

Vállalati Hálózatok

I. rész

- Dr. Nagy Miklós-

Régen a vállalati növekedésről a *“nagy hal megeszi a kis halat”* törvényét tanultuk, mely szerint a versenyhez egyre nagyobbak kell lenni. Pár évtizeddel ezelőtt az áttekinthető kreatív kis szervezetek divatja volt soron a *“kicsi szép”* jelszavával. Ma azt mondják *“a gyors hal lehagyja a lassút”*. A változó világban a gyors alkalmazkodás vált az egyik legfontosabb sikertényezővé. Már nem csak a vállalati méret számít, hanem az alkalmazkodóképesség, a szervezet intelligenciája. A verseny új követelményei azonban ismét felerősítették a nagy vállalati méretek divatját, mert a globális versenyben a nagyobb, globális potenciállal rendelkező vállalatok le tudják győzni versenytársaikat. Ezt nevezhetnénk a *“gyors és nagy hal”* követelményének. A tudásgazdaságnak nevezett legújabb fejlődési irányokban van azonban még több olyan lehetőség, amely a kreatív kisvállalatok számára is nyújthat fejlődési lehetőséget. Ezt a *“delfin raj”* hasonlattal lehet bemutatni. A csapatban élő intelligens tengeri emlősállat egyedeit nagyon intelligensnek ismerjük, de a delfinek túlélési erejét, társas életük és intenzív kommunikációjuk is felerősíti. Egy intelligens delfinraj sokkal többet tud, mint amire a delfin egyedül lenne képes. Csapatosan képes legyőzni a cápákat is. E hasonlat vállalati megfelelőjeként *az intelligens kisvállalatok kooperációi versenyképesek a nagyokkal való versenyben, sőt vannak előnyeik is.*

Amikor és amiért érdemes együttműködni

1. A tudáslapú és hálózati termelésben megváltozott a piaci (és munkaerőpiaci) alkuk természete a magasan kvalifikált rétegek és szervezetek javára. A tudáslapú, hálózati termelésben a tudást hordozó magas képzettségű dolgozóval, egyénnel együtt kell működni, mert különben nem adja (csak mértékkel) a tudását.
2. A munkaerőpiac szerkezetének átalakulása. Ebben az előzőekkel összhangban, egyre inkább tudással, tevékenységgel és nem dolgokkal termelő embereket találunk.
3. A szervezetekben a gyorsuló változások következtében egyre több vállalkozó szellemre és kreativitásra van szükség. Az eredetiség, az ötletgazdagság a szépség alkotói szabadságot igényel. Embereket, akik nem dologként fogják fel önmagukat, az igazi szép ötletet szeretni, szeretettel kidolgozni kell, s ezeket a pszichológiai feltételeket az együttműködő

légkör jobban kitermeli, mint a versengő. Arról nem is beszélve, hogy ma már a szervezeti alkotás csapatmunka. A termékek szolgáltatások kidolgozása különböző szakmák együttműködését igényli, és bajba jut az a szervezet, ahol a termelés emberei legyőzik a marketing embereit, vagy az emberi erőforrás biztosítása nem kap elég erőforrást, mert nem tud erőforrást biztosítani stb.

4. A társadalmi szervezetek világa, a harmadik szektor az egyik leggyorsabban fejlődő ágazat volt a kilencvenes években (lehozva persze lemaradást). Ebben a szektorban is van szervezetek egymásközti versenye (például pályázati pénzekért) *de a szektor döntően a polgárok önkéntes munkájából él*, s itt irracionális lenne a versenyszféra értékrendjén lapuló anyagi versenyt bevezetni, mert ez lerombolná a hatékonyságát e szervezeteknek, és nem bírnák anyagi forrással. Az itt dolgozó aktivisták anyagilag függetlenebbek a szervezettől (hiszen ők hoznak áldozatot, önként) az egyesületek esetén a szervezet legfelső szervét is alkotják a taggyűlésben. Itt együtt kell működi.
5. Egyre több a hálózatban végzett munka mindhárom szektorban. A szervezeti változások gyors megvalósításának kényszere, a gyors és jó piaci alkalmazkodás, a kreativitás előtérbe kerülése lecsökkenti a régi piramis elvű szervezeti modellek, szervezeti keretek iránti igényt, s ezek helyére sok esetben a gyorsabb és kreatívabb változásokat lehetővé tevő hálózatok kerülnek. A hálózatok egymással társalgó, elgondolásokat, információkat és erőforrásokat cserélő emberek csoportjai*. A hálózatok lényege a kommunikáció, a mellérendelt viszonyú kommunikáció a hálózat bármely tagjai között. A kreatív szellemi termelés fő elve a hálózatszerű kommunikáció. A hálózatban a tagok közti potenciális kommunikációs kapcsolatok száma és ezzel a hálózat kreatív szellemi termelő képessége sokszorosa a hierarchiáknak. A hálózati modellben akkor vagyunk sikeresebbek, ha a mi tudásunkat kiegészítő, okos felkészült és együttműködésre képes társak vannak. Ezért érdekünk a társaink kiválósága, mert ezzel mi is kiválóbbak lehetünk. Ez ellentétes a régi motívumokkal, hogy akkor mehettünk előre, azaz a piramisban felfele a szervezeti hierarchián, ha munkatársaink gyengék voltak. A hálózatok alapja a tagok közötti bizalom. A verseny lecsökkentené a bizalmat és gondolatot, versenyelőnyt adni versenytársunknak irracionális lenne. A hálózatok terjedése mögött az információkhoz való tömegesebb hozzáférési lehetőségek, és az emberek egymás közti kommunikációjának megsokszorozódott lehetőségei állnak. Az internet segítségével a hálózati kommunikációnak lecsökkentek a földrajzi korlátjai. Ezért a korlátok inkább

• Naisbitt.

kulturálisak, és nyelviek. E kultúrába és nyelvbe az elektronikus kommunikáció kultúrája és nyelve éppúgy beletartozik, mint a közvetlen emberi kommunikáció a másik embert megérteni tudó képessége, a meggyőző beszéd képessége, a tárgyalás-technikai képességek, mint a tömegmédiákban való sikeres szereplés készségei. Akik e korlátokat a legkönnyebben át tudják hidalni, a szellemi termelésben előnyhöz jutnak. A kreatív munkatársak elevenebbek hálózati keretek között, mint hierarchikus keretekben. Aki a felelősséget elvevő hierarchiákhoz szokott csak nagyon nehezen tanul meg a felelős mellérendelt viszonyú hálózati modell szerint működni. És viszont aki a hálózati modellben van otthon alkalmatlan a felfele igazodó működésre, mert számára szokatlan a “felfele”.

6. A célracionális terjedelme. Lehet, hogy egy piacon az a racionális, ha versenyzünk egymással, de a globalizáció ennek feltételrendszerét is átalakította. E fejezet elején írtam egy finn, Lappföldi példát faipari vállalkozásokról, akik, lappföldön egymás konkurensei lennének, létrehoztak egy közös marketing társaságot, hogy szélesebb, nemzetközi piacon együttműködve egymással, versenyképesek legyenek másokkal szemben. Ha a piac terjedelmét Lappföldként állapítom meg a köztük lévő verseny, lehet célracionális cselekvésük versengő stratégiai cselekvés egymással szemben. Ha a piac terjedelmét globálisan tekintik és ehhez mérten önmagukat külön-külön kicsinek, akkor az együttműködésük a célracionális és stratégiájuk lehet az együttműködés. (A tudásalapú termelésben az együttműködés akár akarjuk akár nem emberiség szintű. Mindannyian az előttünk járó nemzedékek által felhalmozott emberi kultúrában gyökerezünk, attól létezőnk, abból van minden tudásunk. Az emberiség szintjén nézve együttműködünk, együttműködtek eleink eddig, ha nem is tudtak többnyire róla.).
7. A szervezetek környezetüket kollektívan tanulják meg. A szervezetek az emberiség által felhalmozott valamilyen tudás mentén, tudás birtokában működnek és cselekszenek. Eközben újra termelődnek és megújulnak az emberiség tapasztalatai. A szervezetek valóságos tudása (még a titkolt is) kollektív természetű, kollektíven jött létre. A szervezetek az iparáguk viteléhez szükséges ismereteket nem képesek egymaguk létrehozni és újratermelni, az iparágak szervezetei, ha nem is akarják, akkor is együttműködnek az iparág ismertjeinek közös megújításában. (persze ha a verseny úgy kívánja, egyénileg szeretnék azt elsajátítani.). Ezért a tudás megújításában együttműködnek egymással. Ennek legszembetűnőbb jelei a konferenciák, közösen finanszírozott kutatások. Az iparág emberi és szervezeti hálózatként is felfogható.

I.1.5. A hálózat jellemzői és előnyei

- Egyidejűleg több szereplő jelenléte a hálózatban. Nem egy szervezet van a rendszerben, hanem több, egymással nem hierarchikus kapcsolatban álló szervezetek, vagy személyek a tagjai.
- A hálózat szereplői egyenrangú kapcsolatban állnak, annak ellenére, hogy szerepeik, feladataik eltérőek. Ez a kapcsolat a különbözőségek egyenlőségét jelenti. Ott van kapcsolat, ahol a különbözőségek kiegészítik egymást.
- A szereplők segítik, fejlesztik, és megváltoztatják a hálózatot. Mindegyik szereplő a maga viselkedésével alakíthatja a hálózatot.
- A hálózat, erőforrás összegzési mód. A hálózat az erők összegzésének és koordinálásának olyan korszerű módja, amelyben a résztvevők úgy sokszorozzák meg hatékonyságukat, hogy közben megőrzik önállóságukat. A hálózat sokkal inkább a források szervezésének eszköze, semmint egy módszer a tulajdon kezelésére
- Ha nehéz szerződéssel irányítani, különösen fontos a hálózat kialakítása
- Helyi kapcsolatok. A helyi kapcsolatok hasznosak, amikor más hálózatokat próbálunk megkeresni
- Mindenki benne van. Mindenki potenciális tagja egy hálózatnak, ezért érdemes figyelni az alkalmazottak hálózataira is.
- Racionalitás és spontán emberi együttműködés egyensúlya. Kerüljük a túlzott racionalitást a hálózati kapcsolatok keresésében és kialakításában!

A hálózat lehetséges eredményei

- Erőforrás többszörözés. Finanszírozhatóvá válnak olyan fejlesztések, amelyeket külön-külön nem tudnánk megfizetni
- Költségcsökkentés és költségmegosztás. Nagyobb termeléssel, több bevétellel több áru osztható szét az általános költségekre.
- Teljesebb körű szolgáltatás. A szolgáltatások kiegészíthetők egymással, komplex termék, szolgáltatási csomaggá fejleszthetők
- Nagyobb piaci vonzerő. A teljesebb szolgáltatás lehetővé teszi az igényesebb vevők kielégítését
- Magasabb és biztosabb bevétel. Az elnyerhető igényesebb piac és nagyobb piaci részesedés több bevételt biztosít

- Olcsóbb beszerzés. Együtt vásárolva nagyobb tételben árengedményekhez juthatunk
- Intenzívebb kommunikáció. A kapcsolatok rendszeresebbek, szervezettebbek, és fejleszthetők
- A környezet jobb megismerése. Az intenzívebb kapcsolatokban kialakuló együttműködés során a szellemi erőforrásaink is összegeződnek
- Gyorsabb innováció. Intenzívebb kommunikáció – nagyobb bölcsesség, tudás. Erőforrás többszörözés – több fejlesztési forrás, Igényesebb piac – nagyobb kihívások, Nagyobb kihívások – ösztönzőbb légkör motivációs hatáslánc mentén.
- Szinergiahatás. Az egész, ami így létrejön jelentősen több, mint az összeadott részek összege. Ami létrejön, az (mindaddig nem létező) új minőség, amely az erőforrások (tőke, tudás, kapcsolatok) újfajta kombinációjából fakad.

A cégek, szervezetek közötti bizalmat javító tényezők *

- minél specializáltabb berendezések és minél specializáltabb tudás jellemzi a fővállalkozó cégeket,
- minél inkább ügyfél-specifikus termékeket szállít egy alvállalkozó, és minél nagyobb részvételt biztosítanak egy alvállalkozónak a kutatási, fejlesztési és tervezési folyamatban,
- minél nagyobb piaci érdekek fűződnek ahhoz, hogy a termékciklus lerövidítésével az új terméket gyorsan piacra dobják,
- minél nagyobb érdekek fűződnek ahhoz, hogy a terméket differenciálják, és a tevékenységeket diverzifikálják,
- minél elterjedtebb a termékek differenciáltságán alapuló minőségverseny, és minél kisebb szerepe van az árversenynek,
- minél gyorsabban, biztosabban nő a termék iránti igény,
- és minél jellemzőbb, hogy a fővállalkozók segítik alvállalkozóikat a tőkéhez jutásban, például úgy, hogy a bankok felé garantálják az utóbbiak bankkölcsöneit.
- minél stabilabb alkalmazásban állnak a közép- és felsővezetők az alvállalkozóknál, annál inkább ösztönözve van, a fővállalkozó arra, hogy technológia transzfert hajtson végre az alvállalkozó cégben.
- minél jellemzőbb egy gazdaságra, szervezeti együttműködésre, hogy egy nagyobb cégből, szervezetből a tulajdonos áldásával kiválhatnak, kirajzhatnak a tehetséges munkatársak vezette kisvállalkozások, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy az így kivált

* Futó Péter- Hurton Emese: Az alvállalkozói kapcsolatok támogatása. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1997.

kisvállalkozások és a régi anyavállalat között gyümölcsöző és elkötelezett alvállalkozói-fővállalkozói kapcsolat fog létrejönni.

- ha a régi kollégák az anyavállalathoz fordulnak képzésért, hitelekért és új üzletekért.
- Minél nagyobb bizonytalanság jellemzi a termékre vonatkozó piaci igényt, annál több lesz az olyan fővállalkozó, amely rövidtávú szerződéses viszonyra fog törekedni alvállalkozóival.
- Minél nagyobb a fluktuáció az alvállalkozó cég személyzetében, annál kedvezőtlenebbek a körülmények az elkötelezett szerződéses kapcsolatok kialakítására.
- Ha a kirajzás a korábbi tulajdonos ellenérzésével, sőt annak akarata ellenére jön létre, akkor ezekre a későbbi vállalatközi kapcsolatokra nem lesz lehetőség.

Amikor nem érdemes együttműködni.

- Ha igazi verseny van, vagy a versenyző felek egyike a szituációt versenyként fogja fel és képes is versenyhelyzetet teremteni. Ekkor az együttműködések irányában tett cselekvés előnyt jelenthet a másik számára. Itt az együttműködésre törekvés kockázatos.
- Ha a szituációban az úgynevezett “zéró összegű játszma” érvényesül. Amikor az egyik fél nyeresége a másik veszteségével egyenlő, ahol csak egymás rovására tudnak nyerni a felek és a felek egymás közti viszonya nem fontos és ezért szabadon megterhelhető a versennyel. Ilyen tiszta eset persze ritka.
- *A szervezeten belüli erőforrások elosztása* gyakran hasonlít a zéró összegű játszmahoz. A szervezeti aleggység vezetőjének dolga az egysége számára szükséges forrásokat megszerezni, a szervezet forrásai végesek, és az elosztásban az egyik forrás növekedése a másik csökkenést jelentheti. (itt is lehet alkukat kötni, pl. ma én kapok, holnap te, stb.)
- Piaci manipuláció. A piaci kommunikációban a szervezet számára nincs mód a valóság vevőkkel történő megbeszélésére. A frontális marketing versenyben lévő vállalatok, ha elkezdtek az egymás fölé ígéretést és erre nagyon sokat költöttek, nagyon nehéz a manipulációt és a további ígéretést abbahagyni, illetve aki abbahagyja súlyos veszteségekkel kell számolnia.
- Egyenlőtlen felek. A hálózatépítési tapasztalatok azt mutatják, hogy ott nagyon ritkán alakulnak ki hálózati együttműködések, ahol az egyik félnek monopóliuma van a közösen létrehozott érték értékesítésére. Vagy, mert visszaél ezzel a helyzetével, vagy, mert a többiek azt hiszik róla, mindkét esetben a gyanú az együttműködés lanygulásához vezet. A nagyvállalatoknak beszállító kisvállalatok függő helyzetben vannak és lehet beszélni

együttműködésről, de ez inkább csak a munkamegosztás általános értelmében vett együttműködés, valójában kiszolgáltatott helyzet.

- Ha a partner nem képes az együttműködésre. Mert nem fogja fel a benne rejlő lehetőségeket, nincsenek meg az együttműködéshez szükséges képességei, és ezért nem lehet rá alapozni.

A cégközi, szervezetközi bizalmat rontó tényezők *

- Minél nagyobb bizonytalanság jellemzi a termékre vonatkozó piaci igényt, annál több lesz az olyan fővállalkozó, amely rövidtávú szerződéses viszonyra fog törekedni alvállalkozóival.
- Minél nagyobb a fluktuáció az alvállalkozó cég személyzetében, annál kedvezőtlenebbek a körülmények az elkötelezett szerződéses kapcsolatok kialakítására.
- Ha a kirajzás a korábbi tulajdonos ellenérzésével, sőt annak akarata ellenére jön létre, akkor ezekre a későbbi vállalatközi kapcsolatokra nem lesz lehetőség.

Együttműködések intenzitása és integráltsági foka

A hálózati együttműködéseknek különböző intenzitása van*. A hálózatok és az együttműködés intenzitását a következő skála mentén szokásos mérni. A skála egyik végén vannak, az ún. "lágymű" hálózatok, a skála másik végén pedig az ún. "kemény" hálózatok. A kettő közötti lépcsőfokok a következők.

- Érdekképviselő. Amikor a cégek bizalma alacsony, kommunikációjuk szegényes és a hálózat alacsony komplexitással bír, akkor azok csak ipari érdekképviselőbe tömörülnek.
- Közös akciócsoport. Fejlettebb és hálózat irányába mutat, amikor közös akciócsoportokat alkotnak.
- Konzorcium. Fejlettebb, amikor időszakos konzorciumokat alkotnak valamely közös projektek kapcsán.
- Két cég stratégiai partnerkapcsolata. Még fejlettebb az, amikor két cég alkot stratégiai partnerkapcsolatot, ekkor közös, hosszú távú érdekeik mentén, közösen hosszú távon koordinálják magatartásukat
- Több cég stratégiai partnerkapcsolata. A legkeményebb hálózatnak azt tekintik, amikor már háromnál több cég alkot stratégiai partnerkapcsolatot.

Az együttműködésekben a közös tevékenységek integráltsági foka is különböző lehet.

* Futó Péter- Hurton Emese: Az alvállalkozói kapcsolatok támogatása. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1997.

* Futó Péter- Hurton Emese: Az alvállalkozói kapcsolatok támogatása. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1997.

Magas integrációs szint felől az alacsonyabb fele így alakítható ki az integráltsági sorrend,

Magas integráltság

- Konzorcium
- felvásárlás, fúzió
- közös vállalat
- együttműködés
- franchise
- szerződések, ígérvények
- ügynökség
- licenc
- alvállalkozás
- üzleti szolgáltatások
- egyéb hasonló megállapodások
- tagság a társaságban, vagy érdekcsoportban
- szokásos vevő-eladó kapcsolat
- versenystratégia

A hálózatok kialakítása bizalmi befektetés.

Befektetés gazdasági tőkében, kulturális tőkében és társadalmi tőkében.

Amennyiben tisztán a vállalati hasznokkal kívánunk foglalkozni, érdemes a vállalati stratégiai szövetségek által a vállalkozásoknak nyújtott előnyöket vizsgálni, mert ezek megfigyelhetők a hálózatok és klaszterek esetén is. A stratégiai szövetségek motivációi a következők¹:

- Költségek és kockázat megosztása.
- Pótlólagos erőforrások és beruházások kiváltása.
- Adósságállomány csökkentése, megszüntetése.
- Méretgazdaságosság, optimális gyártási sorozatnagyság.
- Beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítóktól függés csökkentése.
- „Kapacitásfelesleg lekötése, kapacitáshiány megszüntetése.
- Belépés új piacokra, hozzájutás új elosztási csatornákhöz.
- Új technológiák alkalmazása, a technológia-transzfer gyorsítása.

¹ Tari 1996, 370-372. o.

- Komplementer ismeretek, új menedzsment módszerek elsajátítása.
- Versenypozíció javítása.
- Piaci korlátok leküzdése, új piacok meghódítása.
- Diverzifikáció, termékkínálat kiegészítése.
- „First mover” előnyök kihasználása.
- Fejlesztés időigényének csökkentése.
- A kormányzati kezdeményezések ösztönzése, iparpolitikai intézkedésekre adandó válasz.
- A divathullám követése a stratégiai szövetségek megkötésével.

„A motivációs tényezők egy része a horizontális (...) stratégiai szövetségek létrejöttével játszik elsődleges szerepet (méretgazdaságosság, új technológiák bevezetése, a költségek és kockázatok megosztása, versenypozíció javítása). Más indítékok főként a vertikális vagy diagonális szövetségek kialakulásának hátterében húzódnak meg (kiegészítő ismeretek szerzése, a szállítóktól való függés csökkentése, a kapacitásfelesleg lekötése, piacbővítés, a kormányzati iparpolitika kihasználása)”². A stratégiai szövetség alapvető célkitűzései:

- Nagyságrendi megtakarítások elérése.
- Műszaki, technológiai és egyéb ismeretek szerzése, kiegészítése és kombinálása, az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználása.
- Új piacok meghódítása, versenyelőnyök szerzése.
- Politikai és jogi akadályok leküzdése.

Habár ezen előnyök egy része nem fedi le a klaszterekben rejlő előnyöket (economy of scope, innovációs milliő, tanulási folyamat, gyors innovációs terjedés), de nagyjából rávilágít az együttműködések legfőbb mozgatórugójára: egyértelmű előnyöket kell a résztvevő vállalkozások (és egyéb szereplők) számára megfogalmazni egy hálózat/ klaszter kialakításakor.

A hálózatok nem feltételeznek kiterjedt kapcsolatrendszereket, a vállalatok közötti kapcsolatok gyakran egy-két dimenzióra korlátozódnak. Nem feltételezik a földrajzi közelséget, kézzelfogható és világos célokat követnek, nem igényelnek bonyolult intézményi koordinációt.

A hálózat-szervező politika lényege, hogy (már meglévő, kialakult) vállalati együttműködésekre épít, kevésbé bonyolult (és kockázatos) feladatot tűz ki maga elé,

² Tari 1996, 371. o.)

jellemzően felülről jövő kezdeményezéseket valósít meg, központi források terhére. Mindezekből következőleg elég könnyen tervezhető.

Főbb ismérvei³:

- Top-down típusú kezdeményezés: A hálózati koncepció megismertetésére széleskörű kampányokat kell folytatni. Fontos, hogy jól tájékozott keresletet teremtsünk a hálózati szolgáltatásokra, olyan hálózatok révén, amelyeket precíz, piac-vezérelt célokat szolgálnak.
- A kormányzat pénzügyi támogató szerepe: A pénzügyi segítség nagyságának mérsékeltnak kell lennie és fokozatosan csökkenteni kell, ahogy a résztvevők egyre inkább formálisan kezdenek működni és egyre inkább valós hasznokra tesznek szert. A támogatás iránya: megvalósíthatósági tanulmányok, vállalkozásindítási tevékenységek, hálózatszervezés támogatása.
- Hosszantartó folyamat: Reális időhatárokkal dolgozzunk- 3-4 év szükséges egy észlelhető üzleti hálózat kialakításához.
- Hálózatszervezés áll a figyelem középpontjában: Biztosítsuk tapasztalt hálózati bróker jelenlétét. Egy gyakorlott bróker-csapat alakítása és a belső tapasztalatcsere támogatása segíti a hatékonyságot és a motivációs erő meglétét.

A legtöbb hálózatszervező program segítette a résztvevők specializációját és a közös lehetőségek fejlődését. Gyakran párhuzamosan futnak egy másik programmal, amelynek a célja a vállalkozói réteg megismertetése a hálózati előnyökkel és elvekkkel. A programok gyakran a KKV-kra és/ vagy az exportra összpontosítanak. Gyakran három lépést követnek ezek a programok. Első lépcsőben azonosítják a közös érdekű vállalkozásokat, egybegyűjtik őket és elkészítik a célul kitűzött hálózat megvalósíthatósági tanulmányát. Ebből lesz később egy üzleti terv, melyet végül a megvalósítás követ. A hálózatszervező programokban gyakran kulcsszerepe van a hálózatszervező brókernek.

Amennyiben sikereket értünk el a hálózatok kialakítása során, akkor el lehet kezdeni a klaszterek kialakítását, amelyek egy következő fokozatot képviselnek. Mivel a klaszterekkel nagy terjedelemben foglalkozunk, ezért most csupán a klaszter-politika főbb ismertetőjeleit mutatjuk be⁴:

³ OECD 2001, 117. o.

⁴ OECD 2001

- Bottom- up típusú kezdeményezés: Helyi partnerségeket támogassunk a magánszféra szereplőinek, NGO-k⁵ és a különböző szintű kormányzati szervek bevonásával, hogy eljuthassunk egy, az egyes szereplők felelősségét tisztázó egyezményhez.
- A kormányzat segítő szerepe: Hagyjuk, hogy a magánszektor irányítsa a klaszterfejlesztési kezdeményezést, miközben a kormányzat katalizátor-szerepet játszik.
- Szubszidiaritás elve: A kezdeményezéseket a megfelelő közigazgatási szinten (megye, régió, ország) kezeljük. Ideális esetben ez egybeesik a klaszter földrajzi kiterjedésével. Fontos, hogy az adott közigazgatási szint a vonatkozó programokra és kiadásokra megfelelő befolyással bírjon.
- Szelekció érvényesítése: Amennyiben több klaszterünk van, érdemes -a szűkös erőforrások miatt- közöttük preferencia-sorrendet felállítani.
- Fokozatosság: Eleinte a kis kockázatú és gyors megtérülésű tevékenységekre törekedjünk. Sikereség esetén érdemes ezt kiterjeszteni.

A klaszter-építő programokat időben meg kell, hogy előzze a hálózat-építő programoknak, amelyeknek ki kell alakítani a viszonylag szoros vállalati együttműködéseket, tudatosítania kell a vállalkozókkal az együttes cselekvés előnyeit (először elméletileg, majd sikeres gyakorlati példával kell azt alátámasztania) és azonosítania kell az egyes iparágak kulcsszereplőit. Amennyiben a hálózatépítés sikeresen lezajlott, akkor lehet az együttműködések kibővítése révén a klaszterfejlesztési programokat elindítani.

A klaszterek és a hálózatok közötti különbségeket öt fő dimenzió mentén ragadhatók meg⁶:

- Speciális inputokhoz hozzáférés: a hálózatok a meglévő speciális inputokhoz való hozzáférés költségeit csökkenti. Ezzel szemben a klaszterek –tagjaik keresletén keresztül- működési területükre vonzzák a speciális inputok előállításait.
- Tagság: hálózatok pontosan körülhatárolható tagsággal rendelkeznek, akik egymással szerződéses viszonyban állnak. A klasztereknél a szerteágazó kapcsolatok miatt a „tagság” nem értelmezhető, a kapcsolatrendszer túlmutat a szerződéses viszonyon, olyan informális közösségteremtő erők is nagy szerephez jutnak, mint a személyes ismeretségből és földrajzi közelségből fakadó bizalom, agglomerációs előnyök⁷, szinergiahatás, információáramlás stb.

⁵ NGO (non-governmental organisation): nem kormányzati szervezet

⁶ Lengyel – Rechnitzer 2002

⁷ Agglomerációkból fakadó gazdaságosság: a vállalatok, illetve a tevékenységek egymáshoz közeli elhelyezkedéséből eredő költségmegtakarítás vagy más gazdasági előny (urbanizációs és/vagy lokalizációs előnyök).

- Rugalmasság: a hálózatban a tagokat egy termelési rendszer elemeként egy konkrét, stabil pozícióba ágyazzák be. A klaszteren belül a vállalati pozíciók folyamatosan változnak.
- Versenyhelyzet: a hálózaton belül elsődleges az együttműködés, a kooperáció. A klaszterek esetén a kooperáció mellett a rivalizálás is jelen van (co-ompetition).
- Kapcsolatrendszer: A vállalati hálózatokat csak vállalatok alkotják. A klaszterek működését a vállalatok mellett általában intézmények, szakmai szervezetek is segítik.

Az így létrejövő klaszter regionális szempontból egy olyan rendszer lesz, mely egymáshoz szorosan kapcsolódó öt nagyobb alrendszerből áll, az alábbiak szerint:

1. *a regionális rendszer magját képező cégek csoportja, klasztere*

(ez maga a klaszter, mely tovább bontható alapítókra, tagvállalatokra, szolgáltatókra, az operatív irányítást ellátó központra stb., ez a tartalom minden klaszter esetében egyedi lehet)

2. *helyi vállalatokat segítő, támogató rendszer*

(fizikai infrastruktúra, informatikai, technológiai háttér, oktatási hálózat, pénzintézetek stb.)

3. *szabályozók és ösztönzők rendszere*

(adószabályok, versenyre és piaci magatartásra vonatkozó szabályok, kereskedelmi ösztönzők)

4. *regionális rendszert a világpiaconba integráló globális kapcsolatok*

(beszállítói láncok, hálók)

5. *irányító rendszer*

(a térség állami és magántulajdonosai)

A klaszterek beazonosításához, a megfelelő stratégia, klaszterpolitika kiválasztásához az alábbi tényezők diagnosztizálása, beható vizsgálata, azaz mindezen tényezőknek egy megvalósíthatósági tanulmány keretében történő elemzése szükséges:

- termelési tényezők (pl.: humán erőforrások, természeti tőke, meglévő tudásbázis, a felhasználható pénzügyi források, valamint a szükséges infrastruktúra stb.);
- keresleti tényezők (pl.: helyi piac, tágran értelmezett regionális piac, határon átnyúló lehetőségek, fogyasztói - vásárlói hajlandóság stb.);
- támogató és kapcsolódó iparágak (horizontális és vertikális kapcsolatok);
- piacszerkezet (vállalatok célkitűzései, prioritásai, stratégiái, illetve a belföldi versengések).

Az *akciók* szintjére lebontva a következő szakaszokat különíthetjük el a klaszterek beazonosításától a klaszterek kialakításáig:

Tényezők elemzése

- emberi erőforrások (rendelkezésre álló humán erőforrás felmérése, jellemzése, szükséges humán erőforrás ismérveinek meghatározása)
- tőke (állami, magán, adószempontok vizsgálata)
- infrastruktúra (ipari terület, kommunikációs lehetőségek, lakóköri terület, kutatás és fejlesztés, oktatás, mint adottságok felmérése, hiányosságok beazonosítása, fejlesztési irányok meghatározása)

Keresleti tényezők elemzése

- igények beazonosítása
- adott technológiai szint felmérése, fejlesztési szükségletek meghatározása

Szektorális szerkezet jellemzői helyi szinten, az országos szinthez viszonyítva

- működő társaságok száma, mérete, technológiai állapota,
- fő piacok, versenytársak meghatározása, jellemzése
- gazdaságossági, hatékonysági, nyereségességi mutatók elemzése
- tendenciák felvázolása, ennek megfelelő főbb stratégiai irányvonalak, kitörési pontok meghatározása

Támogató ágazatok elemzése

- beszállítók feltérképezése (beszállító vállalkozások száma, mérete, tevékenységi köre, technológiai állapota, együttműködési hajlandósága, szolgáltatási igényeik felmérése, beazonosítása)
- szakszolgáltatók (a szolgáltatási igények kielégítésére képes, együttműködésre kész szolgáltatók feltérképezése)

Összehasonlítás külföldi, hasonló adottságú klaszterekkel és klaszterpolitikákkal

- nemzetközi benchmarking
- best practice kialakítása a helyi viszonyokra

Klaszterképzéshez szükséges klaszterpolitikai háttér, stratégia, prioritások meghatározása

- A fentiek alapján annak meghatározása, hogy van-e lehetőség klaszterképzés megindítására
- Amennyiben adott a lehetőség, akkor milyen típusú (mi mentén szerveződő) klaszter kialakítása lehetséges
- Az elvégzett felmérések alapján, milyen célok, prioritások határozhatók meg ágazati, regionális szinten, milyen célok teljesülése várható a klaszter hatékony működése esetén

Alapítók körének kialakítása

- A felmérésekhez kialakított adatbázis, valamint a tanulmány elkészítése során lefolytatott személyes beszélgetések alapján kirajzolódik egy potenciális alapítói kör
- Az alapítói kör, a helyi adottságoktól függően állhat csak az ágazat és a térség meghatározó vállalataiból, de képviseltethetik magukat a regionális fejlesztési intézmények, szakszövetségek, vagy szakminisztériumok is

Alapítók által, az alapozó tanulmány elkészítő tanácsadó segítségével, az alábbiak meghatározása:

- küldetés és célok pontos meghatározása
- együttműködés formájának meghatározása (önálló jogi személy létrehozását akarják-e, kívánnak-e pénzben is hozzájárulni a klaszter kialakításához, konzorciális formában kívánnak-e együttműködni, divizionális formában működtetik-e az operatív szervezetet stb.)
- együttműködés formájának megfelelő szerződés(ek), vagy/és alapító okirat, Szervezeti és Működési Szabályzat elkészítése és aláírása
- a klaszter szervezeti felépítésének (folyamatszabályozásnak) a meghatározása, tisztségviselők, tagi viszonyok kereteinek meghatározása
- a klaszter tevékenységi köreinek meghatározása (általánosságban ezek a következők:
 - feladattervek, ütemtervek, akciótervek kidolgozása

A fenti végrehajtási program legkritikusabb eleme a klaszter beazonosítása és a megfelelő klaszterépítési politika meghatározása.

Jogi és szabályozási környezet a vállalati hálózatok tekintetében

Vállalati Hálózatok

II. rész

- Dr. Nagy Miklós-

Az utóbbi évek gazdasági változásainak következtében (a piacgazdaság kialakulása során) a vállalatok, a vállalkozások zavartalan működésének biztosítása érdekében megnőtt a vállalati hálózatok, azon belül is a klaszterek szerepe. Magyarországon az utóbbi néhány évben alakult ki a vállalati együttműködéseknek ez a Nyugat-Európában már hagyományosnak és hatékonyan működőnek tekinthető hálózati formája. A külföldi minták esetén a már működő vállalati hálózatok flexibilis gazdaságpolitikai eszközként képesek funkcionálni: az adott állam kialakított jogi viszonyai között tudnak működni (ennek érdekében az állam is meghozta a szükséges intézkedéseket), és az adott iparág sajátosságaihoz képesek igazodni és képesek a kihívásokra megfelelő válaszokat adni.

A klaszteresedési folyamat iránti igény a 90-es évek közepétől fogalmazódott meg egyrészt a vállalatok, vállalkozások oldaláról, másrészt a gazdaságfejlesztésben jelentős szerepet betöltő szervezetek, valamint a helyi, regionális és kormányzati gazdaságpolitika oldaláról is. Viszonylag rövid idő alatt artikulálódott a hálózati együttműködés szükségességének felismerése a versenyképesség növelése érdekében, és a külföldi tapasztalatok definiálták, konkretizálták a vállalati együttműködésnek e sajátos formája, a klaszterek megalakulása iránti igényt. Az 1990-es évek végére, a 2000-es évek elejére pedig megindult a klaszterek megalakulásának a folyamata, jelenleg, a 2003. évben kb. 21-25 megalakult klaszter működik és van a megalakulás folyamatában⁸, illetve kezdi meg működését Magyarországon.

Ezt a folyamatot, a gazdaság területén megindult klaszteresedést a gazdasági viszonyok közepette jelentékeny változásnak kell tekinteni. Magyarország európai uniós tagállamisága feltételezhetően felerősíti a vállalatok, vállalkozások hálózati együttműködése iránti igényt. Mindezek alapján szükséges megvizsgálni azt a jogi környezetet, amelyben megindult ez a folyamat és szükséges megvizsgálni azt is, hogy milyen jogi szabályozás segíthetné a klaszterek hatékony működését.

⁸ A TÉSZ-ek száma módosítja ezt az adatot

A jogi szabályozás sajátossága, hogy a kialakult gazdasági, társadalmi változásokra utólag válaszol. Jogi szabályozásra egyrészt akkor van szükség, ha a meglévő szabályozást szükséges korszerűsíteni az új viszonyoknak megfelelően, másrészt akkor, ha olyan új viszonyok alakultak ki, amelyeket korábban nem szabályoztak és további funkcionálásukhoz szükséges a jogi szabályozásuk.

A klaszterek létrejötte, azok működése új, korábban ebben a formában nem ismert jelenségnek tekinthető a magyar gazdaságban. Éppen ezért a vállalati hálózatoknak erre a speciális fajtájára, a klaszterre nem találhatunk nevesített jogi szabályozást. A kialakult és már működő klaszterek mégis azt mutatják, hogy jogrendszerünk olyan jogi környezetet biztosít, amely alapján az együttműködni szándékozó vállalkozások találtak olyan megoldási lehetőségeket, amelyek mentén elindulhattak a klaszterek.

A klaszterek működésének egyik alapelve *a tagvállalkozások közötti kölcsönös bizalom*. Ez az alapelv bizonyos szempontból meghatározza a klaszter egyik előnyét, hogy formailag a klaszter egy laza hálózat, ami biztosítja a tagvállalkozások számára az együttműködések végtelen széles skáláját, az együttműködési lehetőségek rugalmas alakulását az adott szituációnak megfelelően, ugyanakkor mindig jelen van a hosszabb távú együttműködési stratégia az ipárhoz tartozó célkitűzésekkel. A kölcsönös bizalom érvényesüléséhez, a vállalkozások érdekeinek érvényesüléséhez, a szükségszerű együttműködés megvalósulásához biztos alapot nyújt a Ptk.-ban megfogalmazott alapelv, *a szerződéskötés szabadságának alapelve*.

A szerződéskötés szabadságának elve érvényesülésével jött létre a klaszterek jelentős része, mégpedig a klaszter megalapítására *az ún. alapítóvállalatok együttműködési megállapodása* révén került sor. Az együttműködési megállapodás egy a Ptk.-ban nem nevesített szerződésfajta. Ehhez az együttműködési megállapodáshoz a klaszter megalapítása során társult a Gazdasági Minisztérium „Támogatói nyilatkozata”, amely elvi támogatást biztosít a klaszterek számára. Az együttműködési megállapodásban az alapítók megfogalmazzák az együttműködési megállapodás célját (pl.: az adott klaszter létrehozása, működtetése), felsorolják a megállapodás résztvevőit, a megállapodó feleket, azaz eseteinkben az alapító vállalatokat, szervezeteket, intézményeket. Ezt követően a megállapodás célját, a létrehozandó klaszter céljait határozzák meg az együttműködési megállapodást aláíró felek. Az együttműködési megállapodásban a szükséges mértékben részletesen megállapítják a

megállapodást aláíró felek vállalt kötelezettségeit, vállalt feladatait és a felek jogait. A megállapodás hatályba lépésének időpontját is rögzítik, valamint a megállapodás időtartamát is, amely a célkitűzések megvalósíthatóságától függően lehet határozott és határozatlan időtartamú, a határozatlan időtartam a tervezett együttműködések jellegéből következően elterjedtebb. Az egyéb rendelkezésekben határozzák meg az együttműködési megállapodást aláíró felek a klaszter működéséhez, illetőleg működtetéséhez szükséges közvetlen intézkedések megtételét, például a szervezeti és működési szabályzat létrehozásának szükségességét, a menedzsmentfeladatok ellátásának lehetséges módjait, a működés biztosításához szükséges koordináló személyek kijelölését, stb.

Az együttműködési megállapodások aláírásával az adott iparág vállalkozásai, szakértői, szervezetei, tudományos és oktatási intézményei részéről megfogalmazódnak azok a célkitűzések, amelyek megvalósításával az adott iparág versenyképességének, hatékonyságának a növelése a fő feladat. A célkitűzések megvalósításához azonban nem elegendő a Ptk.-ban nem nevesített szerződésfajta, az együttműködési megállapodás létrehozása. A célkitűzések megvalósítása elengedhetetlen a vállalkozások termelékenységének, hatékonyságának fokozásához. A hatékony klaszterműködéshez ezekben az esetekben szükséges egy olyan *munkaszervezet*, amely a klaszter szervezeti és működési szabályzata alapján létrehozott szakmai szervek (pl.: klaszterbizottság, munkabizottságok, stb.) által kidolgozott iparági és területi (helyi, regionális) stratégia megvalósítására, operatív feladatainak elvégzésére képes.

A külföldi tapasztalatok és a magyar klaszterek rövid gyakorlata alapján megállapítható, hogy az operatív feladatok ellátásában *jogi személyiséggel rendelkező munkaszervezet* tud a leghatékonyabban tevékenykedni a vállalkozások érdekében, az eredményes gazdaságpolitika jegyében. A magyar jogi környezetben a Ptk.-ban nevesítetten szerepelnek a különböző jogi személyek, az ez ideig megalakult klaszterek a tevékenységekhez a jogi személyek egyes fajtái közül választottak egyrészt közhasznú társaságként, másrészt alapítványként működő munkaszervezetet, valamint az egyesületi és a szövetségi forma tűnik működőképesnek. A felsoroltak is mutatják, hogy a jogi személyiséggel rendelkező munkaszervezetek között is lényeges különbségek tapasztalhatók, egyrészt lehetnek nonprofit szervezetek, másrészt a for profit szervezetek is megtalálhatók. A non profit szervezetek sajátossága, hogy a nyereséget nem osztják fel a tagság között, elsődlegesen nem a gazdálkodás a céljuk, de

tevékenységükben a nonprofit szervezetek is profitorientáltak, a nyereséget céljaik megvalósítására fordítják elsődlegesen.

Nonprofit jellegű munkaszervezetek a megalakult klaszterek operatív feladatainak ellátására:

- A létrejött és működő klaszterek közül az egyik típusú jogi személyiséggel rendelkező munkaszervezet jogi státusza: *közhasznú társaság*. A közhasznú társaság a Ptk. 57. §-ának (1) bekezdése alapján „közhasznú – a társadalom közös szükségleteinek kielégítését nyereség- és vagyonszerzési cél nélkül szolgáló – tevékenységet rendszeresen végző jogi személy. A közhasznú társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet a közhasznú tevékenység elősegítése érdekében folytathat; a társaság tevékenységéből származó nyereség nem osztható fel a tagok között.”⁹ Az együttműködési megállapodásban foglaltak alapján az operatív tevékenységek teljesítése érdekében a klaszter alapítói megbízzák a tevékenységében, célkitűzéseiben is alkalmas közhasznú társaságot. A közhasznú társaság egy, esetleg több divíziója vagy önálló tevékenysége is lehet a klaszter célkitűzéseinek megvalósítása. (pl.: ilyen jogi keretek között működik a Pannon Autóipari Klaszter, munkaszervezete a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht. PANAC divíziója, a Pannon Elektronikai Klaszter, munkaszervezete az Euroregionális Koordinációs Iroda Közhasznú Társaság)
- A létrejött és működő klaszterek közül a másik típusú jogi személyiséggel rendelkező munkaszervezet jogi státusza: *alapítvány*. A Ptk. 74/A. §-ának (1) bekezdése alapján „Magánszemély, jogi személy és jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság (a továbbiakban együtt: alapító) – alapító okiratban alapítványt hozhat létre. Alapítvány elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatása céljából nem alapítható. Az alapítvány javára a célja megvalósításához szükséges vagyont kell rendelni.”¹⁰ Az együttműködési megállapodást aláíró felek, azaz a klaszteralapítók a klaszter menedzsmentfeladatainak ellátásával megbízzák az adott alapítványt szerződés keretében. A megbízási szerződést a megalkotott szervezeti és működési szabályzat előírásai értelmében kötik meg az alapítók a munkaszervezettel. (pl.: a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter munkaszervezete a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány).

⁹ Ptk. 57. §

¹⁰ Ptk. 74/A. §

- Jogi személyiséggel rendelkezik a létrejött klaszterek közül az egyesületi státuszban működő klaszter is. A Ptk. 61.§-a alapján „Az *egyesület* olyan önkéntesen létrehozott, önkormányzattal rendelkező szervezet, amely az alapszabályában meghatározott célra alakul, nyilvántartott tagsággal rendelkezik, és céljának elérésére szervezi tagjai tevékenységét.” Lényeges szerepet tölt be ebben az esetben az egyesület alapszabálya (nem az együttműködési megállapodás a klaszter megalapításának eszköze), az alapszabály létrehozásával válik jogi személlyé az egyesület. Az egyesület alapításához az szükséges, hogy legalább 10 alapító tag a szervezet megalakítását kimondja, alapszabályát megállapítsa, ügyintéző és képviselői szervét megválassza. A tagság csak az alapszabályban meghatározott kötelezettség teljesítésére köteles. Meghatározó a nonprofit jelleg, az egyesület elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatására nem alakítható. Az egyesület esetén nem szükséges külön munkaszervezet megalakítása, hiszen az egyesület szervei az alapszabályban meghatározott célkitűzéseket a tagsággal együttesen valósítják meg, ennek formai alapja, hogy a működés folyamán az alapító tagok részvételét mindig igazolni kell (jelentét feltüntetése a jegyzőkönyvben vagy jelenléti ív készítésével).¹¹ (Az Interregionális Megújuló Energia Klaszter Egyesület példa erre a klaszter típusra)

For profit jellegű szervezetek a klaszterek célkitűzéseinek megvalósítására:

A megalakult klaszterek közül jogi személyiséggel rendelkezik a szövetkezeti formában működő klaszter is. A Ptk. 38. §-a alapján: „A *szövetkezet* az alapszabályban meghatározott összegű rész-jegytőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, a tagok saját gazdálkodása eredményességének előmozdítását – ideértve a természetes személy tagok fogyasztását is – illetve esetenként tagjai, munkavállalói és azok hozzátartozói oktatási, szociális szükségleteit szolgáló, jogi személyiséggel rendelkező gazdasági szervezet.” A szövetkezet esetében meghatározó, hogy a tagok vagyoni hozzájárulásával és személyes közreműködésével valósítják meg a klaszter célkitűzéseit. Meghatározó sajátossága az önkormányzati jelleg, amely alapját képezi a tagok érdekeit szolgáló vállalkozási és más tevékenységnek. Kiemelendő vonása a szövetkezeteknek, hogy elsődlegesen gazdálkodó tevékenység folytatására jönnek létre a profitszerzés érdekében, de a tagok kapcsolatát egyrészt a gazdálkodó szervezeteket (vállalkozásokat) jellemző vonások, másrészt az egyesületeket jellemző vonások határozzák meg.¹²

¹¹ Ptk. 61. § és az értelmezés

¹² Ptk. 38. § és az értelmezés

- Szövetkezeti sajátosságok:
 - A szövetkezeti tag viszonya kettős a szövetkezethez:
 - a tag a szövetkezet irányítója, a legfontosabb döntéseket meghozó testület tagja, a vezető tisztségviselők kinevezésére, beszámoltatására jogosult személy,
 - ugyanakkor a szövetkezet által nyújtott szolgáltatások legfőbb fogyasztója, illetőleg a szövetkezet legfontosabb gazdasági partnere a tag.
 - A szövetkezeti tag nem válik tőkebefektetővé, hanem megtartja gazdasági-vállalkozói önállóságát.
 - A szövetkezet gazdasági tevékenysége a tagok saját gazdasági érdekeinek alárendelt.
 - A szövetkezet a tagsággal folytatott gazdasági együttműködés során nem törekszik nyereségre, viszont a nem tagokkal folytatott gazdasági tevékenysége során ugyanazokat az üzleti szempontokat követi, mint a gazdasági társaságok.

- Egyesületi sajátosságok:
 - a nyitott tagság elve,
 - döntéshozatal során érvényesülő szavazategyenlőség,
 - a szövetkezet nem csupán gazdasági célok teljesítésére alakul.¹³

A szövetkezet kétarcúsága jelzi, hogy egyrészt belső jogviszonyaiban a nonprofit jelleg érvényesül a tagság érdekében, a tőkeérdekeltség helyett a szövetkezés személyes eleme a meghatározó, másrészt külső jogviszonyaiban a szövetkezet üzletszerű gazdasági tevékenysége során a piacgazdaság általános normáit köteles figyelembe venni. A szövetkezet mindezen fenti sajátosságainak kiemelt fontossága lehet az ipar, a mezőgazdaság, a szolgáltatások területén létrejött KKV-k fejlődése, fennmaradása szempontjából (pl.: Szabolcsi Első Magyar Agrárborze Beszerzői Szövetkezet /TÉSZ/).

Összegzésként megállapítható, hogy a klaszteresedési folyamat meghatározó szerepet töltött be az utóbbi néhány év gazdasági folyamataiban regionális, megyei és helyi szinten. A klaszterek jogi formáinak változatossága mutatja, hogy ezt az új jelenséget – korábban a magyar gazdaságban nem ismert folyamatot, a klaszterek szerveződését – a meglévő jogi

¹³ Uo.

környezetben, a hatályos Gazdasági társaságokról szóló tv.-ben és a Ptk.-ban megtalálható alkalmas rendelkezések alapján kiválasztott jogi státusz megkeresésével valósították meg. *Azaz a klaszter számára kerestek alkalmas jogi formát a meglévő hatályos rendelkezések alapján.* A jogi környezet ily módon a klaszteresedési folyamat elindulásához képes volt olyan háttérrel biztosítani, hogy a kialakulás folyamatában nem volt a fejlődés gátja a klaszterek jogi szabályozatlansága.

A további klaszterfejlődést tekintve levonható az a következtetés, hogy *a klaszterek jogi formájának jelenlegi sokszínűsége, valamint a klaszter definíciójának sokrétűsége megkívánja, hogy a tartalom és a forma szempontjából a klaszterek egységesebb képe fogalmazódjon meg a jogi szabályozás szintjén.* Azaz szükséges, hogy a gazdaság és a társadalom új jelenségét, a vállalati hálózati együttműködést, a magyarországi klaszter életképessége érdekében a gazdaságfejlesztési politika szerves részévé kell tenni, integrálni kell az általános régiófejlesztési stratégiákba. A jogi szabályozás alapján a klaszter letisztult együttműködési hálózatként a gazdaságpolitika meghatározó vállalkozásfejlesztési eszközévé válik, és elősegíti az adott iparágakban a vállalkozások fennmaradását az európai uniós gazdasági versenyben is.

A klaszteresedési folyamatban létrejött változatos jogi formát képező szervezetek gyakran nem fedik le tevékenységükben a klaszter jellemző feladatait. A klaszter elsődleges feladata a hálózat különböző stratégiájú tagszervezetei és tagvállalkozásai számára a versenyképesség megteremtése az adott iparágban. Ennek a nagyszabású feladatnak a megvalósításához szükség van egy olyan munkaszervezetre, (moderátorra), amely a vállalkozásfejlesztésben nagy tapasztalatú szakértői gárdával rendelkezik. A munkaszervezet által működtetett koordinációs mechanizmushoz szükséges a források biztosítása (eleinte nem várható el a finanszírozás a tagvállalkozásoktól). A finanszírozás történhet egyrészt *céltámogatások*, másrészt a *regionális szintű támogatási rendszer* kidolgozása révén, valamint a *normatív támogatás* is meghatározó lehet a klaszter munkaszervezete számára, mivel a klaszterek tevékenysége nem közvetlen hasznot generál a vállalkozások számára a kezdeti együttműködések során.

Kiemelendő, hogy a jelenleg működő klaszterek helyzete azt mutatja, hogy hatékonyság szempontjából szükséges egy munkaszervezet létrehozása. Előnyös a hálózati együttműködés során, ha nonprofit szervezetként tud működni és meghatározó tevékenysége a

vállalkozásfejlesztés. Magyarországon működik jelenleg egy vállalkozásfejlesztési hálózat Magyarország 19 megyéjében és a fővárosban. Ez a megyei szintű szervezethálózat rendelkezik vállalkozásfejlesztési szakértőkkel, vállalkozásfejlesztési, szervezetfejlesztési tapasztalatokkal, közvetlen kapcsolatban áll az adott megye vállalkozásaival, pályázati tapasztalatokkal, hálózati tevékenységgel tudja támogatni az együttműködő vállalatokat. Jogi formáját tekintve is alkalmas a hálózati együttműködés koordinálási feladataira, mivel *alapítványok* sorából áll (ezek a megyei vállalkozásfejlesztési központok /19+1/). A vállalkozásfejlesztésben felhalmozott tudástőkéjüket érdemes lenne hasznosítani a klaszteresedés folyamatában a saját régiójukhoz kapcsolódóan. A fenti példák alapján megállapítható, hogy Magyarországon a klaszterek akkor működnek eredményesen, ha a klaszter tagvállalatai számára a hálózati együttműködést folyamatosan képes szervezni munkaszervezetként, az operatív feladatok megvalósítójaként egy független és nagy tapasztalatokkal rendelkező vállalkozásfejlesztési szervezet.