

Dr. Weisz Ágnes\*

## A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASAGFEJLESZTO ERŐ, A PANNON TERMÁL KLASZTER ZALA MEGYE GAZDASÁGI FEJLŐDÉSÉRE GYAKOROLT HATÁSAIN BEMUTATVA

A XXI. század gazdasági fejlődését meghatározó globális verseny a különböző szintű régiókat és azok szereplőit állandó reagálásra, környezeti hatásokra adott válaszokra kényszerítik. A piaci szereplők együttműködése versenyelőnyt biztosíthat, elősegítheti a növekedési lehetőségek kihasználását, a piaci térnyerést. A fejlődést biztosító feltételek között jelentős szerepet játszanak a régióban megtalálható termelési tényezők (természeti feltételek, tőke, munka, technológiai haladás)<sup>1</sup>. A regionális gazdasági fejlődés tényezője továbbá a regionális milió – a területi egységek sajátos politikai, társadalmi, kulturális feltételrendszere –, ami erőteljesen befolyásolja a gazdasági tényezők versenyképességét. A régió sajátosságai a regionális milió elemeiből – lokális és regionális piacok, életminőség, társadalmi kapcsolatok, kulturális szokások, munkaerő minőség, településkörnyezet, helyi-regionális fejlesztéspolitika – adódnak, és alakításukkal befolyásolható a térség növekedése. A neoklasszikus közgazdaságtan egyensúlyelmélete feltételezi a regionális különbségek kiegyenlítését. Az európai piacgazdaságok a XX. század második felében éppen a regionális szerkezeti különbségek kiegyenlítését célzó regionális politikával kívánták elősegíteni az erőforrások hatékony működését.

A századvégre bebizonyosodott, hogy a területi különbségek nem számolhatók fel, a regionális adottságok kihasználásával a jövedelmi eltérések csak közelíthetők, az életminőség terén a felzárkózást kell elérni. Az állami regionális politikák a térségek közötti különbségek felszámolása helyett a területi sokszínűsége, a regionális elemek megújítására koncentrálnak. Az Európai Unió politikájának szlogenje az új évezredre, „a régiók Európája” is jelzi, hogy a Közösség növekedésének, versenyképességének motorját a regionális teljesítmények biztosítják.

A regionális gazdaság megújítása alapvetően a külső piaci rendszerek által felértékelt belső forrásokra és a területi együttműködési adottságokra épül, felhasználva a hálózatosodást, szinergiákat és agglomerációs hatásokat. A lokális gazdasági előnyök kihasználására a régió szereplői között együttműködés jön létre, és elindul a klaszterképződés folyamata.

### A KLASZTER FOGALMA

A *cluster* elsődlegesen fűrtösödést jelent, gazdasági jelentését a vállalatcsoportosulás meghatározott formájának megnevezésével kapta. A klaszter fogalmának értelmezéséhez nézzünk néhány definíciót:

- 1) Az UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation – az Egyesült Nemzetek Iparfejlesztési Szervezete) szerint: szektorálisan és földrajzilag koncentráltan elhelyezkedő vállalatok, amelyek egymáshoz kapcsolódó, vagy egymást kiegészítő termékeket állítanak elő, ami miatt közös kihívásokkal kell szembenézniük, ugyanakkor közös lehetőségeik is adódhatnak.

---

\* BGF Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar Zalaegerszegi Intézete, főiskolai adjunktus.

<sup>1</sup> Rechner: Területi stratégiák, Dialóg-Campus, Budapest-Pécs, 1998.

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

---

- 2) MICHAEL PORTER, (a Harvard Egyetem professzora)<sup>2</sup> szerint: egymással kapcsolatban lévő, adott iparágban tevékenykedő, tevékenységük helyszínét tekintve egymáshoz közel fekvő – közös vonásokkal és egymást kiegészítő tulajdonságokkal rendelkező – vállalatok, és hozzájuk kapcsolódó intézmények – például önkormányzatok, kamarák, gazdaságfejlesztési intézmények, egyetemek és kutató intézetek – csoportja.
- 3) Az EU (European Commission, 2003)<sup>3</sup> szerint: vállalatok és kapcsolódó intézmények olyan csoportjai, amelyek:
  - együttműködnek és versenyeznek
  - egy vagy néhány régióban földrajzilag koncentráltan helyezkednek el
  - bizonyos, közös technológiákkal és szakismerettel összekötött területre specializálódtak
  - tudományos alapúak vagy hagyományosak
  - lehetnek intézményesítettek vagy nem intézményesítettek
  - pozitív hatásuk van az innovációra és versenyképességre, a szaktudásra és információáramlásra, valamint a növekedésre és a hosszú távú üzleti dinamikára.
- 4) ROSENFELD<sup>4</sup> és TÖRÖK<sup>5</sup> a klasztert speciális hálózatként értelmezik: vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek szociális értékek és kollektív vízió mentén, együttműködésen és rivalizálás-on alapuló nyílt szerveződése.

A vertikális vállalati hálózatban jellemzően egy nagyvállalati középpont köré szerveződnek beszállító kis- és középvállalatok. A hálózat előnyei megmutatkoznak a nemzetközi piacra történő kilépésben, a kedvezőbb finanszírozási lehetőségekben, az integrátor nagyvállalat fejlődést, K+F-t segítő tevékenységében.

A horizontális hálózat egyenrangú vállalatok szerveződése valamely meghatározott közös cél eléréseért. Az együttműködést általában egy a vállalatokon kívüli egységként működő koordináló szervezet segíti, amelyet vagy a tagok hoznak létre, vagy valamely helyi vagy gazdaságpolitikai intézmény.

Az összefogó vállalatok közös tulajdonsága a nagyság és/vagy a telephelyek földrajzi közelsége. Az összefogás előnyei a költségsökkentésben (közös beszerzés, összehangolt K+F, marketing), a méretgazdaságosságban, a jobb információáramlásból fakadó tanulási és innovációs előnyökben jelennek meg.

A klaszter

- tehát olyan gazdasági ágban jön létre, ahol erős a verseny, ezért a kapcsolódó résztvevőkkel együttműködésre törekednek a vállalatok, kapcsolatukra a szoros kölcsönös függőség jellemző; adott iparág sikeréből így profitálhatnak a kapcsolódó és támogató iparágak vállalatai.
- adott iparághoz tartozó szereplők stratégiai szövetsége: a külső versenyben egységesen lépnek fel, belső kapcsolataikban verseny, közös lokális érdek és etika érvényesül.
- lehetővé teszi, hogy a klasztertagok közötti informális kapcsolatok működtetésével együtt nagyfogyasztóként és -termelőként lépjenek fel, innovációs és érdekérvényesítő képességük hatékonysága nő.
- biztosítja az együttműködés kiterjesztését minden olyan tevékenységre, amely képes az értéklánc szereplői által létrehozott hozzáadott érték növelésére – a munkaerőképzéstől a hulladékújrahasznosításig; a tranzakciós költségek minimalizálása szintén növeli a hatékonyságot.
- környezetében speciális pénzügyi és üzleti szolgáltatások (pl. kockázati tőke, különböző biztosítók, tanácsadók), intézmények (képző intézmények, kamarák, érdekképviselői szervezetek, gazdaságfejlesztő szolgáltatók) is megtalálhatók.

---

<sup>2</sup> Porter, M. E.: Building the microeconomic foundations of prosperity: Microeconomic competitiveness index. World Economic Forum, Global Competitiveness Report. Davos, 2002.

<sup>3</sup> European Commission: Final report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks. Enterprise Directorate General, 2003.

<sup>4</sup> Rosenfeld, S. A.: Community College/Cluster Connections: Specialization and Competitiveness in the United States and Europe. Economic Development Quarterly, 2001.

<sup>5</sup> Török Ádám: A mikrointegráció fogalmi és módszertani alapkérdései. Kézirat. MTA-BDF Regionális Fejlődés és Mikrointegráció Kutatócsoport, Szombathely. 2002.

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

- elősegíti az innovációt – a magas minőség fenntartásához a résztvevők érdekeltek a tudományos eredmények mielőbbi gyakorlati alkalmazásában; a tagok között ezért gyakran szerepelnek egyetemek, kutatóintézetek.
- a földrajzi koncentráció miatt öngerjesztő folyamatot indít el: a térség gazdasági vonzása egyre erőteljesebb.

A klaszterjellemzők a hálózatokkal összevetve is vizsgálhatók:

*1. táblázat  
A hálózatok és klaszterek eltérő jellemzői<sup>6</sup>*

Ismérv	Hálózatok	Klaszterek
Verseny-előny	Lehetőség olcsóbb speciális inputok (szolgáltatások) beszerzésére	Igényelt speciális inputok (szolgáltatók) előállítóinak odavonzása
Tagság	Meghatározott (zárt) tagság	Nyílt szerveződés
Együttműködés alapja	Szerződéses kapcsolatok	Szociális értékek, kölcsönösség
Együttműködés jellege	Együttműködésen alapulnak	Együttműködésen és rivalizáláson alapulnak
Kohézió	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
Résztvevők	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

Egy ország nemzetközi versenyképessége úgynevezett iparági klaszterek mentén alakul ki. A klaszter létrejöhet vertikálisan is, vagyis az egymásra épülő, egymást ellátó iparágak között, de horizontálisan is, a kiegészítő vagy akár helyettesítő termékeket gyártók révén, ahol mód van az ismeretek, technológiák áramlására. Egy-egy klaszter lényegében azt a rendelkezésre álló tudáskészletet, technológiát testesíti meg, amely előnyt biztosít a versenytársakkal szemben.

### A KLASZTER ALAPÚ GAZDASÁGFEJLESZTÉSI POLITIKA

A legfejlettebb országokban a XX. sz. végére kialakult klaszter alapú szemléletre jellemző az erőteljes decentralizáció. Az ágazati vagy iparpolitika regionális politikaként jelenik meg. A fejlesztési igények kialakítása, a fejlesztési források felhasználásáról szóló döntések, a különböző források megszerzése, bevonása is lokális vagy regionális szintre kerül a szükséges speciális ismeretek és kompetencia miatt.

A különböző iparágak, szektorok földrajzi koncentrációja erősödik, és kialakulnak a koncentráltan elhelyezkedő vállalkozások és a hozzájuk kapcsolódó intézmények közötti kölcsönös együttműködések. A helyi intézményhálózat létrejötte, az innovációs miliő nagymértékben hozzájárul versenyképességük fenntartásához. A területi koncentrációval beinduló ún. spontán klaszterizációs folyamatokat leginkább a helyi vállalkozások termelékenységének javítását szolgáló, a térségben meglévő kulcspárágak, klaszterek igényeinek kielégítését célul kitűző intézményfejlesztés segíti.

A fejlett országokban a gazdaságpolitika gyakorlati megvalósítása a klaszter alapú gazdaságfejlesztésben nyilvánul meg. A klaszter-orientált fejlesztés célja olyan stratégiai csoportok létrehozásának elősegítése, melyekben nem csak a közvetlen beszállítók vesznek részt, hanem az eltérő hálózati pozícióval bíró cégek is. A fejlesztési politika a végtermékgyártó nagyvállalatok mellett nagy figyelmet fordít a felhasználókra, a támogató és kapcsolódó iparágak termékeit és különböző

<sup>6</sup> Forrás: Imreh Szabolcs: Hálózati együttműködések a kis- és középvállalati szektorban. (kézirat), Szegedi Tudományegyetem, Szeged, 2002.

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

---

szolgáltatásait nyújtó vállalkozásokra, valamint a specializált intézetekre. A közös cél a szinergia hatások és új lehetséges kombinációk keresése.

A klaszter alapú politikának a piac által vezérelt kezdeményezésnek kell lennie, mivel erőteljes piaci igény hiányában a pusztán kormányzati szándék eredménytelen. A klaszterizációt nem lehet erőltetni. A közvetlen piaci beavatkozást felváltja a közvetett segítségnyújtás. A kormányzatnak a már meglévő és sikeresen működő klaszterek mellett figyelemmel kell kísérnie, és ösztönöznie kell a kisebb és kialakulófélben lévőket is.

SÖLVELL, LINQUIST és KETELS<sup>7</sup> a klaszter-kezdeményezéseknek a hagyományos nemzeti és regionális szintű fejlesztéspolitika szemléletére gyakorolt hatásait foglalta össze:

- a hagyományos makroszemlélet helyett a figyelem egyre inkább a mikroszintre irányul;
- a hosszú távú tervek a klaszterek – és nem egyes vállalatok vagy szektorok - fejlesztésére koncentrálnak;
- a helyi és regionális szint sulya növekszik a politika kialakításában;
- az együttműködés javítása a hálózathoz tartozó vállalatok között, bizalomépítés a kedvező to-vagyűrűző hatások (spill-overek) elősegítése érdekében;
- jelentős állami szubvenció helyett indulást segítő tőke;
- az állami és vállalati források egyensúlya;
- klaszterek kiválasztása versenyezetés útján;
- a tanulás és az innováció hajtóereje: a verseny és az együttműködés keveréke;
- kis- és középvállalatok mellett nagyvállalatok is részt vesznek;
- háromoldalú partnerségi kapcsolatok a klaszterbeli vállalatok, az állam, és a tudományos szféra szereplőinek részvételével;
- rendszerszemléletre alapozott tanulás és innováció.

Az Európai Bizottság (European Commission, 2002) a klaszterfejlődés legfontosabb szakaszait is meghatározta:

- 1) valamilyen speciális, helyi tudáson alapuló első vállalkozások megjelenése,
- 2) a speciális környezeti háttér kialakulása, kapcsolódó további vállalatok (beszállítók, szolgáltatók) megjelenése a térségben, a koncentráció növekedése;
- 3) új szervezetek, intézmények létrejötte, amelyek a klaszterhez kapcsolódó vállalatok számára nyújtanak egyedi szolgáltatásokat, biztosítják a versenyképesség helyi háttérfeltételeit;
- 4) klaszteren kívüli vállalkozások csatlakozása, akár földrajzilag távolabbi területekről is, speciális munkaerő vonzása;
- 5) az információ- és tudásáramlást erősítő kapcsolati tőke kialakulása a klaszter résztvevői között,
- 6) a gyors fejlődést felváltó lassúbb növekedés, amikor átalakulás, változtatás szükséges a klaszter versenyképességének, gyorsabb növekedésének biztosításához.

A Bizottság a regionális felzárkózás érdekében – a KKV szektor fejlesztése, foglalkoztatás növelése, innováció – támogatja a klaszterképződést és -fejlesztést, ill. az azokkal kapcsolatos gazdaságpolitikai intézkedéseket. A klaszterpolitika körébe sorol minden olyan, egymásra is ható gazdaság- és egyéb politikai intézkedést, amely hat a klaszterek fejlődésére, és figyelembe veszi az ezen politikák között fennálló szinergiákat, kölcsönhatásokat. Így klaszterpolitikának tekinthető a regionális politika, az iparpolitika, az innovációs politika is, mivel hozzájárulnak a szereplők közötti helyi vagy regionális szintű kooperációt elősegítő gazdasági-szociális környezet kialakításához. A tagállamok többsége vagy klaszterpolitikát alakít ki, vagy más gazdaságpolitikáknál a klaszteresedés előmozdításának szempontjait is érvényesíti. Ugyanakkor az egymással kölcsönhatásban levő politikák klaszteresedést erősítő/kioltó hatásait alig vizsgálják meg, hiányosak a „stratégiai” elképzelések. E hiányosság megszüntetésére a Bizottság a következőket ajánlja.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Sölvell, Ö. – Lindquist, G – Ketels, C.: The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower AB, Stockholm, 2003.

<sup>8</sup> European Commission, 2003.

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

---

- *klaszterterkép készítése*: fel kell térképezni a klaszteresedési folyamat erősödésétől izmosodó régiókat és szektorokat tevékenységek, technológiák szempontjából. Ezeket célszerű integrálni a gazdasági és szociális növekedési stratégiába;
- *akadálymentesítés*: a klaszteresedési folyamat korlátozó tényezőinek meghatározása, és az ezekre vonatkozó gazdaságpolitikai intézkedések rendszeres felülvizsgálata;
- *kormányzati stratégia*: elkötelezettség a klaszterpolitika, a klaszteresedés elősegítése mellett;
- *gazdasági kommunikáció*: a klaszterekhez kapcsolódó potenciális pozitív hatások megismertetése.

### AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSPOLITIKÁJÁNAK KLASZTERVONATKOZÁSAI

Az állami támogatások szigorú uniós szabályozása az egységes belső piacon a szabad verseny feltételeit biztosítja. A támogatás megengedett formái a regionális, a horizontális és a szektorális támogatás meghatározott feltételek között. A Bizottság és az egyes tagországok által elfogadott regionális támogatási térképek határozzák meg a nemzeti és régiós támogatásokban részesíthető régiókat, és egy-egy régió maximális „támogatásintenzitását”.

A tagállami támogatásoknak jelentősebben hozzá kell járulniuk a gazdasági növekedéshez és foglalkoztatáshoz, főleg a K+F-hez, innovációhoz, a KKV-hoz és a kockázati tőkéhez kapcsolódó támogatások, valamint a regionális támogatások szerepe jelentős.

A piaci tökéletlenségek felmérése alapján állami támogatás alkalmazható: a kockázatvállalást és kísérletezést ösztönző tevékenységekre, illetve az általános üzleti környezetet javító tevékenységekre.

A klaszterpolitika terén a gazdaságpolitika feladata a klaszteregyütműködés kereteinek biztosítása, a vállalatok közötti, a KKV-k, felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, más köz- és magánintézmények közötti együtműködés terén katalizátor-szerep vállalása.

Az új tagországok szinte kizárólag nemzeti szintű, kormányzati kezdeményezésekkel igyekeznek megvalósítani klaszterpolitikáikat, a klaszteresedés elősegítésében a kormányzat a legaktívabb szereplő. Nem jellemző a klaszterpolitikák stratégiai alapú megközelítése, sokszor rövid távúak a programok és nem illesztk be egy általános gazdaságfejlesztési vagy növekedési stratégiába. A legtöbbször nem készül klaszterterkép, elmarad a potenciális klaszterek felmérése, annak meghatározása, hogy milyen technológiák, ágazatok, régiók számára lenne leginkább pozitív a hozadéka a klaszteresedés segítésének. Sokszor nem mérik fel a klaszteresedést áttételesen befolyásoló politikák szinergiáit, azt, hogy ezek nem oltják-e ki a klaszterpolitika intézkedéseinek hatását. Jelentősebb a politikai, fölülről történt kezdeményezések szerepe, jóval kevesebb az alulról spontánul felépülő klaszter. A működő klaszterek száma alacsony és általában csak néhány éve funkcionálnak. Finanszírozásukban jelentős mértékben támaszkodnak az állami segítségre.

Az Európai Bizottság a tagországi klaszterpolitikákat EU-, nemzeti, regionális és helyi szinten beavatkozó, intervencionista; közvetlen; támogató; katalizátor szerepet betöltő; és nem létező kategóriákba sorolva értékeli. Magyarország esetében az értékelés eredménye: a nemzeti szint támogató, a regionális szint támogató/katalizátor szerepet játszó, míg a helyi szint gyenge, leginkább nem létező.

### KLASZTERTÁMOGATÓ PROGRAMOK AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Az EU a kétezres évek elejéig inkább a beszállítások (subcontracting) területén nyújtott közösségi szintű támogatásokat, 2000 után a klaszterek vizsgálata és támogatása került előtérbe. A klaszteresedés támogatását közvetve vagy közvetlenül célzó programok:

- 1) Az ipari klaszterekkel kapcsolatos, a regionális innovációs intézkedésekhez illeszkedő intézkedések célja a régiók azon képességének erősítése, hogy gazdaságfejlesztési céllal integrálják az innovációt és a technológiatranszfert, és ösztönözzék a KKV-k innovációs tevékenységét.
- 2) A PAXIS (Kísérleti program innovatív cégek létrehozására és fejlesztésére) az európai „good practices” megtalálását, kidolgozását, az üzleti támogatásokkal és innovációs rendszerekkel kapcsolatos európai „tudás”, rendszerezését és elérhetővé tételét, a kevésbé fejlett régiókat ösztönöző európai helyi „bajnokok” erősítését, a vállalkozásokat, vállalkozó kedvet élénkítő kezdeményezé-

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

- sek segítségét, a vállalkozás kezdeti szakaszában meglévő finanszírozási problémák megoldása érdekében a magán- és közszféra kezdeményezéseinek összehangolását célozza meg.
- 3) Joint Action for sustainable development: the case of territorial clusters: ez a program az egyes „klasztertag-vállalatok” környezetvédelmi problémáinak együttes megoldását szolgálja, bevonva a helyi hatóságokat, állami szerveket, intézményeket.
  - 4) „Turizmus-hálózatok” (Tourism networks): tíz intézkedést fogalmaz meg a turizmus fejlesztése szempontjából, ezek egyike a turizmus-hálózatokkal foglalkozik, legfontosabb célja a hálózatos szolgáltatások és a támogató funkciók erősítése.
  - 5) Observatory of European SMEs: Regional Clusters in Europe: az európai KKV-k fejlődését, tevékenységét kíséri figyelemmel. Az egyik 2002-es klasztervizsgálat alapján fogalmaztak meg gazdaságpolitikai ajánlásokat regionális, nemzeti és EUszintre.
  - 6) Euro-Info Központok Hálózata (EIC) különféle tevékenységei révén elősegíti a területén levő vállalatok közötti kapcsolatok fejlődését, közvetítő szerepet játszanak a helyi és az országos/EU-szintű intézmények között.

### KLASZTERFEJLŐDÉS A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy az „egyszerű” beszállítói kapcsolatokhoz képest mind a vevő, mind a beszállítók oldaláról jelentősebb hatékonyság- és versenyképesség-növekedést jelent az ún. klaszterben megvalósuló együttműködés. Az együttműködés révén ugyanis csökkenthetők a tranzakciós költségek és a mérethátrányok, nő a rugalmasság. Az ún. klaszteresedés szerepe meghatározó a regionálisan integrált termelési rendszerek kialakulásában, és ezen keresztül az adott régió gazdasági fejlődésében, valamint a régió (általában hazai tulajdonú) kis- és közepes vállalatai versenyhátrányainak csökkentésében. A Széchenyi terv támogatta a klaszterek megalapítását és fejlesztését, így Magyarországon 1999-től indult el a klaszteresedés, állami – top-down – kezdeményezésre.

#### 2. táblázat

##### *A Nyugat-dunántúli Régióban jelenleg működő klaszterek*

Megnevezés	Alapítás éve
Pannon Autóipari Klaszter (Pannon Automotive Cluster, PANAC)	2000
Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter (Pannon Wood and Furniture Cluster, PANFA)	2001
Pannon Termál Klaszter (Pannon Thermal Bath and Spa Cluster PANTERM)	2001
Pannon Gazdasági Kezdeményezés	2002
Pannon Mechatronikai Klaszter (Pannon Mechatronics Cluster)	2002
Pannon Logisztikai Klaszter (Pannon Logistics Cluster)	2005
Pannon Textil Klaszter (Pannon Textile Manufacturing Cluster)	2005
Pannon Fejlesztési Alapítvány	2005
Pannon Helyi Termék Klaszter (Local Products/Handcraft Cluster)	2005
Pannon Megújuló Energia Klaszter (Pannon Renewable Energy Cluster)	2007

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

---

Ma kb. 40 társulás nevezi magát klaszternek és részesül valamilyen állami vagy regionális támogatásban is. Ezeknek azonban csak egyrésze működik ténylegesen. A sikeresnek tekintett, működő klaszterek egy-egy multinacionális cég beszállítói körét alkotják, minimális belső kapcsolatokkal. Legfontosabb tevékenységük általában a vállalatok közötti kapcsolatok erősítése, ehhez fórum biztosítása, minőségbiztosítási tanúsítványok megszerzésében segítség, forrásszerzés, konferenciák szervezése, honlapok készítése, fenntartása. A legfontosabb klasztertevékenységek az oktatás szervezése a tagok számára, a meglévő együttműködés mélyítése, pályázatfigyelés, pályázatbeadás, érdekképviselés, lobbizás. A hazai klaszterek gyengék a közös marketingtevékenységben és a tagok hitelhez jutásában. A tagok közötti elektronikus kereskedelem feltételeinek megteremtése pedig a közeljövő feladata.

A Nyugat-dunántúli Régióban a klaszterképződés különösen erősnek mutatkozik. A klaszterek kialakulása 1999-2000-ben az országban legelsőként indult el, egyszerre két szintről: egyrészt ekkor, 1999-ben jött létre a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség (RFÜ), amely aktív gazdaságszervező szerepet lát el kezdettől fogva; másrészt a régió gazdasági szereplőinek egy csoportja részéről is erős volt az érdeklődés ilyen típusú együttműködés létrehozása iránt.

A két igény találkozásaként az Ügynökség első megvalósult projektjei között 2000-ben megalakult a Pannon Autóipari Klaszter. Az elsőt négy további, a Fa- és Bútoripari, a Termál, az Elektronikai és a Gyümölcs Klaszter követte, és tárgyalások folytak ruháipari, irodabútor és gazdasági szolgáltatói klaszter létrehozásáról.

### A PANNON TERMÁL KLASZTER (PANTERM)

A Pannon Termál Klasztert Kelet-Közép Európa első turisztikai klasztereként 2001. június 22-én alapította a Nyugat-dunántúli Régió és a Balatoni Régió 28 fejlesztésben és turisztikai szolgáltatásban meghatározó gyógy- és termálturisztikai vállalkozása és szervezete. Az alapító vállalkozások az egészségturizmus meghatározó piaci szereplői, amelyek éves árbevétele (az önkormányzatok nélkül) megközelítette a 15 milliárd forintot, közel 151 medencével rendelkeztek, az összes vízfelület nagysága kb. 39 000 m<sup>2</sup>-t (a Hévízi-tó nélkül), a Hévízi-tóval együtt kb. 83 000 m<sup>2</sup>. Tagjai között szerepelnek gyógy- és termálfürdők, gyógy- és wellness szállodák, szanatóriumok, a gyógy- és egészségturizmus fejlesztésében érdekelt önkormányzatok, turisztikai tanácsadó cégek és nonprofit szervezetek. Földrajzi elhelyezkedés alapján a PANTERM működési területét Magyarország nyugati felének jelentős részét kitevő, a dunántúli termálpotenciállal rendelkező Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala és Veszprém megyék alkotják.

A Pannon Termál Klaszter célja: a társadalom és az egyén érdekeinek kielégítésére irányuló közhasznú tevékenység végzése során új termál és gyógy-turisztikai kapcsolatok kialakításának elősegítése. A kialakított kapcsolatokon belül hatékony együttműködéssel helyzetelemzés és értékelés, fejlesztési javaslatok kidolgozása és közzététele. A Pannon Termál Klaszter országos és nemzetközi szintű megismertetése és népszerűsítése, a termál és gyógy-turisztikai kutatások támogatása, oktatási, képzési tanfolyamok és tréningek szervezése az adott témakörben jártas szakemberek közreműködésével. A célok megvalósítása érdekében az egyesület felvállalja a tagok érdekképviselését és érdekvédelmét.

A Pannon Termál Klaszter stratégiai célja, hogy elősegítse:

- a térségi gyógy- és termálturizmus területén működő szervezetek együttműködési hálózatának kialakulását, hatékonyságának növekedését,
- új egységes térségi arculat kialakulását,
- a klaszteren belüli egységes és közös marketing tevékenység folytatását,
- humán erőforrások fejlesztését,
- termál- és gyógyturisztikai kutatások támogatását a régióban, a térségi vállalkozások innovációs tevékenységének fokozását.
- a partnerek közötti koordináció és együttműködés fejlesztését,
- a piaci pozíció, valamint a versenyképesség javulását szolgáló beruházások elindítását és összehangolását,

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

- az újrapozicionálást a fejlesztések nyomán a régióban,
- szolgáltató hálózat kialakítását; folyamatos bővítését a régióban,
- európai regionális vállalati központokkal való kapcsolat kialakítását.

Az induló klaszter tevékenységei a klaszterszervezés, hálózat kialakítás, készségfejlesztés és marketing köré csoportosíthatók, elősegítve a tagok közötti információáramlást és a forrásszerzést:

- klaszter szolgáltatások kifejlesztése, és nyújtása,
- a klaszteren belül meglévő igények és képességek hatékony közvetítése az együttműködési hálózaton belül,
- a klaszter céljait szolgáló közös projektjavaslatok kidolgozása,
- tőketámogatások szervezése,
- folyamatos információnyújtás a klaszter-tagok részére a tagok tevékenységeiről és terveiről,
- a klaszter-tagok képességeinek fejlesztésére irányuló oktatási, képzési igények felmérése, ezek kielégítésére célirányos képzések koordinálása,
- PR- és marketing tevékenység,
- nemzetközi megjelenés biztosítása és elősegítése.

A klaszter 16 fürdő tagja közül 5-5 Győr-Moson-Sopron és Zala megyében, 4 Vasban és 2 a Közép-Dunántúli Régióba tartozó Veszprém megyében található, ugyanakkor a nemzetközi hírű, legjelentősebb fürdők közül 2 Vasban, 1 Zalában van. A többi fürdő eddig csak regionális vagy helyi jelentőséggel bír. A tagok termálvízének eltérő összetétele, a színes és egyedi földrajzi és kulturális környezet vonzóvá teszi az egyes fürdőket, de összességében a termálrégiót is. A régióban több fürdő, strand és spa, valamint egy aquapark is működik a klaszteren kívül.

3. táblázat  
A klaszterba tömörült fürdők és besorolásuk

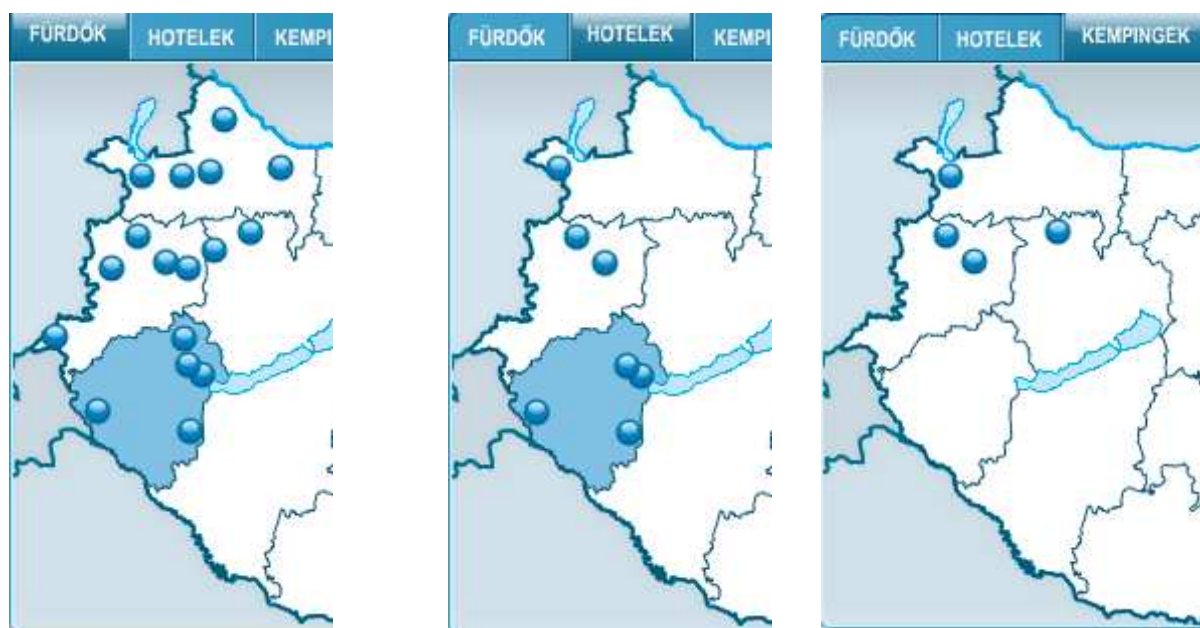
Megye	Fürdő	Besorolás
Győr-Moson-Sopron	Csornai Termálfürdő	T, S
	Flexum Gyógyfürdő Zrt., Mosonmagyaróvár	GY
	Flóra Gyógyfürdő és Lakópark Kapuvár	GY
	St. Gotthard Spa & Wellness	T, É
	Rába Quelle Gyógy-, Termál- és Élmenyfürdő, Győr	GY, T, É, S
Vas	Büki Gyógyfürdő Zrt.	GY, T, W, É, S
	Gyógy- és Wellnessfürdő Sárvár	GY, T, W, É, S
	Smederg Bt.	GY
	Szombathelyi Fedett uszoda és termálfürdő	T, S
Veszprém	Várkertfürdő Pápa	GY, T, É, S
	Vulkán Fürdő Celldömölk	T, É, S
Zala	Gránit Gyógyfürdő Zrt., Zalakaros	GY, É, S
	Hévíz-gyógyfürdő és Szent András Reumakórház	GY, S
	Kehida Termál Gyógy- és Élmenyfürdő	GY, T, É, S
	Lenti Gyógyfürdő és Szent György Energiapark	GY, T, É
	Szent Gróth Termálfürdő és Üdülőfalva Zalaszentgrót	T, É

GY = gyógyfürdő    T = termálfürdő    S = strandfürdő    É = élmenyfürdő    W = wellnessfürdő

Amíg a termálfürdők a PANTERM alapítói vagy megalakulásukkor csatlakozott tagjai, a régióban található szállodák, kempingek és más vendégfogadó létesítmények töredéke csatlakozott a klaszterhez.



## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...



1. ábra

A PANTERM tagjainak földrajzi elhelyezkedése<sup>9</sup>

2007 őszén a burgenlandi és nyugat-magyarországi termálfürdők népszerűsítésére szövetkezve a PANTERM és az osztrák Thermenwelt Burgenland együttműködési megállapodást írt alá, amihez Burgenlandból 7 termál- és egészségügyi létesítmény csatlakozott. Az együttműködés célja, hogy a résztvevők közös marketinganyaggal lépjenek a távoli piacok (az Egyesült Államok, Izrael és Ázsia, azon belül főleg Kína és Japán) elé. A projekt az Európai Unió Interreg III/A programja támogatásával valósul meg, amelyben a termálfürdők mellett a szálláshelyek és a különféle turisztikai szolgáltatók is részt vesznek<sup>10</sup>. A Nyugat-Dunántúli Régió szereplőinek határon túli kapcsolatai az 1990-es évek elejétől, Ausztria EU-csatlakozásától az Európai Unió támogatásával fejlődnek, erősítve a Nyugat-Pannon Eurégió térség kialakulását. Az EU INTERREG II/A és a Phare programja által finanszírozott Magyarország–Ausztria Phare CBC program mellett 2 háromoldalú CBC program is működött (Magyarország–Szlovénia–Ausztria Phare CBC, Magyarország–Szlovákia–Ausztria Phare CBC program)<sup>11</sup>. A Nyugat-Pannon Eurégió, amennyiben működését ténylegesen megkezdí, a pannon termálpotenciálra alapozott idegenforgalom hatékony fejlesztését generálhatja mind a Nyugat-Dunántúli régióban, mind Szlovénia és Ausztria határmenti régióiban.

Zala megye a Nyugat- Dunántúli Régió legkevésbé fejlett megyéje, mind gazdasági teljesítményben, mind jövedelemtermelésben elmarad Győr-Moson-Sopron és Vas megye mögött. A hagyományos nagy ipari szereplők jelentős számban szűntek meg az utolsó 5 évben, pl. Za-Ko, Zalahús, Zalaegerszegi Bútorgyár, növelve a munkanélküliek számát és az önkormányzati támogatások iránti igényt.

Az elektronikai ipar fejlesztései ugyanakkor munkahelyek biztosításával és a jövedelemtermelő képesség növelésével csökkentették a megye leszakadását. A gazdasági szerkezetben kedvező változásokat indított el a Széchenyi Terv Turizmusfejlesztési Program Egészségturizmus Alprogramjának keretében megvalósított projektek működése, növelve a turisztikai, idegenforgalmi, kulturális szolgáltatások teljesítményét. A megye termálturizmusának lehetőségeit erősíti, hogy

<sup>9</sup> Forrás: <http://www.gyogyturizmus.hu/index.php>

<sup>10</sup> <http://www.piacprofit.hu/?r=16415&p>

<sup>11</sup> Palkovits-Pogátsa-. Kohlheb- Ádám- Erdős: A Nyugat-Pannon Eurégió térségének gazdasági stratégiája 2004-2006. REGINNOV Tanácsadó Kft, 2003.

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

---

4 közvetlen Balaton-parti (Balatonyörök, Gyenesdiás, Keszthely, Vonyarcvashegy) és 22 balatoni háttértelepülés (köztük Alsópáhok, Hévíz, Sármellék, Zalakaros) a Balaton Turisztikai Régióhoz tartozik<sup>12</sup>, ezért nem csupán a Nyugat- Dunántúli Régió, hanem a Balaton Turisztikai Régió által megszerezhető forrásokhoz is hozzájuthat. A PANTERM Klaszter működésének kedvező hatásai a megye kistérségeire, az ott működő idegenforgalmi, kereskedelmi vállalkozásokra, falufejlesztésre már érzékelhetők, a természeti, kulturális gasztronómiai attrakciók, sport- és egészségmegőrző szolgáltatások kialakulása, fejlődése dinamikus. A vidéki környezet, táj gondozottsága javult, a falusi környezet igényesebbé, hívogatóbbá vált, a helyi értékek megismertetésére, a települések speciális termékei iránti kereslet növelésére hagyományt teremtő programok, attrakciók működnek, minden generációnak kínálva különlegességet. A PANTERM marketing tevékenységének eredményeként a térség ismertsége növekszik, az egészségmegőrző, wellness és természetjárásra, sportolásra, ill. gasztronómiára alapozott szabadidős programok iránt egyre nagyobb a kereslet. A megye településeinek turizmusba való bekapcsolódását elősegíti a PANTERM virtuális hálózatának működtetése is, mivel a Klaszter honlapjáról (<http://www.gyogyturizmus.hu/index.php>) elindulva virtuálisan az egész megye bebarangolható, vonzó uticélok választhatók ki. A klaszterhez tartozó önkormányzatok honlapjaikon a környéken található attrakciókat is népszerűsítik. Az internetes jelenlétet és elérhetőséget azonban láthatóan nem minden idegenforgalmi szereplő (vendéglátóhely, kulturális, turisztikai vállalkozás) tartja lényegesnek.

A PANTERM megyei gazdaságra gyakorolt hatásait az idegenforgalmi teljesítmény alakulásán keresztül vizsgáltam, a szükséges adatok a KSH adatbázisából álltak rendelkezésre<sup>13</sup>.

A megyébe érkező vendégek száma 2004-ben az előző évhez képest 6%-kal csökkent, miközben a régió szintjén 1,1%, országosan 3,7% növekedést regisztráltak. A vendégéjszakák országos szinten nem változtak az előző évhez képest, miközben a régióban 2,3%-os, a megyében 7,4%-os csökkenés volt tapasztalható (miközben Győr – Moson – Sopronban 4,0%, Vas megyében 2,6% volt a növekedés). Országosan 56,1%, regionálisan 55,0%, a megyében 61,9% a külföldi vendégek aránya. A vendégek 80%-a szállodát választott, az egyéb szálláshelyeken 79 ezer vendég szállt meg a megyében, közel 20%-kal kevesebb, mint 2003-ban. A külföldi vendégek az előző évvel azonos időt, átlagosan 6,5, a belföldiek pedig 3,0 éjszakát töltöttek el a szállodákban. A külföldi vendégek zöme az Európai Unió országaiból utazott a megye kereskedelmi szálláshelyeire, ezen belül több mint 50% Németországból, kb. 30% pedig Ausztriából érkezett. A külföldi vendégek átlagos tartózkodási ideje a megyei szálláshelyeken 6,4, ezen belül a német vendégeké 9,3 éjszaka volt.

2004. év végén az egy évvel korábbinál 2,2%-kal több (közel 2 100) vendéglátóhely működött a megyében, melyeknek 54%-át egyéni vállalkozók működtették. A működési engedélyek háromnegyede étterem, vagy cukrászda üzemeltetésére szól.

2005-től minden évben magasabb növekedés figyelhető meg Zala megyében, mint a régió többi megyéjében, ill. regionális és országos szinten.

2005-ben a zalai kereskedelmi szálláshelyeken 20 ezerrel több vendéget fogadtak, mint egy évvel korábban. A vendégek 63%-a belföldi – számuk 13%-kal növekedett, a határon túlról érkezők száma 6%-kal csökkent egy év alatt. A nyugat-dunántúli régióban a kereskedelmi szálláshelyeken 4%-kal több látogatót fogadtak az előző évinél. A külföldről ide érkezők részaránya elérte a 40%-ot.

Zala megyében, a kereskedelmi szálláshelyeken mintegy 1 814 ezer éjszakát töltöttek el a vendégek, kevéssel többet, mint egy évvel korábban. Ezen belül a külföldieké 8%-kal csökkent, a belföldieké viszont 13%-kal emelkedett. Az átlagos tartózkodási idő 4,2 éjszaka volt.

A vendégek 80%-a a szállodákat kereste fel és átlagosan 4,2 napot töltött el ott. A szállodai vendégek valamivel több mint 60%-a belföldről érkezett, átlagos tartózkodási idejük 3,0, míg a külföldieké 6,4 éjszaka volt.

---

<sup>12</sup> Nyugat-Dunántúli Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013

<sup>13</sup> [http://portal.ksh.hu/portal/page?\\_pageid=37,123534&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.ksh.hu/portal/page?_pageid=37,123534&_dad=portal&_schema=PORTAL)

## WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...

---

Az előző évhez hasonlóan a megyébe látogató külföldi vendégek zöme az Európai Unió országaiból érkezett, ezen belül a Németországból és a szomszédos Ausztriából érkezők aránya, valamint a tartózkodási idő nem változott. A vendégek több mint 50%-a szabadidő eltöltése céljából érkezett, a gyógy- és termásvizek kedvező hatásának kihasználására közel egyharmaduk vette igénybe a zalai szálláshelyeket, 5% konferencián vett részt, míg a fennmaradó hányaduk egyéb vagy üzleti ügyet intézett.

A szállásfoglalás módjára az elmúlt évben is a hagyományos forma volt a jellemző, s mindössze 9%-os arányban vették igénybe az internetes lehetőséget.

A kereskedelmi szálláshelyek szállásdíj bevétele az előző évhez viszonyítva közel 4%-kal emelkedett, 2005-ben 7 973 millió Ft-ot tett ki.

2005. év végén az egy évvel korábbinál 2,6%-kal több vendéglátóhely működött a megyében, melyeknek több mint 50%-át egyéni vállalkozó üzemeltette. A vendéglátóhelyek 75% étterem, vagy cukrászda.

2006-ban a zalai kereskedelmi szálláshelyeken az egy évvel korábbinál 27 ezerrel több, 479 ezer vendéget fogadtak. A vendégek harmada külföldről érkezett, számuk egy év alatt 6%-kal csökkent, ugyanakkor a belföldieké 13%-kal növekedett.

A nyugat-dunántúli régió szálláshelyeit 6%-kal több látogató kereste fel, mint 2005-ben. A turisták 37%-a érkezett a határon túlról.

Zala megye kereskedelmi szálláshelyein eltöltött éjszakák száma szinte nem változott az egy évvel korábbihoz képest. Ezen belül a külföldiek 10%-kal kevesebb, a belföldiek 14%-kal több éjszakát töltöttek el. Az átlagos tartózkodási idő 3,9 éjszaka volt.

A vendégek 84%-a a szállodákban szállt meg, ahol átlagosan 4 napot töltöttek el. A szállodában megszálló vendégek valamivel több, mint 67%-a belföldről érkezett, átlagos tartózkodási idejük 2,7, míg a külföldieké 5,4 éjszaka volt.

A külföldi vendégek zöme 2006-ban is az Európai Unió országaiból látogatott a megyébe, ezen belül valamivel több, mint negytedük Németországból, 35%-uk pedig a szomszédos Ausztriából érkezett. A külföldiek huzamosabb ideig, átlagosan 6 éjszakára maradtak a szálláshelyeken. A külföldi utasforgalom lebonyolításában egyre nagyobb szerephez jut a sármelléki reptér, ahol több mint 53 ezer személyt fogadtak az elmúlt évben, 3,3-szer többet, mint 2005-ben.

A vendégek zöme szabadidő eltöltése céljából, ezen belül majd minden negyedik a gyógy- és termásvizek kedvező hatásának kihasználására vette igénybe a zalai szálláshelyeket, 3%-uk konferencián vett részt, míg a fennmaradó hányad hivatalos, üzleti ügyet intézett.

A szállásfoglalás módjára az elmúlt évben is az egyéni forma volt a jellemző, de 23%-át már interneten keresztül bonyolították.

A kereskedelmi szálláshelyek bruttó szállásdíj bevétele az előző évhez viszonyítva 16%-kal emelkedett, 2006-ban 9 479 millió forintot tett ki.

December végére a vendéglátóhelyek számának növekedése az előző évhez képest mindössze 9. A vendéglátóhelyek felét egyéni vállalkozó üzemeltette, számuk egy év alatt 4%-kal csökkent. A működési engedélyek közel háromnegyede étterem, vagy cukrászda üzemeltetésére szól.

2007 első hat hónapjában a megye kereskedelmi szálláshelyei 9%-kal több vendéget fogadtak, mint 2006 azonos időszakában. A vendégkör közel 70%-a a hazai látogatók közül került ki, számuk egy év alatt 13%-kal emelkedett. A határon túlról lényegében ugyanannyian érkeztek a megyébe. Zala megyével ellentétben Győr-Moson-Sopronban lanyhult a vendégforgalom, s Vasban is mindössze 1%-os növekedés történt. A szállodák vendégforgalma egy év alatt 11%-kal növekedett, melyen belül a 4 csillagosoké 19%-kal bővült. Jelenleg a megyében 23 wellness szálloda és 20 gyógyhotel - wellnesshotel működik, az apartmanok, vendégázak, panziók számban és színvonalban növekednek. Egyre népszerűbbé válnak az apartman- és a wellness-szállók, az előbbieken közel

## **WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...**

---

másfélszer annyian, az utóbbiakban pedig 24%-kal többen szálltak meg. Ezzel szemben az egyéb szálláshelyek népszerűsége csökkent, az ifjúsági szállókon negyedével, s a turistaszállókon is ötödével kevesebb vendéget fogadtak. A vendégek a szálláshelyek kiválasztásakor egyre inkább előtérbe helyezik a magasabb komfortfokozatot.

A megyébe érkezett vendégek összesen a kereskedelmi szálláshelyeken, 6%-kal több éjszakát töltöttek el az egy évvel korábbinál, melyen belül a külföldieké 3, 5%-kal csökkent, a belföldieké viszont 17%-kal emelkedett.

A vendégek 86%-a szállodát választott szálláshelyül, s ők átlagosan 3,8 éjszakát töltöttek ott. A szállodában megszálló vendégek 70%-a belföldről érkezett, s átlagosan 2,8, míg a külföldiek 6,0 éjszakán át maradtak. Összességében az átlagos tartózkodási idő 3,7 éjszaka volt, melyen belül a külföldiek tartózkodtak itt huzamosabb (5,9 éjszaka) ideig.

A korábbi évekhez hasonlóan a külföldi vendégek zöme az Európai Unió országaiból utazott a zalai szálláshelyekre, ezen belül közel azonos arányt (41–38%) képviseltek a Németországból és az Ausztriából érkezők. Közülük a német vendégek maradtak hosszabb (9,4 éjszaka) ideig.

A szállások zömét továbbra is egyénileg foglalták le, melyből minden 5. az interneten keresztül bonyolódott. A megyébe látogatók 90%-a szabadidő eltöltése, ezen belül minden második-harmadik egészségturizmus céljából érkezett.

A kereskedelmi szálláshelyek 2007. első 6 hónapjában 4,5 milliárd forint bruttó szállásdíj bevételt realizáltak, 14%-kal többet, mint egy évvel korábban. A belföldiek által befizetett összeg egyharmaddal nőtt, így a bevételek 53%-a tőlük származott. Egy vendégéjszakára 7%-kal magasabb, átlagosan 5 232 HUF bruttó szállásdíj bevétel jutott. A belföldi szállásdíj bevételből minden 3. forint üdülési csekk felhasználásából származott.

Mind a magyar, mind a külföldi turisták körében egyre népszerűbbé válik a sármelléki reptér használata. Az első félévben utasforgalom több mint háromszorosa az előző évinek.

Összefoglalva megállapítható, hogy Zala megye gazdasági potenciálja egyre erősebben ráépül az idegenforgalomra, speciális rekreációs, egészségmegőrző és aktív szabadidő eltöltést biztosító kínálata minőségileg javul, a kapcsolódó szolgáltatások palettája jelentősen bővül. A belföldi élénkülő kereslet mellett számítani lehet a PANTERM és az osztrák Thermenwelt Burgenland együttműködésének keresletélénkítő hatására – elsősorban a távolkeleti és tengerentúli turisták számának növekedésére. A 2007-2013 közötti programozási időszak Nyugat-dunántúli Operatív Programjában megfogalmazott valamennyi specifikus cél (1. A térségi vállalkozói igényekre alapozott tanácsadás, hálózatosodás és gazdasági infrastruktúra fejlesztése, 2. Gyógy- és egészségmegőrző szolgáltatásokra, örökséghasznosításra alapozott turizmus tematikus elvű fejlesztése, 3. A térségi központi funkciókat ellátó városok megújítása, a lakóköörülmények fejlesztése, 4. A helyi szükségletekre és településszerkezetre épülő közszolgáltatások kialakítása, a kistérségek infrastrukturális feltételeinek fejlesztése) közvetlenül vagy közvetve elősegíti a régió belső fejlettségbeli különbségeinek mérséklését, a zalai idegenforgalom húzóágazattá fejlődését, ezen keresztül a megye gazdaságának megújulását.

### **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- European Commission: Final report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks. Enterprise Directorate General, 2003.
- IMREH SZABOLCS: Hálózati együttműködések a kis- és középvállalati szektorban (kézirat), Szegedi Tudományegyetem, Szeged, 2002.
- Nyugat-Dunántúl Turisztikai Régió turizmusfejlesztési stratégiája 2007-2013.
- PALKOVITS ISTVÁN, POGÁTSA ZOLTÁN, KOHLHEB NOBERT, ÁDÁM KÁROLY, ERDŐS KRISZTINA: A Nyugat-Pannon Euréregió térségének gazdasági stratégiája 2004-2006. REGINNOV Tanácsadó Kft, 2003.
- PORTER, M. E.: Building the microeconomic foundations of prosperity: Microeconomic competitiveness index. World Economic Forum, Global Competitiveness Report. Davos, 2002.

## **WEISZ Á.: A KLASZTERESEDES, MINT GAZDASÁGFEJLESZTŐ ERŐ ...**

---

RECHNITZER: Területi stratégiák, Dialóg-Campus, Budapest-Pécs, 1998.

ROSENFELD, S. A.: Community College/Cluster Connections: Specialization and Competitiveness in the United States and Europe. Economic Development Quarterly, 2001.

SASS MAGDOLNA, CZAKÓ VERONIKA, OSZLAY ANDRÁS, SZANYI MIKLÓS, BAKÁCS ANDRÁS: A beszállítói programoktól a klaszter-támogatásig; nemzetközi tapasztalatok, hazai lehetőségek. ICEG EC Munkafüzet 18. 2006. [http://icegec.hu/hun/\\_docs/munkafuzetek/munkafuzet\\_18.pdf](http://icegec.hu/hun/_docs/munkafuzetek/munkafuzet_18.pdf)

SÖLVELL, Ö. – LINDQUIST, G – KETELS, C.: The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower AB, Stockholm, 2003.

TÖRÖK ÁDÁM: A mikrointegráció fogalmi és módszertani alapkérdései. Kézirat. MTA-BDF Regionális Fejlődés és Mikrointegráció Kutatócsoport, Szombathely. 2002.

[http://portal.ksh.hu/portal/page?\\_pageid=37,123534&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.ksh.hu/portal/page?_pageid=37,123534&_dad=portal&_schema=PORTAL)

<http://www.piacesprofit.hu/?r=16415&p>