kutatási kérdések és módszertan .....	14
5.1. A vizsgált klaszterek szerkezete .....	15
6. A multinacionális vállalatok szerepe a hazai klaszterekben .....	17
6.1. A közös innovációban, kutatás-fejlesztésben betöltött szerep .....	18
6.2. Tudásközvetítésben betöltött szerep .....	19
6.3. A klasztermenedzsmentben és finanszírozásban betöltött szerep.....	19
6.4. Elkötelezettség és klaszter reputáció növelésében betöltött szerep .....	20
6.5. A klasztermenedzsment szerepe az MNV leányvállalat – KKV viszony alakításában.....	21
7. Kihívások, kormányzattól várt támogatás.....	22
8. A megállapítások értékelése .....	24
9. Konklúzió .....	26
10. Felhasznált irodalom .....	28

## **Absztrakt**

A cikk azt a kérdést vizsgálja, hogy milyen szerepet töltenek be a multinacionális vállalatok leányvállalatai a hazai klaszterekben, milyen a kapcsolatuk a klasztertag kis- és középvállalatokkal többek között a közös innovációban, a tudásközvetítésben, a klaszterek reputációjának növelésében. A felderítő kutatás a témát a hazai klaszterfejlesztési program, a Pólus Program által életre hívott három, úgynevezett akkreditált klaszter menedzsereivel, a klasztertag multinacionális vállalatok (MNV-k) hazai leányvállalatainak képviselőivel és a klasztertag KKV-k vezetőivel készült interjúk alapján mutatja be. A téma relevanciáját a program által potenciálisan indukált együttműködési folyamatok adják, mivel a klaszterfejlesztési pályázati konstrukciók úgy lettek kialakítva, hogy a klasztertag KKV-knak érdemes legyen nagyvállalatot is bevonniuk a közös innovációs és kutatás-fejlesztési projektekbe. A kutatási eredmények alapján az MNV leányvállalatainak leginkább a globális trendek és standardok klaszterbeli elterjesztésében van meghatározó szerepük, illetve a KKV-k és leányvállalatok közötti üzleti kapcsolatok alakításában kiemelt szerepe van a klasztermenedzsment-szervezet tevékenységének.

**Kulcsszavak:** klaszter, multinacionális vállalat, leányvállalat, klaszterfejlesztés

## **The role of multinational companies in Hungarian clusters**

### **Abstract**

The paper focuses on the topic which deals with the role of subsidiaries of multinational companies (MNC's) in Hungarian industrial clusters in the fields of common innovation, knowledge transfer, and increasing the cluster's reputation. The findings of the paper are based on an explorative research. Interviews were made with cluster managers, representatives of MNC's subsidiaries, leaders of small and medium size (SME's) enterprises operating in three accredited clusters created by the Hungarian cluster development program, the Pole Program. The relevance of the topic is given by the Program, which has induced potential cooperation between MNC's subsidiaries and domestic SME's in cluster environment in a way so the members of the cluster – SME's and subsidiaries – were driven to cooperate in common innovation and R+D projects. Our research results suggest that MNC's subsidiaries in Hungarian clusters seem to play a key role in the dissemination of global industrial trends and standards between the cluster members. The national cluster management organization can also play a decisive role in shaping business relationship between MNC's and SME's.

Key words: clusters, multinational enterprises, subsidiaries, cluster development



## 1. Bevezetés

A tanulmány annak a kutatásnak a része, amely a rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeresé vált hazai vállalatok versenyképességi tényezőit vizsgálja. A kutatás előfeltételezése, hogy a nemzetközi tevékenység domináns sikertényezői a (i) multinacionális cégekhez való kapcsolódás (beszállítónak válás), (ii) a felsővezetők/tulajdonosok szerepe, (iii) az infokommunikációra alapozott termékek/szolgáltatások valamint (iv) a vállalkozói és innovációs hajlandóság. Jelen tanulmányban ahhoz az előfeltételezéshez kapcsolódunk, hogy a nemzetközileg sikeresé vált hazai vállalatok fejlődésében domináns szerepet játszik a vállalatok multinacionális cégekhez való kapcsolódása (leginkább a beszállítónak váláson keresztül), hiszen ebben az esetben is szó lehet exportpiacra termelésről, csak a termékek a multinacionális vállalatokon keresztül kerülnek ki a világc piacra. A szakirodalom alapján a sikeres nemzetközi tevékenységet meghatározhatja a kis- és középvállalkozások közötti hálózatosodás, klaszteresedtség szintje is.

A klaszterek hazánkban csak az utóbbi két évtizedben kerültek a figyelem középpontjába. Bár születtek hazai vonatkozásban klaszterekre vonatkozó tanulmányok (lásd később), jelen cikkben azt az itthon kevésbé vizsgált témakört járjuk körül, hogy milyen szerepet tölthetnek be a multinacionális vállalatok leányvállalatai a hazai klaszterekben. A cikk célja, hogy a 2007 végén elindult hazai klaszterfejlesztési program, a Pólus Program által életre hívott három, úgynevezett akkreditált klaszter menedzsereivel, a klasztertag multinacionális vállalatok (MNV-k) hazai leányvállalatainak képviselőivel és a klasztertag kis- és középvállalatok (KKV-k) vezetőivel készült interjúk alapján bemutassa, hogy milyen szerepe van a MNV leányvállalatainak a vizsgált klaszterek működésében és fejlődésében. A kvalitatív kutatás során több szempontból – többek között a közös innovációban, a klaszter működésének finanszírozásában, a tudásközvetítésben, a klaszter hírnevének alakításában – vizsgáljuk a leányvállalatok szerepét, kapcsolatukat a klasztertag KKV-kal. A tanulmány végén rávilágítunk arra, hogy a kormányzat milyen szerepet tölthet be a klaszterek további fejlődésének elősegítésében.

A kutatási kérdés vizsgálatát az is indokolja, hogy a Pólus Program létrehozásakor explicit módon, stratégia szinten nem számoltak az MNV-k leányvállalatainak klaszterbeli jelenlétével. Mivel a program laza klaszterkereteket határozott meg, ezáltal a klaszterbeli KKV tagokra bízta annak eldöntését, hogy számukra előnyös-e leányvállalat bevonása a klaszterbe, így ezt a kérdést a klaszter belügyként kezeli (Somkuti - Geiszthauer, 2010). Azonban a program utolsó fejlesztési fázisában elérhető kutatás-fejlesztési támogatások lehívásához olyan szintű önerőre van szükség (akár a kétmilliárd Ft-ot is

elérheti), amely a kizárólag KKV-ből álló klaszterek számára a hazai finanszírozási lehetőségek mellett nehezen biztosítható. Ez a körülmény arra enged következtetni, hogy a helyzet kezelésének egyik megoldása az lehet, ha a KKV-k nagy tőkeerővel bíró vállalatokat vonnak be a klaszterbe, hogy a közös k+f tevékenységeket finanszírozni tudják.

A tanulmány első része elméleti szempontból mutatja be a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát – rávilágítva arra, hogy az utóbbi évek kutatásai a nemzetköziesedést már nem a vállalat piaci pozícióinak javításával, hanem *hálózati szerepének* erősítésével magyarázzák. A multinacionális vállalatok szempontjából ez azt jelenti, hogy az MNV-k leányvállalatai maguk is igyekeznek a fogadó gazdaságban minél szélesebb kapcsolathálót, partneri viszonyt kialakítani a helyi KKV-kal, egyetemekkel, önkormányzati és egyéb intézményekkel, hogy minél inkább beágyazódjanak az új üzleti hálózatba. A fogadó országok KKV-inak így lehetőségük nyílik a leányvállalatokkal való együttműködésre, melynek egyik hatékony és termékeny formája lehet a klaszterben való együttműködés, ahol a tudás és a látott módszerek, minták átvétele különösen fontos a KKV-k nézőpontjából. A tanulmány második részében a kvalitatív kutatási eredmények alapján vonjuk le következtetéseinket arra vonatkozóan, hogy valóban hozzájárul-e a klaszter mint vállalatok közötti együttműködési színtér a leányvállalatok és KKV-k közötti termékeny kapcsolatokhoz.

## **2. Vállalatok nemzetközivé válása és a multinacionális vállalatok szerepe a fogadó gazdaságban**

### **2.1. Vállalatok nemzetközivé válása**

Ahogy fentebb már említettük, a vállalatok nemzetköziesedése, export piacokon való megjelenése a szakirodalomban a hálózatosodással összefüggésben került egyre inkább előtérbe. A vállalatok nemzetközivé válásának egyik leggyakrabban hivatkozott és tesztelt modellje az 1977-es Uppsala-modell (Czakó, 2010a alapján), mely az addigi vállalati tapasztalatokon alapuló kutatások alapján azonosította a vállalatok piacra lépésének folyamatát: a vállalatok ad hoc export tevékenység révén lépnek be a nemzetközi piacokra, majd közvetítőkkal, ügynökökkel kötött megállapodásokkal formalizálják belépésüket az adott ország piacára. Az árbevétel növekedésével párhuzamosan építik le az ügynököket és építenek ki saját értékesítési hálózatot, szervezeteket. Amennyiben a növekedés folytatódik, tőkét fektetnek be, és erre alapozva helyi termelésbe kezdenek, hogy a kereskedelmi

korlátokat megszüntessék. Jellemzően a vállalatok a hazai piacukhoz hasonló, kis „pszichikai távolsággal” jellemezhető piacokra lépnek be először, hogy minimalizálják az idegen környezetből származó kockázatok terhét. A hálózatelmélet megjelenése, a hálózatok kutatása azonban a modell későbbi továbbfejlesztését tette szükségessé. Az elmélet alapján a vállalat nem egyedül versenyez a piacon, hanem az üzleti tevékenységéhez kapcsolódó érintettekkel való formális és informális kapcsolatok hálóján keresztül működik. A vállalatok néhány vevőjükkel és szállítójukkal különböző, közeli és tartós viszonyban állnak, amelyek során a két fél között lezajló tranzakciók más tranzakciókhoz is kapcsolódnak, azokra hatnak (Ford - Hakkanson, 2002). A módosított felfogás szerint a vállalatok nemzetközivé válása nem a vállalat piaci pozíciójának javításáról, fejlesztéséről szól, hanem a vállalat hálózati pozíciójának megerősítéséről vagy javításáról, a vállalat hálózatban történő megfelelő beágyazottságának kialakításáról. Ezekben a hálózatokban a vállalatoknak fel kell ismerniük a lehetőségeket, amihez szükséges a hálózati tudás és ismeretek felhalmozása, valamint a vállalat elkötelezettsége a hálózat viszonyaiban. A tanulás folyamatának, a tudás létrehozásának és a bizalomnak kiemelt szerepe van ebben a megközelítésben (Czakó, 2010a). Ez az irány egybe függ a klaszterbeli működés lényegével, ahol a hálózati környezetben a vállalatok között áramlik az információ, hatékonyabb a tapasztalat- és tudásmegosztás, és mindezek alapja a szereplők között kialakult bizalom magas szintje.

## **2.2. A multinacionális vállalatok külföldi piacokra lépése**

A multinacionális vállalatok azért lépnek ki külföldi piacokra, mert olyan stratégiai céljaikat kívánják megvalósítani, amelyek leginkább egy újabb országba való belépésen keresztül megvalósíthatók. Céljuk lehet, hogy (i) újabb értékesítési piacokat keressenek, (ii) növeljék a hatékonyságukat a méret- és választékgazdaságosság kihasználásán keresztül, (iii) fejlesszék stratégiai ismereteiket és (iv) erőforrásokat keressenek (Czakó, 2010b). Témánk szempontjából a legizgalmasabb az MNV-k azon célja, hogy stratégiai eszközeiket fejlesszék. A külföldi országba való belépéssel arra törekednek, hogy leányvállalataikon keresztül újabb ismeretekhez, tudáshoz jussanak hozzá, bekapcsolódjanak olyan hálózatokba, ahol újabb ötletekhez, kreativitáshoz, információhoz jutnak, amelyekkel fejleszteni tudják innovációs kapacitásaikat, és eredményesebbé tehetik kutatás-fejlesztési tevékenységeiket. A klaszterkörnyezet ideális táptalajt jelenthet ezeknek a céloknak a még hatékonyabb megvalósításához azáltal, hogy a tudás-, tapasztalat- és információ megosztás a klaszterekben intenzívebben valósul meg.



A porteri klasztereket olyan külső hálózatnak is tekinthetjük a nemzetközi vállalatok szempontjából, ahol egy meghatározott földrajzi régióra összpontosítva szükséges a különböző szerepeket ellátó vállalati és intézményi kapcsolatokat menedzselni és ápolni (Czakó, 2010c). A nemzetközi vállalat szempontjából az mérlegelendő, hogy nemzetközi értékláncának mely tevékenységeit fejlessze, illetve tartsa az adott földrajzi régióban. Ebben az adott földrajzi régió, mint hálózati csomópont (sűrűsödési pont) vonzereje meghatározó: tartósan kapcsolódhat-e az ott lévő különböző szervezetekhez, és ha igen, akkor milyen helyspecifikus előnyök internalizálására van lehetőség a partneri kapcsolatokon keresztül (Czakó, 2010c) A fogadó országokban tehát maguk is igyekeznek hosszú távon előnyös üzleti kapcsolatokat, partneri viszonyokat kialakítani a helyi KKV-kal, egyetemekkel, önkormányzati vagy egyéb intézményekkel, hogy azok egy minél szélesebb kapcsolathálót, a hálózatba jól beágyazott pozíciót eredményezzenek.

### **2.3. A multinacionális vállalatok felől érkező tudásáramlás**

A fogadó országok kis- és középvállalatainak ezáltal lehetőségük adódik a leányvállalatokkal való együttműködésre. A beszállítói hálózat lehet egy színtere ennek az együttműködésnek, azonban a klaszter mint üzleti hálózat szintén optimális környezetnek bizonyulhat, ahol az információk, a tudás KKV-k felé áramlása különösen fontos lehet. Klaszter környezetben a vállalatok közötti információk, tapasztalatok, ötletek, kreativitás, tudás cseréje, áramlása intenzívebb, ami ahhoz vezethet, hogy a KKV-k átvehetik a multinacionális vállalatok fejlesztési irányait, tudnak csatlakozni fejlesztési elképzeléseikhez, és így olyan fejlesztéseken kezdhetnek el dolgozni, amelyekre potenciálisan lesz kereslet. Ezáltal a KKV-k könnyebben válhatnak a leányvállalatok beszállítóivá (és ezzel közvetetten kikerülhetnek a leányvállalat exportpiacaira).

A multinacionális vállalatok pozitív hatását a befogadó ország gazdaságára, annak vállalataira vonatkozóan alátámasztják kutatások. A fent említett tanulási folyamatra találhatunk pozitív példákat a hazai járműiparban Gelei et al. (2011) kutatásában. A betelepülő multinacionális vállalatok leányvállalatai magas szintű munka- és szervezési kultúrát honosítanak meg a hazai gyárakban, amely tudást a hazai munkavállalóknak átadják. A betelepült leányvállalatok a hazai beszállítói hálózataikban magas szintű üzleti kultúrát, tudást, ismereteket honosítottak meg, a minőségbiztosításon át a projektmenedzsment-szemléletig. A jól szervezett, magas technológiai és menedzsment-színvonalat képviselő multinacionális cégek által a hazai beszállítók felé támasztott erős versenyhelyzet kikényszeríti a fejlődni képes hazai beszállító vállalatok innovációit, a fejlettebb termelési know-how-t,

technológiát vagy legalábbis a látott minták – pl. menedzsment- és marketing módszerek – lemásolását, átvételét és alkalmazását.

### 3. A klaszter mint gazdasági szerveződési forma

A klaszterek kialakulása visszavezethető a vállalatok közötti együttműködések természetes megnyilvánulásaira. Ennek a hálózatos együttműködési formának a specialitása, hogy a klaszterben részt vevő vállalatok mindennapi tevékenységük során olyan típusú és mélységű kapcsolatokat alakítanak ki egymással, beszállítóikkal, versenytársaikkal, vevőikkel, közvetlen környezetükkel vagy az innovációs elképzeléseik megvalósításában potenciálisan partner oktatási, kutatási intézményekkel stb., amelyek tovaryűrűző hatásaként együttes versenyképességüket a vállalati tevékenység különböző területein végzett együttműködéssel növelni tudják. A klaszterek fő előnye abban rejlik, hogy kevés formális kötöttség létrehozásával, a rugalmasság megtartásával képesek a piaci tranzakcióknál hatékonyabban biztosítani az ismételt cserét a vállalatok között.

A nemzetközi szakirodalomban a klaszternek nincs egy egyetemesen elfogadott, általános definíciója. Az Európai Unió Vállalkozási Főigazgatóságának klaszterdefiníciója alapján *„a klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja, melyek együttműködők és versenyzők, földrajzilag egy vagy több régióban koncentrálódnak, meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, hasonló technológiák és képességek kötik össze őket, tudományos alapúak vagy hagyományosak, intézményes (klasztermenedzsment) vagy nem intézményes formában működnek”* (European Commission, 2007: 9.o.).

A legtöbbet idézett szerző, Porter (1998) alapján a klaszter egymáshoz kapcsolódó iparágak szereplőit és a verseny szempontjából fontos, kapcsolódó egységeket ölel fel. Ezek lehetnek speciális alapanyagokat (alkatrészeket, gyártósorokat, szolgáltatásokat) beszállító vállalatok vagy speciális infrastruktúrához való hozzáférést biztosító szereplők. A klaszterek gyakran további csatornákat is integrálnak, mint például a fogyasztókat vagy kiegészítő termékeket gyártó vállalatokat, vagy a közös szakértelem, technológiák, esetleg a közös alapanyagok által összekapcsolt iparágak vállalatait. Számos klaszterben részt vesznek állami és egyéb intézmények, mint például egyetemek, kutatóintézetek, minőségbiztosító szervezetek, szakképző intézmények, kereskedelmi kamarák stb., melyek szakképzést, oktatást, információt, piackutatást, technológiai támogatást vagy minőségbiztosítói szolgáltatásokat nyújtanak és biztosítanak a klaszter tagjainak.

Nemzetközi klaszterek (lásd az észak-olasz klaszterek) példái mutatják, hogy a klaszterben működő kis- és középvállalatok a hazai piac kiszolgálása mellett jelentős exportpotenciállal rendelkeznek, így a klaszter a kis- és középvállalatok kitörési pontja lehet a nemzetközivé válásban. A klaszterben részt vevő kis- és középvállalatok a hálózatos együttműködés és közös tevékenységek, erőfeszítések eredményeként (például a közös márkanevvel, a minőség garantálásával, a tapasztalatok és a tudás megosztásával vagy a közös innovációval, szakmai képzéssel stb.) a világpiacon együttesen tudnak megjelenni, és egy "nagy" vállalat erejének megfelelően tudják az érdekeiket érvényesíteni (Chikán (szerk.), 2008).

Ez azonban nem zárja ki annak a lehetőségét, hogy multinacionális vállalatok leányvállalatai is tagjai legyenek klasztereknek. Érdekes kérdés a hazai helyzet elemzése, ahol a multinacionális vállalatok klaszterbeli jelenléte a pályázati konstrukció feltételeiből kifolyólag előnyös lehet.

#### **4. A hazai klaszterek helyzete és fejlesztésük támogatása**

A nyugat-európai klaszterek általában egy hosszú, szerves fejlődés eredményeként jönnek létre. Az elmúlt években azonban a fejlett nyugati országokban is előtérbe kerültek a regionális- és iparági klaszterek kialakulását és fejlődését támogató „klaszterorientált” fejlesztési politikák. Az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában az 1990-es évek óta az egyik legmeghatározóbb gazdaságfejlesztési irányzat a hálózat- vagy klaszterorientált fejlesztés, a klaszteresedés elősegítése. A Global Cluster Initiative 2005-ben 1400 klaszterkezdeményezést azonosított világszerte, melyek 40%-a 2001-ben vagy az után, és 72%-a 1999-ben vagy az után indult, ezzel is alátámasztva azt a tényt, hogy a klaszterkezdeményezések a gazdaságfejlesztés meghatározó eszközeként jelennek meg az utóbbi időben (Ketels et al., 2006a). Az utóbbi években a klaszterek támogatása, fejlesztése az Európai Unió top témái közé emelkedett. Az európai uniós országok egyrészt regionális húzóágazatként, másrészt innovációfejlesztőként tekintenek a létrejött klaszterekre.

A hazai klaszterek viszonylag rövid múltra tekintenek vissza, melyet nagyban indokol az ország történelmi múltja, mely a gazdasági-társadalmi fejlődésre, a vállalkozói szellem és az üzleti kultúra szerves kialakulására is jelentős hatással van. Hazánkban nem igazán beszélhetünk több évtizedes együttműködési hagyományokra visszatekintő, az érték- és ellátási lánc egészét lefedő, sok vállalatból és támogató intézményből álló klaszterekről.

Hazánkban a klaszterek fejlődését különböző klaszterfejlesztési programokkal próbálták, és próbálják katalizálni. A Netwin (2007) kutatása alapján itthon az első klaszterkezdeményezések a 2000-es évek elején alakultak, amikor a Széchenyi Terv pályázati célkitűzései között megjelent a klaszter. A 2005-2006-os években újabb klaszterek alakultak az új pályázati forrásoknak köszönhetően, melyek szintén a klasztereknek nyújtott szolgáltatásokat támogatták.

Ezt követően jelent meg a 2007-2013-as Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében meghirdetett, immár világos stratégiával és elkülönített forrásokkal rendelkező Pólus Program, mely egy újszerű fejlesztési modellben a hazai klaszterek kialakulását, megerősítését és nemzetközi szintésre lépését volt hivatott szolgálni. A program a klasztereket fejlettségük alapján négy lépcsőben támogatta. Az első két szinten (induló és fejlődő klaszterek) elsősorban a klaszter megalakítását, a klasztermenedzsment szervezet felállítását és működtetését támogatták. Ennek keretében a klaszterfejlesztési pályázatok eredményeként 2008-ban, és második körben 2011-ben is (immár az Új Széchenyi Terv részeként, de szinte ugyanazokkal a pályázati célkitűzésekkel és feltételekkel) több mint 100-100, induló- és fejlődő fázisban lévő klaszter részesült támogatásban (Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapja), melyeknek több mint háromnegyede újonnan megalakult klaszter volt mindkét időszakban. A harmadik szinten már az úgynevezett akkreditált klaszterek több száz millió forintos pályázati támogatást is lehívhattak, elsősorban közös kutatás-fejlesztési, innovációs tevékenységre. Az akkreditáció célja, hogy egy szelekciós rendszeren keresztül kiszűrje a legversenyképesebb hazai klasztereket, és kizárólagos pályázati konstrukciókat kínáljon számukra (Pólus Klaszter Kézikönyv, 2009). Az utolsó, a pólus innovációs klaszter szint ehhez képest még komolyabb szelekciós feltételeket írt elő, amely minőségében más együttműködést igényelt volna a tagok részéről: jóval több erőforrást és aktív közreműködést (Monzpart, 2010).

Az eddigi tapasztalatok alapján általánosan megállapítható, hogy a pályázatok eredményeként megalakuló formációk jelentős része nem nevezhető klaszternek, többségük a pályázati pénzek lehívása és elköltése után nem tud tartalmas tevékenységet felmutatni, a tagokat érdekeltté tenni az együttműködésben, és piaci alapokon megszerveződni, fennmaradni, ezért többségük a vegetálás vagy megszűnés állapotába kerül (Netwin, 2007). A szerző személyes tapasztalata is megerősítik, hogy a 2000-es évek elején, közepén támogatást nyert, közép-magyarországi régióban megalakult, magukat klaszternek nevező formációk legtöbbször ma már nem lehet tudni, nincs felkereshető képviselőjük, és más forrásokból sem lehetett információt szerezni róluk.

Érintőlegesen utalunk itt arra a kérdésre, hogy milyen szerepe van a hálózatosodásnak (klasztereknek) a hazai KKV-k exportpiacokra való kikerülésében. Ahogy fentebb említettük, nemzetközi

példák mutatják (például az észak-olasz klaszter alapú gazdaság), hogy a klaszterekben működő kisvállalatok jelentős exportpotenciállal rendelkeznek. A Pólus Program kitűzött céljai között is szerepelt, hogy pár év alatt 5-6 nemzetközileg is versenyképes és jelentős exportpotenciállal rendelkező klaszter jöjjön létre. A hazai klaszterek exportteljesítményére vonatkozó kutatások egyelőre hiányoznak a szakirodalomból. Nem állnak rendelkezésre elemzések, kutatások arra vonatkozóan sem, hogy az eddigi klasztertámogatói politikáknak milyen hatásuk volt, van a kedvezményezett vállalatok versenyképességére, exportjuk, termelékenységük növekedésére stb. a valós számok tükrében.

Az első hazai klasztert, amely multinacionális vállalatokat is magába foglalt az autógyártás területén, Győrben hozták létre (PANAC klaszter) a 2000-es évek elején azzal a céllal, hogy a hazai autóipari beszállítókat nemzetközi szintre fejlesszék a klaszterben kialakult kapcsolatokon keresztül. Többek között ezt az iparági koncentrációt mutatják ki Ketels et al. (2006b) kutatásukban, amelyben regionális klasztereket azonosítottak a tíz új EU-tagállamban, így hazánkban is az iparági koncentráció foka alapján, foglalkoztatottsági adatokat felhasználva. A kutatásban 19 meghatározó regionális klasztert azonosítottak, ebből négyet Magyarországon: kettőt a járműgyártás területén (Székesfehérváron és Győrben) és a másik kettőt az informatikai iparágban (Székesfehérváron és Győrben). Az azóta eltelt időben Székesfehérváron és környékén több akkreditált informatikai klaszter is létrejött, míg Győrben a PANAC hivatalosan felbomlott, további akkreditált klaszter pedig nem alakult ki. Nem lehet tehát egyértelműen kijelenteni, hogy a mérések által azonosított klaszterek átfednek a pár évvel később, kormányzati támogatásokhoz kapcsolódóan aktív klaszterekkel. A fenti kutatás is rámutat arra, hogy a hazai klaszterek teljesítményének mérése hiányzó fejezet a szakirodalomban. A szerzők is kiemelik, hogy a kutatást számos új dimenzióval lehetne bővíteni, mint például a regionális klaszterek teljesítményének vizsgálatával: az egyes klaszterek exportteljesítményének vagy termelékenységének a mérése, a szabadalmak számának növekedése stb. alapján.

Az Európai Unió rendkívül fontos szerepet tulajdonít annak, hogy az uniós országok megosszák egymással a klaszterekkel kapcsolatos legjobb gyakorlatokat, összehasonlíthassák az egyes klaszterek teljesítményét, tapasztalatokat gyűjthessenek más tagállamok klasztermodelljeiből, praktikáiból. Az EU által létrehozott egyik legnagyobb on-line felület, a European Cluster Observatory, mely az európai régiókról és klaszterekről a legátfogóbban gyűjtötte össze és teszi elérhetővé az adatokat, sem vizsgálja a régiók és klaszterek azonosítását az export alapján (European Cluster Observatory honlapja).

## 5. Kutatási kérdések és módszertan

A kutatás fókuszában a multinacionális vállalatok leányvállalatai állnak, az interjúk során azonban a szereplők legtöbbször csak a „multi” elnevezést használták.

A fent bemutatott szakirodalom és a hazai klaszterfejlesztési tapasztalatok alapján vált relevánssá annak a kérdésnek a vizsgálata tehát, hogy milyen szerepet töltenek be a multinacionális vállalatok leányvállalatai a hazai klaszterekben? Milyen súllyal és milyen területeken jelennek meg ezek a vállalatok az eredetileg KKV-kra szabott hazai klaszterekben?

A kutatási téma vizsgálatát továbbá megalapozta a szerző Pólus Program Irodában eltöltött munkatapasztalata, és a kvalitatív kutatáshoz jó kiinduló alapot jelentett a szerző munkaköréből adódó, érintett klaszterekkel kiépített személyes kapcsolat.

A téma vizsgálatára egy felderítő, interjúkon alapuló kutatás indult 2010 októberében. A tanulmányban a program által életre hívott három akkreditált klaszter esetében tágabb értelemben azt vizsgáltuk, hogy jelent-e versenyelőnyt a klaszter egészének, illetve egyes tagoknak a leányvállalat részvétele az együttműködésben? Azonosítottunk bizonyos területeket, ahol a szakirodalom és a tapasztalatok alapján szerepe lehet az MNV-k leányvállalatainak. Az interjúk során a következő kérdések mentén kérdeztünk rá strukturáltan a leányvállalatok szerepére:

- az innovációban, közös fejlesztésekben betöltött szerep,
- tudásközvetítésben, tudásátadásban való szerep,
- klasztermenedzsment finanszírozásában betöltött szerep,
- a klaszter reputációjának növelésében betöltött szerep.

A feltételezés az volt, hogy az általánosságban véve alacsony üzleti és pénzügyi ismeretekkel, menedzsment tudással rendelkező KKV-k a fejlett, magas technológiai szintet és tőkeerőt képviselő multinacionális vállalatokkal a klaszterben való együttműködés során előnyösebb helyzetbe kerülnek, és nagyobb esélyük van a leányvállalat beszállítójává válni, esetleg később ennek köszönhetően saját termékkel kikerülni a világpiacra, mintha ezt a klaszteren kívül próbálnák megtenni. A feltételezés alapja, hogy a klaszterekben az információk, tapasztalatok, ötletek, kreativitás, tudás vállalatok közötti intenzívebb áramlása, cseréje ahhoz vezet, hogy a KKV-k átvehetik a multinacionális vállalatok fejlesztési irányait, tudnak csatlakozni innovációs elképzeléseikhez. Másrészt a klaszter nagyobb innovációhoz, specializáltsághoz, hatékonyabb termeléshez stb. vezet, ahol a KKV-k jobban meg

tudnak felelni a multinacionális vállalat elvárásainak, és a klaszterben kialakult szorosabb üzleti kapcsolatok, ismertség, bizalom lehetővé teszi a két vállalati szektor közötti szorosabb együttműködést akár a finanszírozás, akár a tudásátadás vagy a klaszterhírnév növelésének területén.

Az interjúk időpontjában az akkori 18 hazai akkreditált klaszter közül 4 esetében találtunk multinacionális vállalatot a klaszterben, ezek közül 3 klasztert vizsgáltunk mélyebben: a Mobilitás és Multimédia Klasztert, az OMNIPACK Csomagolástechnikai Klasztert és a Szoftveripari Innovációs Klasztert. Igyekeztünk minél részletesebb, minden szereplőre kiterjedő, több oldalú képet kapni a témáról, ezért 11 strukturált interjút folytattunk le a vizsgált klaszterek menedzsmentjével, a leányvállalatok képviselőivel, a KKV klaszter tagokkal és az állami szféra oldaláról a Pólus Program Iroda munkatársaival. A kutatás terjedelmi korlátai miatt nem került sor az interjúkon kívül a klaszterekhez kapcsolódó további dokumentumok (pl. SZMSZ, Stratégia- és fejlesztési koncepció stb.), jelentések elemzésére.

## **5.1. A vizsgált klaszterek szerkezete**

A legnagyobb taglétszámmal rendelkező vizsgált klaszter a Mobilitás és Multimédia Klaszter. A klaszterben 5-6 multinacionális vállalat és közel 50 KKV működik az informatika területén, és itt érvényesül leginkább az egy domináns leányvállalat köré szerveződő, beszállítói jellegű kapcsolatok szerepe. A KKV-k több mint fele üzleti, beszállítói viszonyban van a domináns leányvállalattal (Lemák, 2010). A beszállítói viszonyból adódóan nagyobb hozzáadott értéke lehet az MNV leányvállalatnak a KKV-k érvényesülésében, exportpiacokra kerülésében, hiszen a leányvállalat ekkor felvevőpiacot jelent a KKV-k számára (Lemák, 2010). Ebben a klaszterben jellemző legnagyobb számban egyéb intézmény, mint például egyetem, kutatóintézet vagy non profit szervezetek részvétele a klaszterben. A klaszter létrehozását itt „felülről”, a klaszterben központi szerepet betöltő multinacionális vállalat leányvállalata kezdeményezte. A leányvállalat célja a klaszterbe lépéssel többek között az volt, hogy a klasztertag KKV-k közül rátaláljon azokra, akik rákapcsolódnak az ő saját fejlesztési irányaira, és a KKV ez alapján fejlesszék ezeket az ötleteket, így a leány nem terheli meg saját erőforrását a fejlesztésekkel (Németh, 2010).

A Csomagolástechnikai Klaszter szerkezetét tekintve 2-3, nem a hagyományos értelemben vett (nincs több száz fős alkalmazotti létszám és bürokratikus felépítés) leányvállalatból és majdnem 20 KKV-ból áll, azonban kezdetektől fogva cél volt a verseny klaszterből való kizárása, azaz nincs ugyanolyan terméket gyártó vállalat a klaszterben. A klaszteren belül van egy minimális belső

felvevőpiac, de a nagyvállalatok tevékenységük jellegéből adódóan nem jelentenek közvetlen felvevőpiacot a klaszterben lévő hazai KKV-k számára. A leányvállalatok célja a klaszterbe lépéssel ebben az esetben az volt, hogy piacot szerezzenek maguknak a klaszter többi tagján keresztül (Dobronyi – Halmos, 2010). A közös fejlesztések egyelőre a klasztertag KKV-k között valósulnak meg.

A harmadik, szegedi Szoftveripari Innovációs Klaszterben az eddigiektől eltérő modell valósult meg. A klaszterben részt vevő leányvállalatok leginkább a helyi egyetemmel tartanak fenn szoros kapcsolatokat. Az egyetem központi szerepet játszik a klaszterben, mind a leányvállalatok és a KKV-k oldaláról is (Csiszár, 2010). A klasztertag KKV-k alapvetően törekednek az exportra, de nem a multinacionális vállalatokon keresztül. A szoftveriparban kevés a standard termék, egyedi fejlesztések jellemzőek, amelyek megvalósítási ideje 1-3 hónap, és a változó piacra a leányvállalatok nem tudnak elég gyorsan reagálni, túl lassúak és bürokratikusak, így nehéz velük együttműködni (Csiszár, 2010).

Mindhárom klaszterben a vállalatokon kívül tagként részt vesznek egyéb intézmények, jellemzően egyetemek, kutatóintézetek. A klaszterek szoros együttműködésben, közös fejlesztéseken dolgoznak együtt ezekkel a szereplőkkel. Állami intézmények vagy kereskedelmi kamarák részvétele nem jellemző a vizsgált klaszterekben. Ennek oka az interjúalanyok elmondása alapján, hogy egyelőre nem látják azokat a támogató funkciókat, amelyeket akár a kereskedelmi kamarák vagy a fejlesztési ügynökségek klasztertagként el tudnának látni. Ez nagy részben az államba és intézményeibe vetett bizalom hiányából fakad.

A Pólus Program alatt (2011. februárig) a pályázatok terén a legnagyobb aktivitást és elnyert támogatási összeget (kb. kétmilliárd Ft) az MM Klaszter tudhatja magáénak, nem sokkal marad le tőle a szegedi innovációs klaszter. Ezek az adatok azt mutatják, hogy mindhárom klaszter aktívan részt vesz a közös innovációs projektek megvalósításában, a támogatási konstrukciók elősegítették a klasztertagvállalatok között megvalósuló közös kutatás-fejlesztési tevékenységeket. Nagyon fontos kiemelni, hogy a klaszterpályázatok során megvalósított közös fejlesztések egyelőre a klasztertag kis- és középvállalatok között jellemzőek. A cikk megírásáig nem volt példa arra, hogy MNV leányvállalata is részt vett volna klaszterpályázatban, ahol a résztvevők egy közös projektársaság alapításán keresztül valósíthatják meg a fejlesztéseket. Az 1. táblázat a három klaszter szerkezetét foglalja össze.



1. táblázat: A vizsgált klaszterek szerkezete (Interjúk alapján, 2010)

	<b>Mobilitás és Multimédia klaszter</b>	<b>OMNIPACK Csomagolótechnikai Klaszter</b>	<b>Szoftveripari Innovációs Klaszter</b>
Alapítás éve	2007	2004	2007
Ágazat	IT	Csomagolótechnika	IT
Régió	Közép-Magyarország (Budapest)	Közép-Magyarország (Budapest)	Dél-Alföld (Szeged)
MNV leányvállalatainak száma a klaszterben	5-6 (ebből 1-2 domináns szereplő)	3 (Nem hagyományos értelemben vett leányvállalat)	3
KKV-k száma a klaszterben	44	17	35
Egyéb szervezetek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyetemek</li> <li>• Kutatóintézet</li> <li>• Non-profit szervezetek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyetem</li> <li>• Kutatóintézet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyetem</li> <li>• Kutatóintézet</li> </ul>
Pólus Programban elnyert pályázatok összege*	• ~ 2 milliárd Ft	• ~ 780 millió Ft	• ~ 1,5 milliárd Ft
Kapcsolatok jellege	• KKV-k fele üzleti kapcsolatban van a domináns leányvállalattal	• Verseny kizárása a klaszterből, partneri viszonyok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyetem központi szerepe</li> <li>• A leányvállalat leginkább az egyetemmel működik együtt (képzések)</li> </ul>

\* Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapja

## 6. A multinacionális vállalatok szerepe a hazai klaszterekben

A multinacionális vállalatok számára általában rendelkezésre áll a hírnév, emberi és pénzügyi tőke, a globális piacokhoz való hozzáférés, viszont a rendkívül nehézkes, bürokratikus felépítésük miatt rugalmatlanság jellemzi őket. Általában tömegpiacra termelnek, ellentétben a KKV-kal, amelyek – nemzetközi szinten is – rés piacokat igyekeznek megcélozni. A kis- és középvállalkozások esetében általában hiányzik a növekedéshez szükséges tőke, technológiai és pénzügyi háttér, megfelelő termelő kapacitás, a reputáció, sokszor az emberi erőforrás, viszont szervezeti működésük rugalmasabb, gyorsabban tudnak reagálni a piaci változásokra, és intenzívebben képesek kitermelni magukból az új ötleteket. Az eltérő szervezeti struktúra, vállalati kultúra, menedzsmentszemlélet és képességek

egyaránt lehetőséget biztosítanak bizonyos szinergiák kinyerésére, azonban akadályt is jelenthetnek az együttműködés több dimenziójában is.

Ebben a részben ismertetjük a három akkreditált klaszter szereplőivel készített interjúkon alapuló következtetéseinket a leányvállalatok hazai klaszterekben betöltött szerepére vonatkozóan.

## **6.1. A közös innovációban, kutatás-fejlesztésben betöltött szerep**

A klasztertagok számára jelentkező, egyik lehetséges előny a multinacionális vállalat jelenléte esetén a közösen történő innoválás, illetve a KKV-k ötleteinek továbbfejlesztése és piacra vitelének segítése. Kapcsolódva a hálózatelmélethez, a multinacionális vállalatok számára fontos az innováció, azonban a szervezet mérete és nehézkes, bürokratikus szerveződése miatt ennek megvalósítása a vállalaton belül korlátokhoz kötött, emiatt a kutatási ötleteket megpróbálják a kapcsolati hálójukhoz tartozó rugalmas, innovatív kisvállalkozások irányából beszerezni.

Az interjúk tapasztalatai alapján a leányvállalatok elsősorban piaci lehetőséget keresnek a hazai KKV-kban, a kisvállalatok felől érkező ötletek és tudás megszerzésére törekednek, ami általános formában a KKV-k ötleteinek megvásárlását, vagy részfejlesztések kiszervezését, esetleg az egész cég felvásárlását jelentik. A klaszterben a leányvállalat megrendelőként léphet fel azzal, hogy a k+f jellegű fejlesztéseket kiszervezi a kisvállalatokhoz vagy egy-egy kutatás-fejlesztési projektet a kisvállalattal közösen valósít meg, ahol adott esetben a finanszírozást is támogathatja. Ebben az esetben a KKV-knak meg kell felelniük a multi technológiai elvárásainak, így érvényesülhet a technológiai tovagyrúzó hatás, hiszen a multi csak akkor bízza meg a KKV-t a fejlesztésekkel, ha a kisvállalat nyújtani tudja a multi által megkövetelt színvonalat. A három klaszter közül a legtöbb taggal és forrással rendelkező MM Klaszternél számoltak be egyedül arról, hogy a klaszterben lévő leányvállalatok felvevőpiacot jelentenek a KKV-k számára. Itt volt egyedül példa arra, hogy megvalósult közös hasznosítás, amikor a kisvállalat által a leányvállalatnak kifejlesztett terméket (pl. szoftvert) az MNV betette a globális portfóliójába, ezzel konkrét piacot és az értékesítésből származó árbevételt adva a kisvállalatnak (Lemák, 2010). *Klaszterpályázatokon keresztül megvalósított közös fejlesztések egyelőre csak a kis – és középvállalatok között valósultak meg mindhárom klaszterben.*

## 6.2. Tudásközvetítésben betöltött szerep

A leányvállalatok, mivel közvetlen kapcsolatban állnak a világpiacokkal, első kézből hozhatják be a klaszterbe az átütő fejleményeket, ezáltal is elősegítve a klaszterfejlődést (Szanyi et al. 2010). Előnyt jelenthet tehát a kicsik számára, hogy tudatába kerülnek az adott iparágat meghatározó globális tendenciáknak, irányvonalaknak, és naprakész információik vannak a leány anyavállalatának kutatási csapásirányairól azáltal, hogy egy klaszterben működnek az MNV leányvállalatával. Így a kisvállalatok olyan fejlesztéseken dolgozhatnak, amelyekre várhatóan lesz piaci kereslet, akár kiegészítő termékeket is gyárthatnak a multinak, illetve ezeknek az irányvonalaknak az ismerete további ötletelésre, gondolatokra adhat lehetőséget, amely később hazai projektté is generálódhat. Erre példa lehet a Csomagolóstechnikai Klaszterben lévő multi leányvállalata, amely előrehaladott kutatás-fejlesztési tevékenységet folytat a kupakgyártásban. Ez nincs jelenleg összhangban a klaszterben futó, hazai KKV-k által kivitelezett k+f projektek témáival, azonban lehetnek átfedések a k+f projektek között, amelyek szinergiákhoz vezethetnek (Dobronyi-Halmos, 2010). Az MM Klaszterben valósult meg legerősebben ez az előny, ahol a domináns leányvállalat klaszter workshopokon ismertette a számára izgalmas stratégiai irányvonalakat, amelyekre a KKV-k rákapcsolódhattak. Így olyan fejlesztési ötletekkel állhattak elő a KKV-k, amelyekre a leányvállalat részéről jó eséllyel lesz kereslet, így megnövekedett annak az esélye, hogy lesz megrendelője, felvevőpiaca a terméküknek. Ezáltal a leányvállalat sem terhelte saját erőforrásait a fejlesztésekkel (Németh, 2010).

## 6.3. A klasztermenedzsmentben és finanszírozásban betöltött szerep

Attól függően, hogy a leányvállalat mekkora piaci lehetőséget lát a klaszterben, mennyire elkötelezett a klaszterben való együttműködések iránt, jelentős eltérések lehetnek klaszterek között. Ebben meghatározó szerepe van a klasztermenedzsmentnek, mely a klaszter mindennapi, operatív irányításáért felelős, elkülönült társaságot jelent, amely egyúttal képviseli a klasztert a külvilág felé.<sup>2</sup> Nagyon fontos, hogy a klasztermenedzsment számára megfelelő mértékű költségvetés álljon rendelkezésére, amit a hazai KKV-k jellemzően nem tudnak vagy akarnak megfizetni, míg egy MNV

---

<sup>2</sup> Működési formája tekintetében többféle megoldás található a külföldi és a magyar gyakorlatban. Célszerű, ha a klasztermenedzser a klasztertagok által jól ismert, elszámoltatható, gazdasági társasági formában működik. A társaság a tagok döntésétől függően profitorientált vagy nonprofit-orientált módon is működhet (Pólus Klaszter Kézikönyv, 2009).

leányvállalat könnyebben járul hozzá a finanszírozáshoz, ha látja az abból származó egyértelmű hasznokat.

A három klaszter közül kettőben az MNV leányvállalatok a kisvállalatokkal azonos szerepet játszanak a klaszter működtetésének finanszírozásában és a klaszter ügyekben való döntéshozatalban, azaz a kisvállalatokkal azonos tagdíjat fizetnek, és a klaszter döntéshozó szervében is azonos szavazati joggal bírnak. Egyedül az MM Klaszterben, amely a legnagyobb költségvetéssel rendelkezik, volt arra példa, hogy a klasztermenedzsment finanszírozása leginkább a leányvállalatok anyagi és eszközbeli (számítógépek, iroda biztosítása, klaszter-honlap felállítása stb.) hozzájárulásán keresztül valósul meg. Ebben a klaszterben a leányvállalatok domináns szerepet játszanak, és az az érdekük, hogy a klasztertagságból nekik üzleti hasznuk származzon, üzleti eredményeket tudjanak realizálni az itteni kapcsolatokból. Ehhez a klaszter-menedzsmentszervezetnek olyan szolgáltatásokat kell nyújtania a klaszter tagjainak, amelyek eredménye jól látható, és hozzáadott értékét a vállalatok érzékelik (Lemák, 2010).

#### **6.4. Elkötelezettség és klaszter reputáció növelésében betöltött szerep**

A klaszterben való működés vagy az MNV-vel való korábbi együttműködések nem jelentenek egyértelműen hosszú távú kapcsolatot vagy további megbízásokat a kisvállalatok számára. Ha eléggé unikális a kisvállalat tudása, ha adott helyzetben elég vonzó az általa kínált megoldás, és megfelelő minőségben képes szállítani, akkor van csak létjogosultsága a leányvállalat szempontjából az együttműködésnek (Lemák, 2010). A vállalatok közötti kapcsolatteremtést nehezíti, hogy a leányvállalatok részéről gyakrabban változhatnak az együttműködésért felelős tagok, így fontos a klaszterügyek iránt elkötelezett ember léte a leányvállalat részéről. Ilyen elkötelezett személyre és a korábbi személyes kapcsolatok, ismertségek szerepére az MM Klaszterben találunk példát, a Csomagolástechnikai Klaszterben pedig a leányvállalat vezetőjével kialakított személyes baráti- családi kapcsolat a meghatározó. A Szoftveripari Klaszterben a leányvállalat elsősorban a későbbi üzleti kapcsolatok lehetőségével indokolta a klasztertagságot.

*A multinacionális vállalatok jelenléte a klaszterben növelheti a klaszter egészének reputációját, „láthatóbbá”, vonzóvá teheti a klaszter egészét a potenciális hazai és a nemzetközi üzleti partnerek számára is, hiszen ha a multinacionális vállalat lát üzleti lehetőséget a klaszterbeli együttműködésben, az jó fokmérője annak, hogy a szerveződéssel érdemes "szóba állni" (Lemák, 2010). A nemzetközi kapcsolatok koncentrálódhatnak csak a multikra, de felhívhatják a figyelmet a klaszterben lévő KKV-kra*

is, aminek eredményeként érkezhethet üzleti érdeklődés, megrendelés a klaszterben lévő KKV-hoz is. Az MM Klaszterhez például könnyebben csatlakozott már MNV leányvállalata kezdetekkor annak tudatában, hogy a klaszter egyik meghatározó szereplője a Magyar Telekom (Németh, 2010). A Csomagolástechnikai Klaszterben ezzel szemben fordított a helyzet, ott inkább a leányvállalatok számára jelenthet előnyt a klaszter reputációja, a klasztertagság, mivel a klaszter image-ére támaszkodva olyan állami forrásokhoz, fejlesztési támogatáshoz juthat a leány, amelyekhez klasztertagság nélkül nem lenne lehetősége (Dobronyi – Halmos, 2010).

Továbbá az MNV leányvállalatok jelenléte a klaszterben kifejezetten előnyös lehet a kiírt klaszterpályázatok esetében, ahol a pályázat elbírálása a klaszter egészének teljesítményén alapul. *Ekkor a leányvállalat mutatószámai a klaszter egészének teljesítményét jelentősen feljavíthatják, így hívva fel a figyelmet egy-egy „kiemelkedő gazdasági mutatókkal rendelkező” klaszterre.*

Lehet azonban negatív hatása is annak, hogy a multinacionális vállalat részvételével a klaszter jobban a figyelem középpontjába kerül. Etikátlan viselkedés, illetve esetleges csalás felmerülése esetén könnyebben ráirányítja a figyelmet a klaszter egészére, ezzel kockáztatva a leányvállalat jó hírnevét. Az MM Klaszterben erősítették meg, hogy ez a tényező visszatartó erőt jelenthet a leányvállalatok számára a klaszterbe való belépéskor, hisz hírnevük kockáztatása súlyos bevételkiesést vagy akár a piacról való kivonulást vonhat maga után (Németh, 2010).

## **6.5. A klasztermenedzsment szerepe az MNV leányvállalat – KKV viszony alakításában**

A klasztermenedzsment szervezet hídképzőként, fórumként is működhet a leányvállalat-KKV viszonyban. Az MM Klaszterben volt releváns az a probléma, hogy a kisvállalatok számára nagyon nehéz megérteni a multinacionális vállalatok „nyelvezetét”, és nagyon nehéz megfelelni a leányvállalat által támasztott üzleti elvárásoknak. Ebben a klaszterben nyert megerősítést az, hogy a *klasztermenedzsment segíthet a leányok és kisvállalatok közötti közös nyelv kialakításában.* Ennek színterei lehetnek a klaszterben rendszeresen szervezett workshopok, üzleti megbeszélések, közvetített igények, klasztertagok számára szervezett tréningek. A közös fórumokon a klasztermenedzsmentnek lehetősége nyílik a fejlesztési igények feltárására a leányvállalatok részéről, és a KKV-k kompetenciáinak beazonosítására, így hozva össze a potenciálisan szinergikus együttműködések (Lemák, 2010).

Mindhárom klaszterben megerősítették a *klasztermenedzsment azon szerepét, amely a potenciálisan együttműködő partnerek egymásra találásának elősegítését célozza*. Továbbá kiemelték a klasztermenedzsment azon feladatait, amely a *tagoknak nyújtott hozzáadott értéket jelentő szolgáltatások nyújtását jelenti, mint például az adott fejlesztési irányokkal kapcsolatos aktuális információk összegyűjtése, benchmarkok készítése, a tervezett uniós fejlesztési irányoknak és támogatási lehetőségeknek való utánanézés, illetve tanácsadás a mindennapi működéshez*.

Tapasztalatok alapján a klaszter mindennapi, operatív irányítását végző klasztermenedzsment szervezet szakértelme és teljesítménye kulcsfontosságú tényező a klaszter egészének, és a benne részt vevő kisvállalatok sikerességének szempontjából, a vállalatok közötti kapcsolatok tartalommal való megtöltésében, erősítésében (Buhl-Köcker, 2009). Tipikus példa lehet a klasztermenedzsment ilyen jellegű szerepére, amikor például innovációs versennyel kisselektálják a klasztertagok közül a legjobbakat (Buhl-Köcker, 2009). Egyedül az MM Klaszterben volt ilyen típusú klasztermenedzsment szolgáltatásra példa, amelyben többször megrendezték a prototípus versenyt. Ekkor a kisvállalatok által kifejlesztett prototípust vagy ötletet a multinacionális vállalat segíthet piacra vinni a gyártásban, marketingben, logisztikában való együttműködéssel. Hiszen gyakran nem feltétlenül az innovációs tartalom miatt teljesít alul az innovatívnak tartott termék, hanem azért, mert nem jó a felállított üzleti modell, a kisvállalat nem tudja helyesen felmérni a végfelhasználók valós igényeit vagy nincs egy erős piacra lépési stratégiája (Mobilitás és Multimédia Klaszter honlapja).

## **7. Kihívások, kormányzattól várt támogatás**

Az interjúk alapján a klaszterek működése, a közös tevékenységek menedzselése során számos kihívással kell szembe néznie a szereplőknek, amely kihívásokra egyrészt a kormányzattól várják a megoldást.

A klaszterekben realizált egyik szinergikus hatás pontosan az, hogy a partnerek csökkenteni tudják a tranzakciós költségeiket azáltal, hogy egymás között az informális biztosítékokat alkalmazzák – a partnerek megbíznak egymásban a korábbi személyes baráti-üzleti kapcsolatok, tapasztalat vagy az adott partner jó hírneve miatt (Dyer-Sigh, 1998). A hazai klaszterek szereplői azt az igényt fogalmazták meg, hogy szükség van a kormányzat szabályozói szerepére ezekben a kapcsolatokban, mivel a szereplők tartanak például attól, hogy ötleteik, fejlesztési elképzeléseik megosztásánál vagy az együttműködés során az egyik fél üzleti titkot adhat át külső szereplőknek. Felmerülhetnek üzleti etikát

sértő esetek is, hiszen a szereplők meglátása szerint az üzleti etika hazánkban gyerekcipőben jár. Ilyen szintű szabályozásra a nyugati klaszterekben nincs példa, hiszen a klaszteresedés alapja a szereplők közötti bizalom megléte, ráadásul a magyar jogszabályokban sem találunk rendelkezést, szabályozást a klaszterekre vonatkozóan. A szabályozás bevezetése az informális kapcsolatokon alapuló üzleti tranzakciók jellegét változtatná meg, növelve ezzel a tranzakciós költségeket. A felmerült problémára a megoldás a klaszter tagjai közötti bizalom, az együttműködés klaszteren belüli szabályozása és üzleti morál erősítése lehet.

A szereplők mindegyike megfogalmazta, hogy a pályázatokhoz kapcsolódó innovációs együttműködések menedzselésével, a létrejött szellemi termék tulajdonjogával, a létrejött közös termékhez kapcsolódó adózási, jogi, számviteli kérdésekkel kapcsolatban felmerült problémákban célszerű lenne, ha az illetékes szerv, amely a pályázatot kiírta, rendelkezne minden klaszter számára elérhető válaszokkal és megoldásokkal. Így a klaszterek számíthatnának arra, hogy a közös innovációs projektekhez kapcsolódó komplex problémáik kezelésében a kiíró szervezetektől segítséget kaphatnak.

A kisvállalatok egyik versenyhátránya, hogy a piaci működésük nem professzionálisan felépített: gyakran hiányzik az az üzleti és menedzsmenttudás, hogy hogyan érdemes kialakítani egy üzleti tervet, egy piacra lépési vagy marketing stratégiát, amivel az ötleteiket vagy fejlesztéseiket úgy tudják bemutatni, hogy felkeltsék a leányvállalatok figyelmét, részben pedig, hogy saját vállalkozásukat hatékonyabban tudják vezetni, akár szakértők bevonásával, és a feladatok megfelelő delegálásával (Lemák, 2010). Somkuti – Geiszthauer (2010) szerint a kormányzatnak szerepe lehet abban, hogy a KKV-kat pénzügyi, üzleti, marketing- és menedzsment-oktatás vagy tanácsadás nyújtásával támogassa. A gazdasági igényeket figyelembe vevő oktatás elősegítésére vonatkozó támogatásnak több formája is lehetséges: egyrészt az egyetemek és a vállalkozói szféra együttműködésének elősegítése, illetve a globális trendek egyetemi tananyagba való beépítése, a klaszterigényeknek megfelelő szakképzés támogatása, illetve országos klasztermenedzser-képzés indítása. A nem közvetlenül klaszterspecifikus, de a vállalkozói kultúra szempontjából rendkívül fontos feladat már az egyetemen vállalkozói és menedzsmentismeretek, valamint üzleti etika oktatása.

## 8. A megállapítások értékelése

Az interjúk során egy nagyon komplex képet kaptunk az MNV leányvállalatok hazai klaszterekben betöltött szerepéről. A 2. táblázat összefoglalóan mutatja be a vizsgált dimenziók mentén a multinacionális vállalatok által betöltött szerepet az egyes klaszterekben.

2. táblázat: A multinacionális vállalatok szerepe a vizsgált klaszterekben (Interjúk alapján, 2010)

	<b>Mobilitás és Multimédia klaszter</b>	<b>OMNIPACK Csomagolástechnikai Klaszter</b>	<b>Szoftveripari Innovációs Klaszter</b>
MNV leányvállalat szerepe az innovációban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ötlet, fejlesztés, cég megvásárlása</li> <li>• K+F fejlesztések kiszervezése KKV-knak</li> <li>• Közös hasznosítás</li> <li>• Prototípus piacra vitele</li> <li>• Klaszterpályázat függvényében közös fejlesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A multik nem jelentenek felvevőpiacot a KKV-knak (nincs beszállítói viszony)</li> <li>• Klaszterpályázat függvényében közös fejlesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ötletek felvásárlása jellemző (nincs közös hasznosítás)</li> <li>• Kisebb fejlesztésekbe vonják be a KKV-kat</li> <li>• Klaszterpályázat függvényében közös fejlesztés</li> </ul>
MNV leányvállalat szerepe a tudásközvetítésben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A leányvállalat impliciten behozza a klaszterbe az iparágat meghatározó globális tendenciákat, irányvonalakat, naprakész információkat vagy átütő fejleményeket</li> </ul>		
MNV leányvállalat szerepe a klaszter működtetésének finanszírozásában	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klasztermenedzsmen-t finanszírozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KKV-kal azonos szerep, tagdíj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KKV-kal azonos szerep, tagdíj</li> </ul>
MNV leányvállalat elkötelezettsége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatok szerepe</li> <li>• A leányvállalat képviselőjének személyes beállítottsága</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes ismertség leányvállalat helyi vezetőjével</li> <li>• A leányvállalat vezetőjének személyes beállítottsága</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzleti haszon reményében kialakított kapcsolat</li> </ul>
MNV leányvállalat szerepe a klaszter reputáció növelésében	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Láthatóbbá”, vonzóbbá teszi a klaszter egészét</li> <li>• Pályázatoknál a klaszter mutatószámait a leányvállalat feljavitja</li> <li>• Esetleges etikátlanság, szabálysértés elkövetése esetén a figyelem sokkal jobban ráirányul a klaszterre és benne a leányvállalatra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A leányvállalat számára előnyös a klasztertagság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Láthatóbbá”, vonzóbbá teszi a klaszter egészét</li> <li>• Pályázatoknál a klaszter mutatószámait a leányvállalat feljavitja</li> </ul>
Klasztermenedzsmen-t szerepe a leány-KKV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciális partnerek egymásra találásának elősegítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciális partnerek egymásra találásának elősegítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciális partnerek egymásra találásának elősegítése</li> </ul>



	<b>Mobilitás és Multimédia klaszter</b>	<b>OMNIPACK Csomagolástechnikai Klaszter</b>	<b>Szoftveripari Innovációs Klaszter</b>
kapcsolatokban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Közös nyelv megtalálása, piackutatás, tanácsadás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanácsadás, piackutatás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanácsadás, piackutatás</li> </ul>
Kihívások	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verseny és együttműködés bizalmi és etikai kérdéseket vet fel</li> <li>• Közös pályázati fejlesztések jogi, számviteli szabályozása, szellemi tulajdonjogok kérdésében állásfoglalás</li> <li>• KKV szektor pénzügyi, marketing tudásának javítása oktatással</li> </ul>		

A kutatási eredményeink megerősítik a Sass-Szanyi (2009) szerzőpáros által, hazai tapasztalatokon és esettanulmányok eredményein alapuló következtetéseit, miszerint *a multinacionális vállalatok leányvállalatainak egyelőre nincs meghatározó szerepe, hatása a hazai klaszterek fejlődésében.* A szereplők többsége egyelőre nem érzékeli, hogy a klaszterben lévő leányvállalatok a közös innovációs tevékenységen keresztül elősegítenék a külföldi piacokon való könnyebb megjelenést, vagy a klaszter mint együttműködési platform elősegítené a KKV-k szempontjából meghatározó üzleti megrendeléseket. Egyedül az MM Klaszternél számoltak be arról, hogy a klaszterben lévő leányvállalatok felvevőpiacot jelentenek a KKV-k számára, és itt volt egyedül példa arra, hogy megvalósult közös hasznosítás. *A pályázatok által lehetővé tett közös fejlesztési projektek egyelőre a klasztertag KKV-k között valósulnak meg.* Mindhárom klaszterben megerősítették azonban a közös pályázati lehetőségek szerepét, azaz meglátásuk szerint a leányvállalattal való közös innováció leginkább a klaszterpályázatokon keresztül valósulhat majd meg a jövőben.

Az általunk vizsgált klaszterek közül kettőnél a leányvállalatok tudásközvetítésben betöltött szerepe leginkább a globális trendek illetve a standardok klaszterbeli elterjesztésében bizonyult relevánsnak. Ezzel megerősítést nyert az a feltételezésünk, hogy *a klaszterben való működés előnyös a KKV-k számára a leányvállalatok felől érkező információ- és tudásáramlás szempontjából.* Így a KKV-k olyan fejlesztéseken dolgozhatnak, amelyekre jó eséllyel lesz kereslet a leányvállalat részéről.

A multinacionális vállalat hírneve pozitívan hat a klaszter egészének megítélésére, vonzóbbá teszi a szerveződést külső szereplők számára. Lehet azonban negatív hatása is, hiszen egy-egy etikai probléma felmerülése esetén könnyebben ráirányítja a figyelmet a klaszter egészére, ezzel kockáztatva a multinacionális vállalat jó hírnevét. *A KKV-k és leányvállalatok közötti kapcsolatok alakításában meghatározó szerepe lehet továbbá a leányvállalat hazai képviselőjének, akinek az elkötelezettségét és nyitottságát meghatározza, hogy mekkora üzleti potenciált lát az együttműködésben.*

Kutatási eredményeink összhangban állnak a Sass-Szanyi (2009) tanulmány további következtetésével, miszerint a klaszterekben *a leányvállalat–KKV viszony fejlesztésében rendkívül fontos szerepe van egy professzionális és kezdeményező klasztermenedzsmet szervezetnek, amely képes érdekeltté tenni a feleket a kölcsönösen előnyös együttműködésben.* A klaszter sikerességét meghatározza a klasztermenedzsmet szervezet kezdeményező, innovatív és aktív hozzáállása a klaszterben való kapcsolatok szervezésében, a közös tevékenységek kereteinek és a bizalmi kapcsolatoknak a kialakításában.

A vizsgált klaszterek mindegyike igényként fogalmazta meg *a kormányzati szerepvállalás szükségességét* elsősorban az együttműködés során felmerülő jogi és a klaszterpályázatokhoz kapcsolódó adózási, számviteli, szellemi tulajdonjoggal kapcsolatos kérdésekben.

## 9. Konklúzió

Jelen tanulmány átfogó képet ad arról, hogy milyen szerepe lehet a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainak a hálózatok egy speciális típusában, a klaszterekben. A tanulmány első része összefoglalóan mutatja be a vállalatok külföldi piacokra terjeszkedésének okait, lehetséges formáit, és ezek után összefoglalja a klaszterek lényegét. Szemben a nyugat-európai fejlett országok példájával, ahol adott esetben az ipari tevékenység (és kézműves kultúra), az együttműködés, az innovációs hajlam, az egyetemekkel, kutatóintézetekkel való kooperáció vagy az állami szervezetekkel, kereskedelmi kamarákkal való együttműködés több évtizedes múltra tekint vissza, mint például Észak-Olaszországban, addig hazánkban a klaszter az utóbbi idők felkapott „terminológiája”, melyet a szereplők hajlamosak alkalmazni olyan szintű együttműködésekre is, melyek nem rendelkeznek a klaszter mint hálózati forma számos ismérével, mint például a kritikus tömeg jelenléte vagy a klaszterben részt vevő szereplők sokszínűségével.

Bár a Pólus Programot a 2010-es évben felfüggesztették, azonban 2011-ben a programból egyes fejlesztési fázisok támogatásai, többek között az akkreditált klasztereknek szóló címpályázatok is újranyíltak. További kutatás, doktori értekezés alapját jelentheti a kutatási téma kibővítése, amely során érdemes kvantitatív módszerekkel, konkrét vállalati adatokon keresztül vizsgálni azt a kérdést, hogy vajon versenyképesebbek-e azok a hazai KKV-k, amelyek klaszterkörnyezetben mozognak azokhoz a hozzájuk nagyon hasonló (azonos iparágban működő, azonos foglalkoztatotti létszámmal bíró stb.) vállalatokhoz képest, amelyek nem tagjai egyetlen klaszternek sem. A nagyobb versenyképességet

különböző vállalati adatokon keresztül mérhetnénk. Jelen tanulmány megállapításaiból kiindulva feltételezhetjük azt, hogy az akkreditált klaszterekben működő vállalatok nagyobb exportpotenciállal, k+f ráfordításokkal, nagyobb számú innovációval stb. rendelkeznek, mint a hozzájuk nagyon hasonló, nem klaszterben működő vállalatok. Továbbá a hazai irodalomból egyelőre hiányoznak a hazai klasztertámogató politikák hatásvizsgálatára vonatkozó elemzések. Így azt is célszerű lenne kvantitatív módszerrel megvizsgálni, hogy a Pólus klasztertámogatások hatására valóban jobb mutatókkal rendelkeznek-e, azaz versenyképesebbek-e az akkreditált klaszterek tagvállalatai, mint a támogatásban nem részesült, hozzájuk hasonló vállalatok. A statisztikai elemzéshez rendelkezésre állnak a hazai akkreditált klaszterek tagvállalatainak és a kontroll csoport vállalatainak is mérlegadatai és eredménykimutatásai.

## 10. Felhasznált irodalom

- Buhl, C. M. – Köcker, G. M.* (2009): Cluster Management Excellence. Volume1: Network services.  
[http://www.kompetenznetze.de/service/bestellservice/medien/en\\_clustermanagementi\\_online.pdf1](http://www.kompetenznetze.de/service/bestellservice/medien/en_clustermanagementi_online.pdf1); (Letöltve: 2011. okt. 10.)
- Chikán Attila* (szerk.) (2008): Klaszterek az észak-olasz gazdaságban. Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Chikán Attila* (szerk.) (2011): A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképességre. <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=22017>; (Letöltve: 2011. nov.13.)
- Czakó Erzsébet* (2010a): A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint elméleti háttér. in: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest, p. 31-61.
- Czakó Erzsébet* (2010b): A külpiacra lépés. in: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest, p. 141-169.
- Czakó Erzsébet* (2010c): A multinacionális vállalati formációk és a leányvállalatok. in: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest, p. 211-241.
- Csiszár József* (2010): Szegedi Szoftveripari Innovációs Pólus Klaszter, klasztermenedzser, interjú
- Dobronyi Tamás – Halmos László* (2010): Első Magyar Csomagolástechnikai Klaszter, klasztermenedzserek; interjú
- Dyer, J. H. – Singh, H.* (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23, No. 4, p. 660-679.
- European Cluster Observatory* honlapja: [www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu); (Letöltve: 2011. december 26.)
- European Commission* (2007): Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks.  
[http://www.bth.se/tks/ctup.nsf/\(WebFiles\)/728464CC5D72546BC1256F4A00590E1B/\\$FILE/EuropeanClusters%20eu.pdf](http://www.bth.se/tks/ctup.nsf/(WebFiles)/728464CC5D72546BC1256F4A00590E1B/$FILE/EuropeanClusters%20eu.pdf); (Letöltve: 2010. március 9.)
- Gelei Andrea – Venter Lóránt – Gémesi Károly* (2011): A multinacionális vállalatok a járműgyártás iparágban. in: Chikán A. (szerk.) (2011): A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképességre. <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=22017>; 179- 231. old. (Letöltve: 2011. nov.13.)

- Hakansson, H. – Ford, D.* (2002): How should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55. évf. 2, p. 133-139.
- Isaksen, A. – Hauge, E.* (2002): Regional Clusters in Europe. in: *The Observatory of European SMEs Report 2002 / No. 3*, Luxembourg: European Commission [http://www.planotecnologico.pt/document/regional\\_clusters\\_europe.pdf](http://www.planotecnologico.pt/document/regional_clusters_europe.pdf); (Letöltve: 2010.nov.9.)
- Ketels, C. – Lindquist, G. – Sölvell, Ö.* (2006a): Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies. May 2006, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm
- Ketels, C. – Lindquist, G. – Sölvell, Ö.* (2006b): Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states. <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=572&cf=8>; (Letöltve: 2011. okt.10.)
- Lemák Gábor* (2010): Mobilitás és Multimédia Klaszter, klasztermenedzsment-ügyvezető, interjú
- Mobilitás és Multimédia Klaszter honlapja: [www.mmklaszter.com](http://www.mmklaszter.com); (Letöltve: 2011. november 10.)
- Monszpart Zsolt* (2010): Ericsson Magyarország Kft. vezérigazgatói tanácsadó, Magyar Innovációs Szövetség elnökhelyettes. Interjú
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség* honlapja: [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu), (Letöltve: 2011. október 5.)
- Netwin Kft.* (2007): Klaszterek Magyarországon – fejlődési kilátásaik, szerepük a KKV-k fejlődésében, növelésében. NKTH, Budapest  
<http://www.pgk.hu/cgi-bin/itworx/itworx.cgi?modul=doctar/downloadfile&task=downloadfile&vid=8&dokid=303>; (Letöltve: 2011.nov.9.)
- Németh M.* (2010): Magyar Telecom innovációért felelős képviselője, Mobilitás és Multimédia Klaszter, interjú
- Porter, M. E.* (1998): Clusters and the New Economics of Competition. in: *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6, p. 77-90.
- Pólus Klaszter Kézikönyv* (2009), Budapest  
[http://www.innova.eszakalfold.hu/upload/Polus\\_klaszter\\_kezikonyv\\_2009\\_kiadvany.pdf](http://www.innova.eszakalfold.hu/upload/Polus_klaszter_kezikonyv_2009_kiadvany.pdf)  
(Letöltve: 2011. március 25.)
- Sass Magdolna – Szanyi Miklós* (2009): Klaszterek és a multinacionális vállalatok helyi beszállítói hálózatának fejlődése. in: *Európai Tükör*, 14. évf. 9. sz. (2009. szeptember)
- Somkuti Mátyás – Geiszthauer Éva* (2010): Pólus Program Iroda, munkatársak, interjú

*Szanyi Miklós – Csizmadia Péter – Illéssy Miklós – Iwasaki Ichiro – Makó Csaba (2010): The relationship between supplier networks and industrial clusters: an analysis based on the cluster mapping method*

[http://www.ejes.uaic.ro/articles/EJES2010\\_0101\\_SZA.pdf](http://www.ejes.uaic.ro/articles/EJES2010_0101_SZA.pdf); (Letöltve: 2011.nov.10.)

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915