

Miskolci
Marketing
Műhely

Dankó László

Magyar külgazdasági kapcsolatok

Miskolci Egyetem Marketing Intézet

Dr. Dankó László
MSc, MSc, PhD, CSc.

Magyar külgazdasági kapcsolatok

Válogatott publikációim szöveggyűjteménye
a
közgazdász MSc. és PhD. hallgatók számára



Miskolc, 2010.

**A publikációkat írta és a szöveggyűjteményt szerkesztette:
Dr. Dankó László tanszékvezető egyetemi docens
a közgazdaságtudomány kandidátusa**

Egyes publikációk lektoráltak

**Kiadja:
Pro Marketing Miskolc Egyesület
F.k.: Havrilló Attila elnök**



Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	5
Bevezetés.....	7
1. A globalizáció kezelése a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatokban	9
2. Orientációváltás gazdasági kapcsolatainkban.....	25
3. Régióink holnapja: Kárpátok Munkaközössége.....	27
4. International Economic Co-operation in the Carpathian Region.....	31
5. Cross-Border Co-operation in the Expansion of European Integration.....	43
6. Interregionális gazdasági együttműködések Európában és hazánkban	63
7. A határokon átnyúló együttműködések keretei és programjai az Európai Unió 2007-13 közötti költségvetési periódusában	81
8. Magyarország nemzetközi kereskedelme	98
9. A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója:	112
az interregionális együttműködés	112
10. BAZ megye külpiaci kapcsolatrendszer, nemzetközi együttműködési lehetőségek.....	122
10. Development of Cross-Border Cooperation in the Tri-Border Region.....	134
11. Az interregionális együttműködés fejlesztése Zemplénben	152
12. Vállalkozási övezetek kialakítása a hármashatár mentén Establishment of Enterprise Zone in the Tri-Border Area	170
13. Magyar vállalati marketing aktivitás a Kárpátok Eurorégióban	172
14. A regionális marketing sajátosságai a Kárpátok Eurorégióban	178
15. Sikeres kommunikáció interkulturális kontextusban	196
16. Kárpátok Beszállítói Klaszter	210
A kutatási témában készült publikációk, tanulmányok jegyzéke.....	222
Tudományometriai adataim	228

„Balga ember az, aki szét akarja választani egymástól a kultúrát és a munkát.”
St. Exupery: *Citadella* 189.p.

Bevezetés

A nemzetközi üzleti – áru-és szolgáltatás külkereskedelmi, külföldi közvetlen működőtőke befektetési, nemzetközi munkaerőáramlási – tevékenységekre utalva elsősorban az a sztereotíp gondolat jut eszünkbe, miszerint ezen külgazdasági kapcsolatok valami távoli, lehet gyakran egzotikus országokbeli vállalatokkal, intézményekkel bonyolódnak, s erre a mindennapi életben látványos példákat is találunk (ázsiai autók, ruházati és egyéb termékek, déligyümölcsök, offshore vállalkozás alapítása). A vonatkozó statisztikák szerint viszont hazánk vállalkozói, vállalatai régóta, de különösen az Osztrák – Magyar Monarchia felbomlását követően a szomszédos és a második körben szomszédos országokkal realizálják illetően üzleti kapcsolataik kétharmadát.

A külgazdasági kapcsolatokban a szomszédos országok piacai a csekély földrajzi és kulturális távolság okán főként a regionális piacokra törekvő kis-és középvállalatok, illetve a régióbeli piacokra fókuszáló nemzetközi vállalatok régióbeli leányvállalatai számára vonzóak.

Ezen téma kutatása, elemzése, szaktanácsokkal való segítése vált egyetemi oktatói – kutatói tevékenységem vezérfonalává. A kutatómunka talán legtöbb töprengést, kreativitást igénylő fázisa a témaválasztás, probléma megfogalmazás, majd annak tudományos értelmezése.

Saját példámon bemutatva: 1990-ben a Csepel Művek RUGÉV-beli kereskedelmi igazgatóhelyettesi munkámat a Miskolci Egyetem adjunktusi állására cseréltem, s igyekeztem beilleszkedni az egyetemi, tudományos közéletbe, megkezdtem a vállalkozási-üzleti kapcsolataim építését. Az akkori (*gyűjtő*) tanszék vezetője jószándékkal arra ösztökélt, hogy keressék olyan kutatási témát, amivel szisztematikusan foglalkozva tudományos minősítést szerezhetek.

A kelet-közép európai interregionális (CBC= Cross-Border Cooperation) külgazdasági kapcsolatokban rejlő szakmai lehetőségek felismerését 1990-ben egy, az íróasztalom fölött függő Európa térkép indította el.

Észrevettem, hogy Északkelet-Magyarország határmenti területeinek tözsomszedságában három hármashatár (*Pl-Sk-Ua, Hu-Sk-Ua, Hu-Ro-Ua*) helyezkedik el, s egynapos utazással felkereshetők lengyel, román, szlovák és ukrán területek, üzleti partnerek. Márpedig a külkereskedelemben ismert fuvarrádiusz fogalma szerint a logisztikai költségek miatt a szállítási távolságnak ésszerű gazdaságossági korlátai vannak. Akkortájt ismét elővettem és elolvastam Jászi Oszkár: *A Habsburg Monarchia felbomlása* című könyvét is, s ezek alapján megfogalmaztam a kérdést:

Miért ne éleszthetnénk fel a hét évtizede Csiprósika álmát alvó külgazdasági együttműködés korábban jól működő rendszerét, itt a Kárpátok keleti területeinél határos országok, országrészek között?

A kérdést egy rövid esszében kibontottam, s konzultációkat kezdeményeztem a témáról politikusokkal (*Habsburg Ottó, Hörcsik Richárd*) kamarával, vállalkozásfejlesztési alapítvánnyal, vállalkozókkal, egyetemi kollégákkal. A problémafelvetés, témaválasztás megosztotta a beszélgetőtársakat, de szerencsére nem adtam fel formálódó kutatási elképzeléseimet. (*Ne feledjük 1990-91-ben minden szakmai fórumon az európai reintegrációval foglalkoztak!*)

A külgazdasági kapcsolatokban a rendszerváltozás kezdetén a „Nemzeti megújulás programja” a gyökeres gazdasági reorientációt, piacváltást jelölte meg prioritásként. Ez a kényszerű/tudatos fordulat az elmúlt XX. Században már negyedszer következett be. Az előző három orientációváltás:

- 1918 után, amikor a hajdani Osztrák-Magyar Monarchián belüli belkereskedelem hét utódállam közötti külkereskedelemmé alakult át,
- 1933 utáni német orientáció megerősödése a háborúra készülő, majd azt folytató ország kiszolgáltatása,
- 1945 után szovjet jóvátétel, majd 1949-től a KGST együttműködés keretében a tervhivatalokon keresztül megvalósított állami külkereskedelem.

A gazdasági-kereskedelmi kapcsolatok környezeti, szabályozási feltételeinek ilyen mély és hirtelen változásai a magyar vállalatok, vállalkozások nagyfokú rugalmasságát alakították ki, melyben az oktatási-kutatási műhelyeknek is kitapintható szerepük volt azáltal, hogy az alkalmazkodási stratégiák kimunkálásában és végrehajtásában tevélegesen részt vettek. Kutatási témámat így jól lehetett kapcsolni egzisztenciális szükségleteimhez, egyúttal lehetőség nyílt közvetlen impulzusok, ismeretek szerzésére, tapasztalatok gyűjtésére.

Az elmúlt években az EU PHARE, CBC, ETE és az USAID nemzetközi programjai, az OTKA (Országos Tudományos Kutatási Alap), a minisztériumi és regionális, megyei pályázati források révén ezen interdiszciplináris szakterületen kellő jártasságot és tapasztalatot szereztem, s publikációim, vállalati megbízásaim révén hozzá is tudtam járulni ahhoz, hogy a potenciális vállalkozói kör számára egyre inkább az érdeklődés fókuszába került ez a külpiaci reláció mind a külkereskedelem, mind az FDI vonatkozásában.

Jelen CD kiadvány a Miskolci Egyetem nemzetközi gazdálkodási és marketing mester, valamint gazdálkodási doktori (világgazdasági tématerület) képzése keretében hirdetett tárgyamhoz kínál publikációimból válogatást.

Kívánom, hogy publikációimat akár tanulmányi – kutatási, akár szakmai – üzleti célból, vagy egyszerű érdeklődéstől vezérelve böngészők találjanak a maguk számára is hasznosítható, vagy új ötleteket indukáló gondolatokat azokban.

Miskolc, 2010. január

Dr. Dankó László

1. A globalizáció kezelése a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatokban¹

Dr. Dankó László

ME MI – Nemzetközi Marketing Intézeti Tanszék

mardanko@uni-miskolc.hu

I. Globalizáció - nemzetköziesedés

A nemzetközi üzlet olyan gyorsan terjedt az elmúlt évtizedekben, hogy sokak szerint a globalizáció korában élünk. A globalizáció kifejezés a termelés nemzetköziesedésének kiteljesedésére utal. Ahogy a tőke keretébe zárt termelőerők fejlődéséhez a 19. században az egységes nemzeti piacok létrejötte elengedhetetlen volt, úgy a globalizáció korában az egységes világpiacra van szükség. A termelőerők fejlődése megállíthatatlan [1]. A kérdés az, milyen keretek között megy ez végbe, azaz a makroszint: az egyes államok, multilaterális szervezetek képesek-e kezelni, befolyásolni ezen alapvetően vállalatok által generált folyamatot?

A termelőerők rég kinőtték a nemzeti piacok kereteit, szűk rájuk a nemzetállamok, a kormányok béklyója. Visszagyömöszölni őket oda nem lehet. A folyamat gyakorta társadalmi-természeti rombolással jár, mert az a magánérdeknek, a profitnak, a tőkének alárendelt formában zajlik. A vállalatok is igyekeznek válaszokat keresni az őket ért makroszintű és versenytársi támadásokra. A globális verseny kihívásaira a vállalatok újfajta együttműködések kialakításával: a nagyvállalatok világméretűben diverzifikált stratégiai együttműködésekkel, a KKV szektor pedig üzleti hálózatokkal (klaszterek) válaszolnak.

A **globalizáció** úgy definiálható, mint „a piacok, nemzetállamok és technológiák megállíthatatlan integrációja olyan módon, amely lehetővé teszi a magánszemélyek, vállalatok és nemzetállamok számára, hogy minden korábbinál gyorsabban és olcsóbban elérjék a Föld bármely pontját” [2].

Számos tényező járult hozzá a világgazdaság és a világ országainak fokozódó integrációjához. A szovjet birodalom összeomlása az 1980-as évek végén azt jelentette, hogy a világ már nem volt felosztható kommunista és kapitalista táborokra. A következő éveket a nyitott piacok, a dereguláció és a privatizáció jellemezte. A technológiai változások szintén hozzájárultak az integrációhoz. Miközben az Internet a legszembetűnőbb példa, más változások – mobiltelefonok, személyi számítógépek, kommunikációs műholdak – szintén fontos szerepet játszottak. Mindez ösztönözte a globális tőkepiacok növekedését; az e-kereskedelem, az ellátási láncok átfogják az egész világot, a nemzetközi kereskedelmi és beruházási tevékenység soha nem látott mértékben növekszik.

A globalizáció elvezet egy határok nélküli világhoz, melyben a nemzetállamok csak korlátozott szerepet játszanak, bár vannak akik nem ennyire biztosak ebben. A New York Times tudósítója, Thomas L. Friedman „The Lexus and The Olive Tree” című meghatározó könyvében [3] úgy érvel, hogy a globalizáció és a nemzetállam a jövőben is fontos és gyakran szembenálló erőkként fogják befolyásolni életünket. Metaforájában a Lexus jelképezi a kereskedelem globalizációját és azokat az erőket, amelyek egységesítik az emberek törekvéseit, lehetőségeit és nézőpontjait szerte a világon. Ezzel ellentétben az

¹ Kihívások és válaszok a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatokban
ME-GTK VI. Nemzetközi Konferenciája Miskolc-Lillafüred, 2007. október 10-11. konferenciakötet II. pp.177-183.

olívafa jelképez mindent, ami a gyökereinket jelenti, lehorgonyoz, meghatároz és elhelyez minket a világban. Az olívafák adják nekünk a család melegét, az individualitás örömét. Valóban, az egyik ok, ami miatt a nemzetállam soha nem fog eltűnni, még ha meg is gyengül, hogy ez az utolsó olívafa – az utolsó kifejezése annak, hogy hová tartozunk.

A következő évtizedekben a politikai és gazdasági vezetők előtt álló legnagyobb kihívás az lesz, hogy megértsék és összehangolják a globális gazdaság gyakran ellentétes igényeit (lexus), és a nemzetállamokét, melyek körülfogják azt (olívafa).

Ráadásul amíg a globalizáció sok szempontból előnyös, számos kritikus véleménye szerint mindez nem járhat költségek nélkül. Emberi jogi, munkajogi és környezetvédelmi aktivisták szerint a globalizáció lehetővé teszi a fejlett országok vállalatai számára, hogy a felelősséget áthárítsák a dolgozóikra és a közösségekre azáltal, hogy a fejlett országokból a fejlődőbe helyezik át a termelésüket, ahol a munkajogok és a környezetvédelmi előírások kevésbé szigorúak vagy kevésbé kényszerítik ki azok betartását. Mások véleménye szerint a globalizáció időszakának meghatározó szervezetei – a Világkereskedelmi Szervezet, a Világbank, a Nemzetközi Valutaalap – alapvetően antidemokratikusak és a gazdag és erős országok érdekeit képviselik a szegényekkel és gyengékkel szemben. A következő években ezek és az ezekhez kapcsolódó problémák megoldása jelenti a legnagyobb kihívást a világ népei számára.

Vállalati oldalról a globalizációt a versenyelvű világgazdaságban a mind jobb beruházási feltételeket kereső transznacionális tőke és nem (csak) a világméretű gazdasági racionalitás hajtja előre. Ez az oka a globalizálódásból kimaradt (strukturális és regionális) „fehér foltoknak”.

A vállalatok nemzetköziesedése egy nemzetközi, illetőleg regionális szintű földrajzi és/vagy termék (iparági) diverzifikáció eredménye, amikor is a cég rendelkezésére álló fejlesztési stratégiai alternatívái közül a terjeszkedés országhatárokat átlépő változata mellett dönt.

II. Makroszintű alternatívák

1. Regionális tömörülések kialakítása és megerősítése

Globalizálódó világunkban valamennyi ország függ a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatoktól, miközben a nemzeti gazdaságpolitikák önállósága is jelentősen csökken.

A globális kapcsolatok kiteljesedésének hatása az egyes államok gazdaságára jelentős: a politikát irányítók egyre inkább felismerik, hogy nagyon nehéz különválasztani a hazai gazdasági tevékenységeket a nemzetközi piac eredményeitől. A belpolitikai – belgazdasági intézkedéseket újra és újra megvétőzzák a világpiacon, alkalmanként még az is megfigyelhető, hogyan kezdik a nemzetközi tényezők alakítani, vagy irányítani a belpolitikát.

A kormányok azzal is szembekerülhetnek, hogy a hazai szabályozások, melyeket korábban nemzetközi hatásaikra való tekintet nélkül hoztak és alkalmaztak, gyakran káros hatással bírnak a hazai cégekre és iparágakra. A politika irányítóinak egyre inkább növekvő felelősséget kell vállalniuk, azonban kevesebb és hatástalan eszközeik vannak arra, hogy ezt érvényesítsék.

A kilencvenes évek elejére lett nyilvánvalóvá, hogy az új világgazdasági korszakban a meghatározó világgazdasági központok (Triád) eltérő gazdaság- és kereskedelem

politikájában három gazdasági irányzat törekszik a globalizációs folyamatok állami szintű kezelésére:

- A liberális gazdaságpolitika jegyében mindenféle iparpolitikát elutasító, állami beavatkozást elfojtó Egyesült Államok, mely ennek megfelelően mindig kiált a klasszikus szabad-kereskedelem mellett, még ha az elmúlt másfél évtizedben történt is „felpuhulás” ebben a kérdésben.
- Az állam jóléti szerepét hangsúlyozó Európa, ahol a változások ellenére az állami „gondoskodásnak” még mindig komoly hagyományai vannak. Ez a tendencia érvényesül a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban is (protekcionista eszközök, erőteljesen szabályozott szektorális piacok.)
- Az államgazdaság befolyásolását kulcsfontosságúnak ítéelő, offenzív iparpolitikát folytató Japán, Kína és néhány dél-kelet ázsiai ország, ahol az állam nem csupán tompítja a globalizáció és átrendeződés esetlegesen kedvezőtlen hatásait, hanem kezdeményező szerepet is játszik abban.

Figyelembe kell azt is venni, hogy a globalizáció eltérően érintette a különböző termelési tényezőket: míg a kereskedelem és a tőke mozgás profitált a nyitásból, addig egyes szolgáltatások, technológiák és főleg a munkaerő piaca szigorú szabályaikkal zárva maradtak. Ezen felül a vámfalak lebontása együtt járt a nem vámjellegű (NTB) korlátozások számának és hatékonyságának növekedésével. A globális szabadkereskedelem tehát korántsem vált teljes körűvé, sokan nem élvezhetik előnyeit, ezért próbálják egyes országok azt – mintegy alternatívaként - megteremteni saját szűkebb környezetükben [4].

A globalizáció makroszintű alternatívájaként a regionális együttműködések révén a nemzeti kereteket átlépő, transznacionális formát öltő nemzeti tőkék keresnek és a makroszint segítségével alakítanak ki maguknak kedvezőbb mozgásteret. A regionalizáció tehát, végső soron nem más, mint a kormányok által támogatott nemzeti tőkék konkurenciaharcának egyik megjelenési formája. A regionalizálódás más régiók számára „antiglobalizáció”, s válaszlépésként új regionális közösségek, együttműködési formák kialakítására sarkall:

- Nyugat-Európában 50 éve a Római Szerződéssel jött létre az Európai Gazdasági Közösség.
- Az Ázsiai-csendes-óceáni Gazdasági Együttműködési Fórumot (APEC) 1989-ben alapították és napjainkban 21 tagállama van Dél-Amerikától Délkelet-Ázsiáig, míg
- Észak-Amerikában 1994 január 1-jén deklarálta az USA, Kanada és Mexicó a három ország piacát (a tőke és az áruk szabad áramlását) egységesítő NAFTA-t, melynek továbbfejlesztése a 2000 áprilisában Quebecben létrehozott Amerikai Szabadkereskedelmi Társulás.

A Római Szerződések aláírásának 50. évfordulója alkalmából kiadott Nyilatkozat[5] is az európai regionális érdekek és értékek érvényesítésére teszi a hangsúlyt:

„Nagy kihívások előtt állunk, melyek átlépik a nemzeti határokat. Ezen kihívásokra az Európai Unió a válaszunk. Csak együtt őrizhetjük meg a jövőben is az Európai Unió valamennyi polgárának javát szolgáló európai társadalmi modellünket.

Ez a társadalmi modell egyesíti a gazdasági eredményességet és a társadalmi felelősséget. A közös piac és az euró erőssé tesz bennünket. Így a gazdaság fokozódó, világméretű

összefonódását és a nemzetközi piacokon tapasztalható egyre nagyobb versenyt saját értékeink szerint alakíthatjuk.

Európa gazdagsága az emberek tudásában és képességeiben rejlik, ez jelenti a növekedés, a foglalkoztatás és a társadalmi összetartás kulcsát.”

2. Nemzetállami érdekérvényesítés a dohai körtárgyalásokon

A nemzetközi kereskedelem további liberalizálását célzó tárgyalások a WTO 2001-ben elindított úgynevezett dohai fordulójának keretében folynak, mely szerint a termékkereskedelem liberalizációjáról szóló megállapodást 2007. elejére kellett volna megkötöni.

A tárgyalássorozat célja az lett volna, hogy a kereskedelmi korlátokat valamennyi szektort érintően lebontsák, tehát nem csak az áruk piacán, hanem az olyan szolgáltatásokéban is, mint az egészségügy vagy az oktatás. A fejlett és a fejlődő országok, illetve az USA és az EU közötti ellentétek miatt azonban mindezidáig ezt nem lehetett megvalósítani.

Az EU és az USA viszont azt sürgeti a fejlődő világnál, hogy számolja fel a fejlett világ termékeit (is) érintő korlátozó iparvámokat, valamint a szolgáltatások korlátozását. Ez utóbbi talán a legfontosabb európai érdek, mivel a szolgáltatásokban a huszonhetek a vezető exportőrök. A fejlettek a vámszabályok egyszerűsítését is elvárják. A fejlődők szerint viszont az uniótól az agrárvámok drasztikus csökkentését, az amerikaiaktól a termelőknek nyújtott nagylelkű támogatások lefaragását követelik. Peter Mandelson, az EU kereskedelmi biztosa - szigorúan a fejlődőktől várva először gesztust - az agrárvámok 54 százalékos csökkentését ajánlotta fel (a korábbi javaslat 39-46 százalék volt.)

A forduló kezdete óta több határidőt tűztek ki a fő vitatott kérdések, így az agrártámogatások vagy a piacok fokozottabb megnyitása kérdésében, de egyik határidőre sem született érdemi eredmény. A tétje a globális kereskedelmi liberalizációról való megállapodásnak a Világbank számításai szerint az, hogy sikerül-e 30 milliárd dollárnyi növekedési impulzust adni a világgazdasági növekedésének.

A dohai forduló 2006 júliusában gyakorlatilag leállt. Az Egyesült Államok ugyanis nagyon határozottan követelte a többi ország mezőgazdasági piacának megnyitását, viszont saját agrártámogatási politikája megreformálásától mereven elzárkózott. Az amerikai agrárlobby védte ugyanis a meglévő jelentős belső és export-szubvenciókat – idáig eredményesen. A múlt év végére azonban Washingtonban is és másutt is kezdett megérlelődni az a vélemény, hogy túl nagyok a tétek ahhoz, hogy ezen a viszonylag szűk területen megakadjon az egész folyamat, hiszen a mezőgazdaság a világgazdaságnak, s főleg a fejlett országok gazdaságának igen kis szelete csupán. Márpedig ha ezen bukik meg a forduló, akkor szóba sem jöhet az ipari termékek és a szolgáltatások liberalizálása, amelynek gazdasági jelentősége sokkal nagyobb. [6]

3. Érdekképviseleti és civil reakciók

A szakszervezetek tagsága világszerte évtizedek óta csökken. Az Egyesült Államokban 1970-ben még az alkalmazottak 23,5 százaléka volt szakszervezeti tag, 2003-ban már csak 12,4 százaléka. Az Európai Unióban ez alatt az idő alatt 37,8 százalékról 26 százalék köré csökkent a szervezett dolgozók aránya. [7]

A világméretű munkanélküliség és a globalizáció egyre nagyobb összefogást kíván – ez az igény hozta létre az új, 166 millió munkavállalót árfogó Nemzetközi Szakszervezeti Szövetséget (IGB).

A két korábbi szövetség – Szabad Szakszervezetek Nemzetközi Szövetsége és a Munkavállalók Világszövetsége – egyesüléséből 2006 novemberében Bécsben megalakult új szervezet székhelye Brüsszelben lesz, s közös választ kíván adni a globalizáció indukálta legfontosabb kihívásokra. Nem biztos, hogy minden elképzelés valóra válik, de az érdekképviseltek végre egy nyelven adhatnak választ a különböző nemzetközi szervezeteknek, így a Világbanknak, az ENSZ-nek, vagy a WTO-nak.[7]

A világ legnagyobb egységes szakszervezete jön létre, ha megvalósul az amerikai Egyesült Acélmunkások (United Steelworkers) és a brit Amicus 2007 májusában bejelentett egyesülése. Az Amicus már összeolvadt a szintén brit Közlekedési és Általános Dolgozói Szakszervezettel, és ezzel a szigetország legnagyobb alkalmazotti érdekvédő szervezetét hozták létre.

A transzatlanti szakszervezet alapszabályának előkészítésére egyelőre közös testület alakul, amelynek egy éve lesz az alapelvek kidolgozására. A két egyesülés sikere esetén az új, egyelőre még névtelen szakszervezetnek az Egyesült Államokban, Kanadában, Nagy-Britanniában és Írországból összesen 2,6 millió aktív, valamint további 800 ezer nyugdíjas tagja lesz.

A taglétszámnál is fontosabb azonban az újszerű struktúra, amelyre a globalizáció kihívásai miatt van szükség. - A multinacionális cégek világszerte úgy szorítják le a béreket és rontják a munkakörülményeket, hogy a nemzeti munkaerőt kijátsszák egymás ellen. A globalizáció egyetlen nyertesei a dolgozók kizsákmányolói, és ezzel a munkások csak úgy szállhatnak szembe, ha összetartanak - mondta Derek Simpson, az Amicus főtitkára. Az Egyesült Acélmunkások elnöke szerint a szakszervezetek feladata mindenütt a dolgozók védelme, de ezt egyre nehezebb az országhatárok keretei között megvalósítani.

Nemcsak a munka világához szorosan kapcsolódó érdekképviseltek, de a civil szféra is keresi az adekvát válaszokat a globalizáció előidézte változásokra, s itt most nem csupán az antiglobalista mozgalmakra és a globalizáció kritikával foglalkozó szervezetekre gondolhatunk (ezzel foglalkozik az 1. hivatkozásban megjelölt tanulmány), hanem a társadalmi elit kettéválására kozmopolitákra és lokálisokra.

Robert K. Merton 1949-ben publikált *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra* című könyvében egy amerikai kisváros kapcsán vizsgálta a kozmopolita elit sajátosságait. [8] Merton azt figyelte meg, hogy az átlagos kisváros elitje két jól elkülöníthető csoportra, Merton szavaival kozmopolita befolyásosokra, és helyi befolyásosokra oszlik.

A kozmopoliták nemzetközi példákhoz, értékekhez, tényekhez igazítják magatartásukat, a helyiekét a szűkebb környezet határozza meg. A kozmopoliták is csupán helyben rendelkeznek befolyással, de az érdeklődésük globális. Ők elsősorban tudásuknak és szakértelmüknek köszönhetik sikereiket, a helyiek inkább baráti kapcsolataiknak. A kozmopoliták nemigen akarnak helyben új ismeretségeket kötni, a helyiek mindenkit meg akarnak ismerni a környéken. A kozmopoliták a helyi életben leginkább szaktudásuknak megfelelő szerepet vállalnak, például az egészségügy, az építészet, az oktatás ügyeinek

intézésében. A helyiek viszont elsősorban olyan tisztségeket töltenek be, amelyekre népszerűségük predestinálja őket: polgármester, városi tanácsnok lesz belőlük. A helyi befolyásosok ragaszkodással beszélnek városukról, egyedülálló helynek tekintik, és sokuk fogalmaz úgy, hogy soha életében nem költözne máshová. A kozmopolita befolyásosok szavaiból az csendül ki, hogy bármikor készek lennének lakóhelyet változtatni.

Azóta a globalizáció és az információs forradalom következtében a kozmopoliták valóságos világméretű osztályt alkotnak, amelynek tagjai között kölcsönös lojalitás alakul ki. A globális kozmopoliták többnyire jólétben élnek. A jómódú kozmopolita osztály túl amorf, és túl meghatározatlan ahhoz, hogy társadalmi mozgalom bontakozzék ki ellene.

A jövő kérdése, hogy vajon milyen magatartást tanúsít majd a világgazdaságban egyre nagyobb szerepet játszó kozmopolita osztály? Mennyire lesz érzéketlen azok iránt az emberek iránt, akikkel egy környezetben lakik? És főképpen: milyen politikai következményekkel jár, ha a helyiek körében megnő a kozmopoliták iránti ellenszenv?

III. Vállalati válaszok

A globalizáció azonban nem csak kényszereket és kihívásokat, hanem lehetőségeket, alternatívákat is hordoz magában, ugyanis lehetővé válik, hogy a vállalatok input-output kapcsolataikat térben kiterjesztve „bármit – bárhol és bármikor” eladhatnak, vagy megvehetnek, tevékenységeiket bárhol végezhetik, telephelyeket tetszőleges helyen létrehozhatnak.

Ezek a folyamatok azzal járnak, hogy a vállalatok keresik az olcsóbb működésre, termelésre lehetőséget adó és/vagy piaci lehetőségekhez közelebb lévő régiókat, országokat.

Ugyanakkor azt is megfigyelték, hogy a nemzetközileg versenyképes iparágak többségénél erőteljes térbeli koncentráció érzékelhető. M. Porter ezt a jelenséget globális-lokális paradoxonnak nevezi: globális versenystratégia és térségbeli koncentráció együtt jelennek meg. A globális vállalat a stratégiai nagy fontosságú tevékenységeit (K+F, kulcsalkatrészek, gyártása stb.) egy hazai térségi bázisban koncentrálja, míg értékláncának többi elemét kihelyezi számára előnyös telephelyekre, vagy más vállalatokhoz (outsourcing, offshoring).

A globális verseny kihívásaira a vállalatok újfajta együttműködések kialakításával: tevékenységük földrajzi diverzifikációjával, a nagyvállalatok stratégiai szövetségekkel, fuzionálással, a KKV szektor pedig üzleti hálózatok létrehozásával válaszolnak.

1. A termelés nemzetköziesítése

A nemzetközi verseny következtében a termelési és beszerzési stratégia a helyi és nemzetközi cégek egyik fontos sikertényezőjévé vált.

Az a stratégia, hogy a termelést a központi telephely szerinti országban végezzük és külföldre exportáljunk egyre inkább háttérbe szorul, helyette inkább külföldi gyártási kapacitások kiépítése, majd a gyártási műveletek integrációja és a leányvállalatok kapcsolatának felügyelete figyelhető meg.

A nemzetköziesedő-globalizálódó cégek a termelési stratégiájukat az átfogó stratégiájuk részeként valósítják meg annak érdekében, hogy versenyelőnyre tegyenek szert. Ezek a termelési stratégiák integráns részét képezik a világszintű és regionális üzleti stratégiának.

Ha egyszer egy cég elhatározta, hogy nemzetközi termeléssel foglalkozik, öt kulcstényezőt kell meghatároznia a gyártási stratégiájához [9]:

- El kell dönteni az üzem elhelyezkedését és az együttműködés szintjét az egységek között.
- Gyártási stratégiákat kell kifejleszteni - amelyek konzisztensek az üzlet egységes, átfogó stratégiájával.
- Ki kell választani egy konkrét helyet minden országban.
- Dönteni kell minden egyes gyár technológiai felépítéséről.
- El kell dönteni, hogy megvesznek-e, vagy építenek egy üzemet.

1. A nemzetközi gyártás elhelyezkedése és integrációja

A gyártási stratégia első része annak a meghatározása, hogy hol legyen a nemzetközi termelő üzem és, hogy az egyes üzemek között milyen koordináció és együttműködés valósuljon meg.

Amikor termelést egyetlen helyre telepítjük az összes egyéb piacot export segítségével látjuk el. Korábban is kénytelenek voltak az ezen elképzelés szerint működő cégek változtatni stratégiájukon, s termelésüket nemzetközi szinten diverzifikálni - tekintettel az importáló országok protekcionista politikájára. Ez a stratégia a kisebb cégek esetén válhat be, vagy azoknak érdemes még alkalmazniuk, akik éppen most törtek be a nemzetközi piacokra. Ha egy nagyobb cég próbálkozik ezzel, akkor az importáló ország gazdasága megsínyli - a helyi gyártáshoz kapcsolódó és ellátó üzemekkel kapcsolatos munkahelyek megszűnnek, a személyi és vállalati adók csökkennek, a kereskedelmi deficit nő, és így tovább. Végül az importáló ország visszafogja a behozatali lehetőségeket.

2. Átfogó termelési stratégia fejlesztése

Egy cég termelési stratégiája konzisztens kell, hogy legyen az üzletág stratégiájával. Porter két alapvető üzletági stratégiát határoz meg, amelyek fontosak a termékstratégia fejlesztéséhez: termékdifferenciálás és költség-centrikus termelés. (Az összpontosítás e kettő sajátos kombinációja.)

A nemzetköziesedő vállalatok számára a változó technológia rendkívül fontos tényező. Alapjában véve három termelési stratégiát különböztethetünk meg, amelyeket egyenként technológiai orientált, költségminimalizáló és marketing-intenzív jelzőkkel jellemezhetünk.

a) Technológiaorientált stratégia

A technológiaorientált termelési stratégiával jellemezhető cégek a technológiát a szolgáltatások és a termékek differenciálására használják. A technológiaorientált stratégia segítségével kompetitív előnyökhöz juthatunk a minőség, rugalmasság, és költségek tekintetében. Ezen felül ezek a cégek folyamatosan fejlesztett, nagyteljesítményű és magas technológiai szintet képviselő termékeket dobnak piacra. Ezek a cégek általában a magas jövedelmű vásárlókat célozzák meg és ezen belül is az erősen iparosodott országokat kedvelik - amely célpiacoknak azonban meglehetősen változékony a termelési mennyisége és a termékek iránti igénye. A pontos eladási trendek megállapítása szinte lehetetlen vállalkozás ezen termékek esetében, ezért aztán nagyon fontos a rugalmas termelési kapacitás. Mivel a termék tulajdonságai és teljesítménye az elsőrendű szempont és a kompetitív fegyver, a gyártási költségek jelentősége marginális.

Alapvető fontosságú, hogy tökéletes kommunikáció alakuljon ki a piaccal. Az alapvető összeszerelést, vagy termelést végző üzemnek egy fejlett iparral rendelkező országban kell lennie, hiszen fontos a megfelelően képzett munkaerő. Ez a feltétel persze lassan eltűnik, hiszen ma már a technológia igen gyorsan terjed a különféle fejlettségű országok irányába.

Ahogy a technológia az érettség szakaszába lép és az ezen termékeket befogadó piacok egyre versenyképesebbek lesznek. Ez az érettség alacsonyabb nyereségrésben nyilvánul meg és arra készíti a cégeket, hogy kisebb költségű termelési módok, illetve más bevételi források után nézzenek. Ilyen szituációban a cégek a technológiavezérelt stratégiától elpártolnak és a költségminimalizálás mellett döntenek.

b) Marketingintenzív stratégia

Azok a cégek, amelyek marketingintenzív stratégiát követnek szintén a differenciált termékekből szeretnék profitálni, de differenciált marketing segítségével. Számukra a marketing a megszerezhető versenyelőnyök forrása. Mindemellett a termelés létfontossága nem vitatható. A piaconként eltérő termelési tervek biztosítják a cég számára a kereslet alakulásának gyors követését, a helyi igényekhez való alkalmazkodását, akár a termék összetételére vonatkozóan is. Ez a piacérzékenység többet nyom a latba, mint a centralizált termelésből fakadó haszon. Az igazság az, hogy a költségcsökkentés nem minden esetben van hatással a nyereségrésre, vagy az értékesített mennyiségre, mivel a differenciált termékek ára általában jóval a termelési költség felett van és viszonylag érzéketlen az árváltozásra.

Ahogy ezen piacok kiszélesednek és a termékek az érettség stádiumába jutnak a termelő tevékenységek mérete és területe kiszélesedik, a verseny fokozódik és a költségminimalizálás kérdése előtérbe kerül. Ez a költségverseny eredményezheti a vállalati áttérést a marketingorientált stratégiáról a költségminimalizáló stratégiára.

c) Költségminimalizáló stratégia

Költségminimalizáló stratégiát rendszerint akkor alkalmaznak a vállalatok, mikor a termékpiac az érett szakaszba kerül, vagy akkor, amikor az árverseny intenzifikálódik. Ebben a helyzetben lévő vállalatoknak, vagy egy piaci szegmensben belül kell versenyezniük, vagy pedig költségcsökkentés révén maximalizálni a profitot. A költségcsökkentésnek sokféle módja van: nagyságrendi megtakarítás, sztenderdizálás ill. nagy volumenű gyártás. Jelentős megtakarításokat érhetünk el akkor is, ha bizonyos tevékenységet alacsony munkabérű, olcsó nyersanyag-, és energiaárakat biztosító országokban helyezünk ki. A termelés méretgazdaságossága normális esetben sokkal komplexebb termelési folyamatot kíván meg, azaz nagyobb területű, automatizáltabb gyártelepeket, amelyekben mind a munkaerő, mind a felszerelés specializáltabb. Ezek együttesen a nagyobb, vállalaton belüli alkatrészáramlással a termelési rendszert kiszámíthatóbbá, a központi irányítást pedig mások által elfogadhatóbbá teszik.

3. Telephely kiválasztása a fogadó országban

Általában a vállalatok több időt töltenek el az országon belüli telephely kiválasztásával, mint magával az ország kiválasztásával. Könnyen megérthető ez a magatartás, ha belegondolunk, hogy egy nagyobb területű ország részei között mekkora különbségek lehetnek az energia árát, a munkaerőt (alkalmasság, képesség, munkabér, a menedzsmenthez való hozzáállás), az

infrastrukturális kiépítettséget, a föld árát, szállítási megfontolásokat, adórátákat stb. illetően. A fenti megfontolásokat tovább bonyolíthatja, hogyha a kormányzat csak bizonyos régiók (SEZs) területén létrejövő beruházásokat támogatja. A szokásos üzleti és gazdasági tényezők mellett sok cég tekintettel van egyéb tényezőkre is, amely az országban beruházó külföldi cégek életében fontos szerepet játszhat (iskolák, egészségvédelmi szervezetek, külföldiekhez való hozzáállás). Kutatás-fejlesztést igénylő cégek az egyetemekhez közeli telephelyet részesítik előnyben. Ezzel nemcsak kvalifikált munkaerőhöz, hanem gyakorlati szaktudáshoz és szolgáltatási szerződésekhez juthatnak.

Bár nincsen általánosan elfogadott módszer az országon belüli telephely kiválasztására, az ilyen jellegű döntéseket számos változóval jellemezhetjük. (1. sz. táblázat).

**1. sz. táblázat:
Telephely kiválasztás szempontjai [9]**

<p>Gazdasági tényezők munkaerő alkalmasság, képességek, költségek, hozzáállás adók és támogatások föld ára és a kivitelezés költségei energia és közmű, elérhetőség és költségek</p> <p>Üzleti tényezők piaci belépési korlátok alapanyagok és alkatrészek elérhetősége szállítási rendszerek az iparosodottság foka</p> <p>Emberi erőforrás tényezői életkörülmények az egészségvédelmi intézményeinek elérhetősége és minősége képzési lehetőségek</p>
--

4. A telephely kialakítása: operatív és technológiai tényezők

Külföldi termelési tevékenység megtervezésénél a menedzsmentnek két dimenzióban kell gondolkodnia. A vállalati stratégia és a fogadó ország piacának természete (fejlettség, piacméret és potenciál) együtt határozza meg, hogy a menedzsment egy, már kész termelési tervet alkalmazzon, vagy kifejlesszen egy hibrid változatot, vagy alkosson egy egészen új országspecifikus tervet.

Azon cégek számára, akik a költségminimalizáló stratégiát követik a legfontosabb kérdés a leányvállalatok közti tevékenységek sztenderdizálása.

A termelési folyamatok és eljárások sztenderdizálása mind leányvállalati, mind összvállalati szinten jelentős költségmegtakarítást segít elő:

- egyszerűsíti a felsővezetési szinten a termelésszervezést,
- a sztenderdizáció lehetővé teszi a menedzsment számára, hogy racionalizálja az alkatrészgyártást a leányvállalatok között,
- a sztenderdizáció a logisztikát is gazdaságossá teszi,
- a termelés sztenderdizálása lehetővé teszi a minőség és a karbantartás ellenőrzését,
- a termelésellenőrzés is egyszerűsödik,
- az új gyártelepek megépítésének folyamata lényegesen leegyszerűsödik, a tervezés és a mérnöki munkára fordított idő lecsökken.

Annak ellenére, hogy a sztenderdizáció választ látszik jelenteni számos termelési problémára a világ transznacionális vállalatai esetében, ez nem jár hátrányok és akadályok nélkül különösen a fejlődő nemzeteknél. Ilyen akadályozó körülmények:

- Fejlődő országokban az infrastruktúra gyengesége, piacok töredezettsége
- A kulturális tényezők
- A politikai tényezők
- Az értékesítési képesség hiányosságai
- A technikai, vagy törvényi tényezők

Számos menedzsment lépés van a sztenderdizáció csökkentésére. A termelési terv hibrid formái az automatizáció és a sztenderdizáció csökkentésével fejlődtek ki.

5. *Megszerezni egy meglévő vállalatot, vagy újat létrehozni*

A kérdés, amit minden befektetőnek meg kell válaszolnia az, hogy milyen vállalként akarja megvalósítani a működést: új vállalatot hoz létre, vagy megszerez egy már létezőt. Nyilvánvalóan fontos megfelelő létesítményt találni és megvásárolni, de vannak még más tényezők is:

- A két változat relatív költsége.
- Amikor egy új vállalat megszerez egy létező vállalatot, a verseny egyszerre megszűnik.
- Egy megszerzés általában magával hoz egy tapasztalt menedzser csapatot és munkaerőt.
- A megszerzés általában egy bevezetett disztribúciós rendszert nyújt.
- A megszerzés egy létező üzemet ment meg.
- A működés megszerzése a versenytársakat megakadályozza abban, hogy megszerezzék ezt a termelési kapacitást.

A negatív tényezők tartalmazzák egy elavult felszerelés megszerzését, lehetnek megtérülési, munka és menedzsment problémák is. Ha a vállalat, amely megszerzés alatt áll helyi tulajdonú, tudomásul kell venni a helyi kormányzat reakcióját a termelési kapacitás külföldi kézbe kerülésével kapcsolatban. Valójában sok ország törvénykezése korlátozza, vagy megtiltja az „idegen átvételt”. Ha a megszerzés egyesülést, vagy vegyes vállalatot jelent, akkor számos újabb probléma merülhet fel.

2. A beszerzés és forrászerzés diverzifikálása

A vásárolni, vagy gyártani dilemma alapvetően a termelési stratégia kérdéskörébe tartozik, ám nem egyszerűsíthető le annak eldöntésére, hogy kitől vásároljuk a nyersanyagot. A kérdéskörhöz tartozik annak eldöntése is, hogy honnan szerezzünk be részegységeket, milyen alvállalkozó összeszerelőket, beszállítókat vonjunk be. Ugyanakkor a készárúk nemzetközi beszerzése az importőrök, nagykereskedelem, kiskereskedelem beszerzési stratégiáinak is a középpontjában áll.

A XX. század hagyományaként mind a nemzeti, mind a nemzetközi vállalatok egyre inkább növelni fogják az intenzív versenyt. Szemben ezzel az elmúlt évtizedekben a nyersanyagok egyre kevésbé lettek fontosak, miközben az alkatrészek felértékelődtek. Abban a próbálkozásukban, hogy megtartsák versenyképességüket a vállalatoknak alacsony költségű, jobb minőségű forrásokat kellett találniuk a késztermékekhez és alkatrészekhez. A gyártási

kapacitás gyors fejlődése világszerte, különösen az újonnan iparosodó országokban nemcsak új versenytársakat jelent, hanem új forrásokat is ezekhez a komponensekhez.

Számos vállalat (kereskedők, importőrök és egyes gyártók) könnyen elhatározhatja a külföldi termék- vagy anyagbeszerzést. Egyszerűen fogalmazva, ha egy külföldi forrásból márkás áru, nyersanyag, vagy alkatrész behozatali ára (teljes költsége adóval és vámmal) jelentősen alacsonyabb, mint a hazai megfelelők ára, a külföldi források megfelelőek. A tényezőket, amelyek miatt a külföldi beszerzés részesül előnyben, két fő csoportba lehet sorolni: a marketinget és a gyártást érintő tényezők.

1. A marketinggel összefüggő tényezők

A marketinggel összefüggő tényezők közé tartozik az alacsony termékdifferenciáció (szabványosított termékek) és az erős fogyasztói érzékenység (erős árverseny), ami különösen az ipari termékekre jellemző.

A nem, vagy alig differenciált termékek nemzetközi beszerzésére kerülhet sor a legkönnyebben. Tekintet nélkül arra, hogy nyersanyagról, félkész termékről, vagy késztermékről van-e szó, ha a termékdifferenciáció minimális, vonzó a nemzetközi beszerzés. Gyakran egy külföldről történő beszerzés nyújtja az egyetlen lehetőséget a beszerzési költségek jelentős csökkentésére és az eladók versenyelőnyének javítására.

Az érett szakaszban lévő termékek külföldről történő beszerzése gyakran gazdaságos. Az érett szakaszban lévő termékek esetében, mind a nyersanyagok, mind a késztermékek standardizáltak. Ezen a piacon versenyző nemzetközi cégek folyamatosan kutatják és értékelik a külföldi beszerzési forrásokat. Ezen termékek árai rugalmasak.

2. A gyártással összefüggő tényezők

A gyártással összefüggő tényezők közé azon szituációk tartoznak, amikor egy cégnek tekintélyes összeget kell befektetni új üzemekbe, vagy berendezésekbe, hogy új alkatrészeket, vagy termékeket gyártson házon belül. Egy másik ilyen szituáció az, ha a termelési költségek jelentősen magasak az árakhoz képest (mivel versenyző piacokról van szó) és a gyártási költségek országról országra lényegesen különböznek (általában a munkaerőköltség eltérései miatt). Egy újabb szituáció, ha a vállalatoknak jelentősebb érdekeltségeik vannak külföldi piacokon. Mindezen helyzetekben csábító a külföldi beszerzés.

3. Globális beszerzés a vállalatokon belül

A nemzetközi cégek folyamatosan kutatják, hogy hogyan csökkenthetnék termelési költségeiket, vagy azért, hogy versenyképesek maradjanak, vagy hogy nyereségüket növeljék. Ha a külföldi termelés mellett döntenek, dönteniük kell az alkatrészek és nyersanyagok beszerzéséről. A szükséges anyagokat beszerezhetik az egyes piacokról (decentralizált beszerzés), vagy offshore forrásokból. További alternatívák: egyetlen belföldi vagy külföldi helyről történő (centralizált) beszerzés, vagy az offshore telephelyek megsokszorozása (decentralizált beszerzés). A 2. sz. táblázat a centralizált, illetve decentralizált beszerzés előnyeit és hátrányait mutatja. [9]

2. sz. táblázat:
A két beszerzési stratégia költségei és előnyei

	Decentralizált beszerzés	Centralizált beszerzés
Előnyök	Érzékeny reagálás a helyi igényekre Sok beszerzési forrás által nyújtott rugalmasság	Gyártás méretgazdaságossága Minőségellenőrzés
Költségek és kockázatok	Magas termelési egységköltség Menedzsmenttel szembeni magas követelmények A termékek kevésbé egységesek	Vámok Szállítás Árfolyamkockázat Importkorlátozás kockázata Munkaerő-sztrájk kockázata
Kedvező körülmények	Magas vámok elkerülése A befogadó ország a helyi beszerzést részesíti előnyben Importkorlátozások, munkaintenzív termelés előnyeinek kihasználása	Nagy érték/nagy mennyiség Gyengülő költségstruktúra Folyamatos rendszerű gyártás Befogadó ország exportösztönzése

a) Centralizált offshore beszerzési stratégiák

A centralizált offshore beszerzés akkor megfelelő, ha a termelés elég nagyban történik ahhoz, hogy gazdaságossá tegye. Ha a munkaerő-költségek teszik ki a termelési költség nagy részét, a nemzetközi cégek gyakran centralizálják a termelést Ázsiában, vagy Kelet-Európában.

A centralizált beszerzésnek azonban van néhány hátránya is. Az egyik a termelésben jelentkező valamennyi zavarra (pl. áruhiányra, vagy sztrájkra) való érzékenység. Egy másik, hogy a távoli piacokra nehéz eljutni, ha a szállítási költségek magasak. Talán a legfontosabb az, hogy az egyetlen forrásból származó export megsínyli, ha a termelőbázis valutája felértékelődik, s rontja az árak versenyképességét.

Sok vállalat offshore beszerzését olyan fejlődő országhoz köti, mint Kína, India, Mexikó és Hongkong, de fejlett országokba éppúgy beruháznak jelentős összegeket offshore gyártásra. Az offshore beszerzés oka nemcsak az alacsony munkaerő-költség lehet. A szakképzett munkaerő rendelkezésre állása, a megfelelő gazdasági infrastruktúra és a magasan fejlett szállítási rendszerek szintén kulcstényezők.

b) Decentralizált (vagy felosztott) beszerzés

A beszerzési lehetőségek skálájának másik végpontja a decentralizált beszerzés, amikor minden alkatrész és nyersanyag beszerzése helyi. A decentralizált beszerzés a szokásos megoldás akkor, ha (1) a végső fogyasztók a helyi igényeknek megfelelően kialakított kínálatot részesítik előnyben (mint az ételeknél, italoknál és általános fogyasztási cikkeknel), (2) ha egy országnak problémái vannak a fizetési mérleggel és vámokkal terheli az importált alkatrészeket és termékeket s ha a helyi jogszabályok megkövetelik, hogy a termékek nagy százalékban tartalmazzanak hazai részeket.

c) Integrált beszerzés

A kompromisszum a centralizált offshore beszerzés és a decentralizált piacról történő beszerzés között az *integrált beszerzés*. Az integrált beszerzés alkalmazása akkor célszerű, ha multinacionális leányvállalatok különböző (esetenként egymást átfedő) alkatrészekre, vagy termékekre specializálódnak, amelyeket szállítanak az egyes piacok között. Az integrált forrásoknak - amelyeket az autógyártók általában igénybe vesznek - különböző hátrányai vannak. A vállalaton belüli tranzakciók ki vannak szolgáltatva az árfolyamingadozásoknak és ki vannak téve a munkássztrájkok és szállítási problémák által okozott zavaroknak. A Ford az 1960-es és 1970-es években úgynevezett „ikergyárakat” létesített európai üzemeiben, hogy biztosítsa a folyamatos alkatrészellátást.

Az integrált beszerzés előtérbe kerül, bárhog is keresik a MNV-ok a offshore gyártásban rejlő világszintű méretgazdaságossági előnyöket. Az integrált beszerzés - ha megfelelően intézik - ráadásul hatásosan kombinálja az alacsony költségeket azzal, hogy lehetőséget nyújt az alkatrészek switch ügyletek keretében történő leányvállalatok közti cseréjére. Ez az előny a MNV-ok számára a versenypiacokon szükséges működési rugalmasságot biztosít.

A döntés, hogy külföldről szerezzenek be egy meghatározott alkatrészt, vagy terméket, általában gazdasági megfontolásokon alapszik. Az alacsony munkaerő-költségek, az előnyös valutaárfolyamok, vagy a termelési és technikai fölény - vagy ezen tényezők valamely kombinációja - miatt sok vállalat dönt úgy, hogy megéri az alkatrészek, vagy termékek importálása.

3. Vállalati hálózatok (klaszterek) kialakítása

A globális verseny kihívásaira a nemzetközi felmérések szerint nagyon sokféle - a térbeli koncentrációra alapozódó - sikeres vállalati válasz született, amelyek jelentős része a speciális regionális, helyi környezetből adódó versenyelőnyökre támaszkodik.

A nemzetközi vizsgálatokból egyértelműen kiderül, hogy a globális verseny szükségszerűen hozza magával a földrajzi koncentrációt, az ebből eredő versenyelőnyöket kihasználó klasztereket.

Mindenütt megfigyelhető a nagyon erőteljes regionális specializáció, mivel a nagyméretű globális piac miatt a méretgazdaságosság előtérbe került, amihez mindegyik térségben koncentrálni kell a szűkös erőforrásokat (versenyképes menedzsment, felkészült munkaerő, K+F kapacitások stb.), így egy-egy régióban csak néhány iparág, üzletág lehet nemzetközileg sikeres. Másik jellemző a KKV-k körében erőteljesen fellépő igény a helyi együttműködésre, mivel egyrészt másképp nem tudnak kilépni a globális piacra (a magas belépési korlátok, a jelentős tranzakciós költségek, a speciális külkereskedelmi ismeretek stb. miatt), másrészt nem tudnak versengeni a helyi piacokon megjelenő globális cégekkel sem.

A klaszter nem más, mint egy iparághoz tartozó független vállalatok, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relative nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, hasonló, vagy ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani

A sokféleség miatt a klaszter egy olyan gyűjtőfogalom (térbeli csomósodás, csoportosulás, fürtösödés stb.), amelynek különböző formái figyelhetők meg a gyakorlatban. A klaszterek tipizálásánál gyakran előforduló alapesetek részben átfedik egymást, éppen amiatt, mivel a

valós gazdasági folyamatok sok országban hasonló földrajzi koncentrációt idéztek elő, viszont a kulturális háttér és attitűdök, valamint a gazdasági szabályozás eltérései miatt a vállalatok és intézmények együttműködésének változatos formái alakultak ki.

Az OECD definíciója [10] szerint a klaszter olyan vertikálisan és/vagy horizontálisan kapcsolódó cégek csoportja, melyek a kapcsolódó társintézményekkel együtt ugyanabban az ágazatban működnek.

A regionális klaszter (clustering = csoportosulás, csomósodás) Porter (2000.) szerint: „egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastruktúrális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja.” [11]

Lényegében adott tevékenységi körben működő egymással valamilyen kapcsolatban álló vállalkozások és intézmények földrajzilag koncentrált csoportja, amelyek hasznosítják a lokális technológiai externáliák számtalan variánsát a tudás megosztásától és a tudás túlsordulásától (spillover) a kezdő cégek (start-up) magas arányáig.

Az EU Vállalkozási Főigazgatóság [12] a porteri definíciót a következőkkel egészítette ki: a klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja melyek:

- együttműködők és versenyzők,
- földrajzilag egy, vagy több régióban koncentrálnak,
- meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, hasonló képességek és technológiák kötik őket össze,
- tudományos alapúak, vagy hagyományosak,
- intézményes (klaszter menedzser), vagy nem intézményes formában működnek.

A Regional Cluster in Europe című EU tanulmány [12] szerint négy iskola létezik a klaszter definiálására:

- Az olasz iskola központi kategóriáját a hasonló tevékenységet végző kis- és középvállalozások térbeli koncentrációja révén kialakuló iparági körzetek alkotják: megközelítésében kiemelt szerepet játszanak az externáliák, a társadalmi, valamint a bizalmi tőke,
- A kaliforniai iskola a vertikális dezintegráció révén létrejövő termelési kapcsolatok alkotta hálózatokra helyezi a hangsúlyt. A költségek csökkentése a hálózat működtetésének legfőbb célja,
- Az északi, vagy skandináv iskola klaszterfelfogásában a kizárólag helyben hasznosítható lokális tudás, különösen a nem kodifikált, rejtett tudás, valamint az ennek hatására létrejövő innovációk játszanak kiemelt szerepet,
- A porteri klasztermegközelítés szerint az előző iskolák mindegyike egy adott helyhez kötött, a vizsgált régió társadalmi rendszereiben gyökerező folyamatként jellemezte a klasztert: a fő hangsúlyt pedig a helyspecifikus elemeken van. Velük ellentétben Porter a vállalati szintű versenyelőnyöket és azok forrásait vizsgálta elsősorban, nem pedig a regionális gazdaságot és a klasztereket. A klaszter alapját az ő esetében a vállalatok és intézmények közötti együttműködés és információáramlás teremti meg.

A klaszterek döntően az agglomerációs előnyök egyik fajtáját, a lokalizációs előnyöket hasznosítják: az olyan földrajzilag koncentrálnak előnyöket, amelyek forrásai a vállalatok kívül találhatóak, de az adott iparágon belül (az iparágon belüli más vállalatok, iparági intézmények stb. egymásra hatásából) keletkeznek. A lokalizációs előnyök lehetővé teszik:

- a tranzakciós és szállítási költségek csökkentését,
- a gyorsabb és pontosabb információáramlást,
- a gördülékenyebb inpuhelyettesítést,
- az iparági technológiai és szervezési tapasztalatok (learning-by-doing) megismerését,
- az iparági tudás állandó cseréjét,
- a kockázatok szétterítését,
- közös kutatások és fejlesztések elindítását,
- a helyi társadalom támogatását (képzési intézmények, infrastruktúra fejlesztése stb.),
- a gyorsabb piaci alkalmazkodást,
- az iparág piacára történő belépést (alacsonyabb belépési korlátok). [13]

Az előzőeket összegezve: a globalizáció által gerjesztett nem kívánt feszültségek enyhítésére mind a nemzetállamok, illetve azok regionális közösségei, mind a társadalom érdekképviselőivel foglalkozó csoportjai keresik az adekvát válaszokat. Ezzel párhuzamosan a vállalatok nemzetközi stratégiáik kidolgozásakor és realizálásakor felismerték, hogy a világméretű diverzifikációból és a lokális/regionális üzleti környezetből egyaránt eredhetnek tartós versenyelőnyök. Emiatt felerősödtek az együttműködések a nemzetközi és a helyi vállalatok és intézmények között a termelési és beszerzési kooperációk, hálózatok kialakítása terén is.

Hivatkozások

- [1] Artner A.: Globalizációkritika a világban
MTA-VKI Műhelytanulmányok 54. szám, Budapest, 2003. december
- [2] Griffin, R.W. – Pustay, M.W.: International Business
Pearson – Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003
- [3] Friedman, T.L.: The Lexus and the Olive Tree
Anchor Books, N.Y. USA, 2000
- [4] Dankó L.: Nemzetközi üzlet
ME Marketing Intézet, Miskolc, 2005
- [5] Nyilatkozat a Római Szerződés aláírásának 50. évfordulója alkalmából.
<http://cyberpress.hu/article.php?id=13486>
- [6] „Globális kereskedelem: kilátások a dohai fordulón belül és kívül
Szimposium a budapesti brit nagykövetségen, 2007. február 1.
- [7] Globalizálódnak a szakszervezetek NSZ, 2007 május 2.
- [8] Merton, R.K.: Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. ISBN: 963-389-197-3.
Osiris Kiadó, Budapest, 2002.
- [9] Dankó L.: Nemzetközi marketing
ME Marketing Intézet, Miskolc, 1998
- [10] <http://www.oecd.org/dataoecd/39/56/2759107.pdf>
- [11] Lengyel I.- Deák Sz.: Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra
Marketing és Menedzsment, Budapest, 2002/4. szám
- [12] Regional Cluster in Europe, EC, 2002
ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/bibliography_report3_2002.pdf
- [13] Lengyel I.: Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon
JatePress, Szeged, 2003
- [14] Dankó L.: Beszállítói hálózat (klaszter) kialakítása a hármashatármenti térségben
www.zrva.hu/klaszter_elemei/elotanulmany.pdf

2. Orientációváltás gazdasági kapcsolatainkban²

Orientáció váltás gazdasági kapcsolatainkban

Manapság talán a szükségesnél is több szó esik a szerkezetváltás, külgazdasági orientáció módosítás fontosságáról. Nem vonom kétségbe, hogy az előbb említett fogalmak fontos, gazdasági és társadalmi talpraállásunk szempontjából meghatározó jelentőségűek.

Itt és most a külgazdasági kapcsolatépítés egy talán kevésbé favorizált, háttérben maradt, sokak szemében periférikusnak tűnő szegmenséről szeretnék írni:

Gazdaság- és helytörténeti munkákból bizonyára sokunkban felelevenedik Tokaj-Hegyaljához, Zemplénhez kapcsolódóan is a középkori, újkori kereskedelem mikéntje.

Eszes, vállalkozó szellemű és kockázatmentes kereskedők útnak indultak és portékáikkal felkeresték Erdély, Kárpátalja, Galícia, Lengyelország, Szilézia, Szlovákia, stb. városait, s ott, azokért itthon keresett termékeket vásároltak.

Ezt a fajta perifériák közötti árucserét az Osztrák-Magyar Monarchián belül 1850-től császári rendelettel létrehozott vámunió segítette. Ezt megelőzően vámhatárok álltak fenn Magyarország és az osztrák tartományok között, ám végülis az abszolutizmus és Nyugat-Európában érvényesülő szabadkereskedelmi irányzatot tette magáévá.

A szabadkereskedelem érvényesülése a monarchián belül lehetővé tette, hogy a természeti kincsekben, kultúrában, gazdasági fejlettségi szintben különböző térségek a komparatív, kölcsönösen előnyös kereskedelmet kialakítsák egymás között.

1919-ben az osztrák-magyar vámunió hét részre szakadt, az addig egymást kiegészítő, segítő országrészek, új, önálló, esetleg éppen ellenséges érzelmű államokká alakultak, s ez sem a győzteseknek, sem a legyőzötteknek nem vált előnyükre.

A két világháború közötti időszakban a nemzeti érzelmek dominanciája, a II. világháború után a sztálini rendszerű centralista gazdaság-szervezés és autarchiára való törekvés fékezte a 7 évtizede felbomlott vámunió, vagy egyáltalán egy természetes együttműködés érvényesülését.

A közelmúlt csendes forradalmi vezettek minket arra a felismerésre, hogy miért ne éleszhetnénk fel ezt a korábban jól működő rendszert itt Zemplénben, vagy éppen városunkban, városunkból kiindulva.

Sárospatak távol esik a térségi nemzetközi kereskedelem mai központjaitól, a fővárosoktól. A kereskedelem privatizált, vállalkozói alapú rendszerében – melytől nem lehetünk távol – a kereskedelemnek egyre kevésbé lesz szüksége a korábbi időszak bürokratikus központjaira, a minisztériumokra, s ebben a helyzetben új perspektívák térülnek elénk:

Ha előveszünk egy közép-európai térséget ábrázoló térképet, s Sárospatak körül egy kb. 250 km sugarú kört rajzolunk, meglepődve tapasztalhatjuk, mennyi nagynevű, nagymúltú város körül a körön belülre. Ukrajnából Munkács, Lvov (Lemberg), Lengyelországból Rzeszów, Krakkó, Szlovákiából Kassa, Besztercebánya, Romániából: Arad, Nagyvárad, Kolozsvár, Szatmárnémeti.

Mind-mind olyan potenciális együttműködési, kereskedelmi lehetőség, melyek a határok átjárhatóságának, a kereskedelem teljes liberizálásának megvalósulásával úgy jelentenek számunkra piacot, hogy azt nem áttételeken, hanem közvetlenül, direkt módon érhetjük el.

Ha most Önök közül valaki arra gondol, mikorra lesznek ilyen közvetlen formában elérhetők ezek a városok, ezek a picok, arra azt kell válaszolnom, hogy a kérdés eldöntése rajtunk, itt élni és vállalkozni akaró polgárokon is múlik. Mennyivel volt nagyobb lehetősége annak a közép- vagy újkori kereskedőnek, aki lovaskocsival indult neki a Kárpátoknak, vagy az Alföldnek, hogy kereskedjék, nálunk, akik gépkocsit, telefont, telefaxot használhatunk. Nem szabad kishitűen kizárni semmilyen lehetőséget életünkéből. Azzal az ábránddal, hogy minket (s itt különösen a mi tájunkt érttem) a NYUGAT megsegít, mi NYUGAT-ra minden produktumunkat eladhatjuk, nem elégedhetünk meg.

Természeti, földrajzi, kulturális determináltságunk sokkal inkább igényli a hét évtized előtti kapcsolatrendszer mai, időszerű formában való újragondolását!

Dr. Dankó László
egyetemi adjunktus

² Sárospatak, XXXI. Évfolyam, 6. szám 1991. június 1.p. HU ISSN 0865-0853

3. Régióink holnapja: Kárpátok Munkaközössége³

HOLNAP

35

DR. DANKÓ LÁSZLÓ

Régióink holnapja: Kárpátok Munkaközösség

A világ globalizálódása, a nemzetközi együttműködés feltételeinek kedvező alakulása, a rendszerváltás és a piacváltási tendenciák közepette, amikor talán a szükségesnél is több szó esik a szerkezetváltás, külgazdasági orientációmódosítás fontosságáról, egy a nemzetközi kapcsolatépítés kevésbé favorizált, háttérben maradt, sokak szemében periférikusnak tűnő szegmensét, a regionális kapcsolatok alakulását és fejlődési lehetőségeit szeretném bemutatni. Teszem ezt egyrészt a múlt iránti szeretetből és tiszteletből, másrészt pedig azért, mert hiszem, hogy a történelem nagy tanítómesterünk, s a múlt eredményeit, hibáit a mai körülmények között értelmezve, adaptálva azokat a holnap építésénél figyelembe vehetjük és figyelembe kell, hogy vegyünk.

Vizsgálódásomat elsősorban szakterületemre a külgazdaság-külkereskedelemre korlátozom, de úgy érzem, ki-ki a maga egyéni vonatkozásait nagyon könnyen párhuzamba állíthatja gondolatmenetemmel.

Gazdaságtörténeti visszatekintés

Az integráció liberális elmélete a klasszikus polgári közgazdaságtan tételein a hagyományos szabadkereskedelmi doktrína felelevenítésén, a korlátlan szabad verseny hirdetésén nyugszik. Eszerint integráció ott lehetséges, ahol az árak és szolgáltatások, valamint a termelési tényezők szabad mozgása megvalósul. "A gazdasági integrációt, mint a termelési tényezők árának kiegyenlítését, vagyis mint a bérek, a kamat és a profit kiegyenlítését definiálom." (1).

Az integráció különböző formái közül a preferenciális vámövezet vizsgálva megállapítható, hogy az övezeten belüli országok egymásnak vám- és kereskedelempolitikai kedvezményeket nyújtanak (pl. az 1932-ben létrehozott brit preferenciális vámrendszer /2/).

Ilyen preferenciális vámrendszer a Habsburg-birodalom, mint gazdasági integráció kialakítása kezdődött meg a Habsburg Monarchiában VI. Károly (magyar királyként III.) uralkodása alatt (1711-1740) a következetes merkantilista politika jegyében: addig minden királyság és tartomány önálló gazdasági egységet alkotott, most viszont bevezették az ún. transitó-t, azaz lépéseket tettek afelé, hogy az egyes Habsburg országokban termelt javakat a másik országba vámmentesen lehessen szállítani. A későbbi uralkodók is folytatták ezt a politikát, s 1775-ben sikerült egységes vámunióba foglalni a cseh és osztrák tartományokat (Tirol kivételével). Lassanként a birodalom összes országai egységes piaccá alakultak. Kezdett kialakulni bizonyos munkamegosztás az egyes tartományok között. A gyapjút és az üveget Csehországban, a textiliát Morvaországban, a vasat Stájerországban, a fényűzési cikkeket Bécsben állították elő a Monarchia egésze számára.

Csak Magyarország maradt a XIX. század közepéig szigorúan elhatárolt gazdasági egység. Ezt a helyzetet nem a magyar sovinizmus, hanem a nemesség szűk látókörű politikája hozta létre: ősi feudális előjogaikra hivatkozva visszautasították az adófizetést, így kizárólag a magyar búzára és marhára (stb.) kivetett vámok útján lehetett tőlük anyagi hozzájárulást kicsikarni.

Az 1848 előtti két évtizedben a vámunió volt a magyar liberális ellenzék fő követelése, de közvetlenül a forradalom előtt a teljes gazdasági függetlenség jelszava került előtérbe. Éppen ez a törekvés volt a fő oka annak, hogy a forradalom leverése után a partikularista tendenciák kiküszöbölésének eszközeként 1850-ben létrehozták az osztrák-magyar vámuniót (3).

A szabadkereskedelem érvényesülése a Monarchián belül lehetővé tette, hogy a természeti kincsekben, kultúrában, gazdasági fejlettségi szintben különböző térségek a komparatív előnyökön nyugvó, kölcsönösen előnyös kereskedelmet kialakítsák egymás között. Ugyanakkor az 50 millió fogyasztót jelentő piac határain az árak értékének 1/3-át elérő importvámok és szigorú importkorlátozási kvóták állták útját a külföldi versenyt, a belföldi ipar, mezőgazdaság fejlődését segítve.

A gazdasági integráció kibontakozóban volt és keretet szolgáltatott a növekedési impulzusok terjedésének a fejlődő nyugati tartományokból a kevésbé fejlett Kelet felé. Ez a terjedési folyamat olyan erőteljes volt, hogy a XIX. század közepéig növekedő fejlettségi szakadék Nyugat és Kelet között a század második felében szűkülni kezdett. A regionális különbségek csökkenése az egyes elmaradottabb régiókat ugyan jobban jellemezte, mint másokat, de az egész Monarchiában érvényesült.

A birodalomban a kereskedelem infrastrukturális háttere rendkívül kedvezően alakult. A modern közlekedési rendszer kialakítása, a vasútépítés koncessziós jogok kiadásával, állami kamatgarancia vállalással került támogatásra. (1. táblázat)

Vasúti pályák hossza az
Osztrák-Magyar Monarchiában (1837-1914)

Év	Km
1837	14
1848	1249
1867	6430
1873	15597
1880	18507
1890	26519
1900	36330
1913	44748

1913-ban Európában a Monarchia vasúti hálózatával az Orosz Birodalom és Németország után a 3. helyet foglalta el (5). A magyarországi külföld működőitöke beáramlásra jellemző, hogy 1867 és 1914 között az összes beruházás 40%-át, 6,8 milliárd korona értékben osztrák és külföldi tőkéből valósították meg (6). A magyar bank és hitelrendszer kezdeteként az 1836-ban alapított Pesti Hazai Első Takarékpénztár említhető. Ezt követően 1873-ban már 637 pénzüintézet működött Magyarországon (7).

A modern gazdaság kialakulásában a közlekedés és a bankrendszer vitathatatlanul központi szerepet játszott, s mindkettő összefüggött a mezőgazdaság fellendülésével, mely bár a monarchiai munkamegosztás és önellátás jegyében fejlődött, fontos szerepet kapott az exportszektorok kialakulásában is (cukor-, malom-söripar, szeszőzés). Az osztrák-magyar vámunió általános kereskedelmi forgalmának értéke 1876 és 1913 között 1600 MK-ról 6400 MK-ra, a külkereskedelmi forgalom pedig (1900 és 1913 között) 5044 MK-ról 8539 MK-ra nőtt. A kereskedelmi vasúti áruszállítás 1877 és 1913 között 46 millió tonnáról 159 millió tonnára emelkedett.

Magyarország külkereskedelmi forgalma (birodalmon kívüli) 1882 és 1912 között 1763 MK-ról 4174 MK-ra emelkedett. A kereskedelemben és iparban foglalkoztatottak aránya 1869-1910 között 4,9%-ról 25,1%-ra nőtt (8).

A kapitalista gazdasági fejlődés hordozója, vezetője a német burzsoázia volt, hatalma Bécsből és a cseh ipari körzetekből sugárzott ki az egész monarchiára, s a birodalom minden országában, fővárosában voltak képviselői, fiókjai, leányvállalatai.

1. ³ Holnap folyóirat. Miskolc, 1992. május pp 35-37.

Ez az egyre növekvő energiával előrelendülő és mindinkább zsidó színezetet öltő kapitalizmus a Monarchia egyesítésének és kohéziójának rendkívül hatásos tényezője lett. Mint évszázadokon át a feudális társadalomszerkezet margójára szorított elem, természetes, hogy a feudalizmus hanyatlásakor elsősorban a zsidók tartják meg azokat a sajátos polgári funkciókat és értékeket, melyek az új viszonyok között biztosíthatják az egyén fennmaradását, emelkedését. Így a termény-, és ártalkezeskedő rétegben jelentős rész volt a zsidó, éppúgy mint a hazai ipari és hitelügyi vállalkozásokban (9).

A birodalom széles kiterjedésű piaca olyan gazdasági lehetőségeket teremtettek, amely a birodalom minden részének előnyös volt. A különböző területeknek lehetőségük nyílt arra, hogy gazdaságuk ne minden ágát fejlesszék, hanem erőforrásaikat a legkedvezőbb ágazatokba investálják. Ez és a birodalom határain belül ismeretlen devizaprobléma jelentősen elősegítette a gazdasági növekedést.

„Kevés olyan hely van a világon – talán az Egyesült Államokat, Angliát és gyarmatait kivéve, – ahol a régiók közötti gazdasági együttműködés olyan magas fokot ért volna el, mint az egykori Osztrák-Magyar Monarchiában. Erős kartellek jöttek létre jó néhány ágazatban (vasipar, cikoripar), a komparatív előnyök alapján jól működött a munkamegosztás.” (10)

1919-ben az osztrák-magyar vámunió 7 részre szakadt, az addig egymást segítő, kiegészítő országrészek új, önálló, esetleg éppen ellenséges érzelmű államokká alakultak, s ezek mindegyike veszített gazdasági hatékonyságából, így a vámunió fel számolása nagy kárára vált az itt élő népeknek.

A mezőgazdaság és egyes iparágak felvevőpiac nélkül maradtak, illetve a nyersanyaglelőhelyektől leválasztásra kerültek. Például a Rimamurányi Vasmű elvesztette gömői vasércbányáit, s viszont a vitkovi Vasmű a rudabányai vasércet. A korábbi – Monarchián belüli – regionális gazdasági kapcsolatok helyébe a diszkrimináció, a politikai és gazdasági szembenállás lépett. A statisztikai adatok azonban azt is bizonyítják, hogy a kereskedők megtalálták a módját – elsősorban a kompenzációs ügyletek keretében – forgalmuk realizálására. (2. táblázat)

A magyar külkereskedelmi forgalom alakulása a szomszédos országokkal (11) %-ban:

Ország	1922	1924	1929	1933	1935	1938	1940	1942
Ausztria	32,4	27,8	21,7	23,9	19,1	14,9	—	—
Csehszlovákia	20,5	23,8	19,0	8,6	4,7	5,3	6,6	6,8
Románia	8,8	6,0	6,8	5,2	9,2	6,9	3,0	0,8
Jugoszlávia	5,1	5,7	5,5	5,8	4,2	3,7	5,0	0,9
Összes forg.-ból a szomszédok részesedése	66,8	63,3	53,0	43,5	37,2	30,8	14,6	8,5

A Bécsi Döntéseket követő területi rendezések (Felvidék, Észak-Erdély, Vajdaság visszacsatolása) átmenetileg, ha részben is, de helyreállították a gazdasági együttműködést a szomszédos országrészek között. Térségünkben például a Rima, Murány és Hernád folyók közötti vas- és fémkohászat került újból normális gazdasági kapcsolatba, vagy az észak-magyarországi mezőgazdasági termékek lettek vevőre a visszacsatolt terület polgáraiban, illetve az élelmiszeripari üzemekben.

A II. világháború után végképp felbomlott a régió évszázadok során kialakult termelési, fogyasztási, elosztási struktúrája. Helyette megalkult a KGST sajátos nemzetközi gazdasági szervezete, s a főkereskedelmi partner a kis utódállamok mind-egyikében a Szovjetunió lett.

A szovjet rendszerű centralizált gazdaságszervezés, az állami külkereskedelmi – és devizamonopólium bevezetése, továbbá az autarchiára való törekvés fűkezte az 1918-ban felbomlott vámunió, vagy egyáltalán, egy természetes külgazdasági együttműködés érvényesülését. Némi regionális kereskedelmi lehetőséget kínált az ún. kishatármenti áruforgalom, választékcsere lehetőségének fenntartása, azonban ezen ügyletek szervezése, bonyolítása nem a közvetlen érintett piaci szereplőkön, hanem a fővárosok minisztériumaiban, külkereskedelmi vállalatok keresztül történt.

Kárpátok régió

A közelmúlt csendes forradalmi vezetett arra a felismerésre, hogy a piacgazdasági intézmény- és feltételrendszer bevezetésével miért ne éleszthetnénk fel a hét évtizede Csepkerózsika álmát alvó regionális külgazdasági együttműködés korábban jól működő rendszerét itt régiókban, a nagy kereskedelmi hagyományokkal rendelkező városokból kiindulva.

Előve egy közép-európai térséget ábrázoló térképet, s a régió egyik nagyműltű városa Sárospatak körül léptékárnyosan egy kb. 250 km sugarú kört rajzolva tapasztalhatjuk, hogy több nagyevű, nagy kereskedelmi múltú város kerül a körön belülre: Ukrajnából Munkács, Ungvár, Lvov (Lemberg), Lengyelországból: Rzeszów, Krakkó, Szlovákiából: Kassa, Besztercebánya, Romániából: Arad, Nagyvárad, Kolozsvár, Szatmárnémeti. Mind-mind olyan potenciális együttműködés infrastrukturális, piaci lehetőségét kínálja, mely a politikai és gazdasági stabilizálódással, a határok átjárhatóságának, a kereskedelem liberalizálódásának megvalósulásával úgy jelentenek régióink termékei és fogyasztói számára piacot, hogy azt nem áttételekben, hanem közvetlenül érhetjük el. (12)

A piacgazdaság kiépítésében élenjáró Lengyelország, a Cseh- és Szlovák Köztársaság és Magyarország állam és kormányfői 1335 után 1991-ben ismét találkoztak Visegrádon. Találkozzuk egyik célja a három ország közötti szabadkereskedelmi együttműködés körvonalazása volt. Az integrációba, lömbbe való tömörüléstől elzárkóztak, s „a tőke és a munkaerő szabad áramlásának elősegítésére fejlesztik a piacialapú gazdasági együttműködésüket, az áruk és szolgáltatások kölcsönösen előnyös kereskedelmét, továbbá arra törekzenek, hogy kedvező feltételeket teremtsenek a közvetlen vállalati együttműködésnek és a gazdasági hatékonyság növelését szolgáló külföldi tőkebefektetésnek”. Többek között ezt a passzust tartalmazza az aláírt együttműködési nyilatkozat.

Nem kétséges, hogy a jobbára deklaratív politikai törekvéseket megfogalmazó célok és a valóságos cselekvési lehetőségek között szakadék tátong: a KGST eltorzult viszonylati és árustukturájában ugyanis például Magyarország 1989. évi külkereskedelmi forgalmából Csehszlovákia és Lengyelország együttes részesedése csak 7,67%, Ausztriáé 11% (190-ben ugyanez a szám 5,75 ill. 13,6). Az 1991-től érvényes kereskedelmi szabályok szerint a korábbi KGST-n belüli vámentesítést felváltotta a legnagyobb kedvezményes vámok alkalmazása, mely az import árában árnövelő tényezőként érvényesül, továbbá az elszámolásban áttértünk a konvertibilis devizák alkalmazására. Forgalmokorlátozási, devizakímélési céllal Csehszlovákiában plusz 15%-os vámadó terheli az élelmiszer és fogyasztási cikkek importját. A Szovjetunióval, majd 1991. december elseje óta Ukrajnával kialakítandó piaci alapú kereskedelmet korlátozzák a partnerek fizetési nehézségei, adminisztratív előírásai. A romániai külgazdasági kapcsolatok kiépítését leginkább az árullentétel beszerzésének és itthoni elhelyezésének nehézségei akadályozzák. A lengyel-magyar gazdasági kapcsolatokra a benuktás, az egyirányba, de nem egymás felé menetelés (Európai Gazdasági Közösség) jellemző.

A gazdasági együttműködés reális nehézségei mellett leg-
alább olyan jelentős probléma a korábban elfojtott nacionaliz-

mus, mely régiókban a társadalmi-népi nacionalizmus rangjáról az államnacionalizmus rangjára emelkedik. A középosztály hiánya miatt régiók átalakuló társadalmában elsősorban a nagyüzemi munkásság pacifikálásával, vállalkozásszerű gondolkodásuk kialakításával, a kispolgárosodás, középréteg ki-formálódásával oldható fel ez a veszélyes szituáció. (13)

Kárpátok Munkaközössége

Az előzőekben érintett gazdasági és társadalmi nehézségek némileg ellentmondanak a címben jelzett jövőbeli lehetőségnek a regionális együttműködésben. 1991 júniusában még kissé utópisztikusnak tűnhetett felvetésem, de számomra egyre realisabb, hogy elérhető időtávon belül megvalósul egy, az Alpok-Adria Munkaközösséghez hasonló regionális együttműködés itt a Kárpátok régióban érintett országok között, például Kárpátok Munkaközösség néven (14).

Az eddigi regionális külgazdasági együttműködési kapcsolatok — bár makroszinten a téma a visegrádi találkozóval legitimitást kapott, de sem akkor, sem az októberi krakkói találkozáson konkrét eredmények nem születtek — személyes tapasztalataim szerint mikroszinten: a vállalatok, vállalkozások, intézmények közötti kapcsolatokban eredményesebben fejlődnek. Az Osztrák-Magyar Monarchiában a XIX. század második felétől kialakult komplementer gazdaságok 70 év utáni újbóli egymásratalálását — a vámkedvezményes szabadkereskedelem törvényi feltételeinek biztosítása mellett — elsősorban a helyi önkormányzatok, intézmények, vállalkozások szintjén lehet elkezdeni és felépíteni. Ebben az építkezésben a külgazdasági szakemberek helyi beindításával sokat léphetünk előre, mert a külgazdaságtan, a nemzetközi üzleti tudományterület a technikai megoldások széles táráat kínálja az együttműködés gyakorlati kivitelezéséhez.

A Kárpátok Munkaközösség életrehozásának, életképességének bizonyításául néhány gyakorlati kezdeményezést, eredményt mutatok be példaként: — A Kárpátok régióánál fejlettebb Alpok-Adria térségben, már 14 évvel ezelőtt létrejött Velencében Ausztria, Jugoszlávia, Magyarország és Olaszország szomszédos tartományai közreműködésével a Munkaközösség. Az alapítók szándéka volt: „a keleti Alpokhoz tartozó tartományok, régiók és köztársaságok gazdasági, társadalmi és kulturális együttműködésének az előmozdítása”. Magyar részről a közösséghez tartoznak: Győr-Sopron-Moson, Vas, Zala, Somogy és Baranya. Tehát egy országok közötti regionális együttműködésre van pozitív példa, követhető modell. — Az Alpok-Adria Munkaközösségből nőtt ki 1990-ben Csehszlovákia csatlakozásával a Pentagonale kezdeményezés, mely 1991 júliusában Lengyelországgal Hexagonáléva — hattagú együttműködéssé bővült. Az együttműködésnek nincs adminisztratív szervezete, hanem munkacsoportokban dolgoznak. A 11 munkacsoport konkrét együttműködési lehetőségeket keres a távközlés, energetika, környezetvédelem, kultúra, idegenforgalom, statisztika stb. kérdésekben. Magyarország elnöke a kis- és középvállalkozói, valamint a migrációs munkacsoportoknak. — 1991-ben létrejött a már előzőekben említett Visegrádi találkozó, melynek egyik célja éppen a csehszlovák-lengyel-magyar szabadkereskedelmi együttműködés körvonalazása volt. A kapcsolatépítés következő állomása a krakkói találkozó, majd a Hármak 1992 nyarára az egymás közötti kereskedelemben vámszökkenetéseket bevezetését határozták el. — Nyíregyházi székhellyel működik a Kárpátok — Tisza Alapítvány, (kezdeményezői a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei önkormányzat és a Magyar Hitelbank), melynek alapvető célja a szomszédos országok határmenti megyéinek, régióinak kapcsolatait szorosabbra fűzni, például a szabolcsi és kárpátaljai agrártermelés összekapcsolása, integrált fejlesztése, az egykor egymásra épült mezőgazdasági kultúrák termelési hagyományainak felelevenítése. — 1991 őszén a szlovákiai Nagymihályban az ukrán-lengyel-szlovák-magyar együttműködés

alapjait lerakó konferenciát rendeztek, melyen Havel elnök és Calfa kormányelnök is részt vett. A konferencia állásfoglalásában — melyet a magyar küldöttség készített — rögzítették, hogy a régiók állami vezetői a jövőben elősegítik az államigazgatási szervezetek, az önkormányzatok együttműködését, a szubregionális kapcsolatok építését. Fejlesztik a piacialapú együttműködést, áruk és szolgáltatások kölcsönösen előnyös kereskedelmét. Döntöttek arról, hogy létrehozzák a régió informaticai rendszerének összekapcsolását. Elsőrangú feladatnak tekintik szabadkereskedelmi területek és vámszabad területek létrehozásának kezdeményezését a kormányzati szerveknél. — A gazdasági együttműködés elősegítésében leginkább aktív Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 1991-ben több kiállítást, árubemutatót, tanácskozást rendeztek a vállalkozások együttműködési kapcsolatainak elősegítésére. Például a nyíregyházi Kelet-Nyugat '91 nemzetközi kiállítás és vásár, melyen 40 külföldi cég vett részt, vagy a tavaly októberben rendezett ukrán-magyar tanácskozás, melyen több megyei cég konkrét projekt javaslatokat tett és bejelentette, hogy a nyíregyházi repülőtér nemzetközivé építik ki. — 1991. december 1-jén Kárpátalján szabad vállalkozási övezetről is szavaztak az ott élők, s miniszteri szintű tárgyalásokon elvileg már megállapodtak a kishatármenti forgalom fejlesztéséről. — Ungváron árutörszede alakult, mely külkereskedelmi joggal bír az ott forgalmazott árukra, s vegyes vállalatok alapítására is van lehetőség, mégpedig már az előírt minimális 50 000 rubeles alapítke 20%-os külföldi részesedése mellett. A közszükségleti cikkek vámmentesen vihetők be Ukrajnába. — A Kárpátok régióban minden érintett ország lehetővé tette a külföldi működőke bevitelét. Miskolcon személyesen közreműködöm egy olyan vállalkozásban, mely Szlovákiában 1990 óta 100%-os magyar tulajdonú kft.-t működtet a regionális kereskedelem területén. — A külkereskedelmi tranzakciókban elsősorban a csereügyletek, azok közül is a barter és a kompenzációs ügyletek folytathatók előnyösen, ezek alkalmazása a gyakorlatban — engedélymentes voltak miatt is — terjedőben van. Hasonlóan kiemelt fontosságúnak tekinthetők a reexport és tranzit ügyletek is, melyekben széleskörű kapcsolatainkat, kiépült piaci, infrastrukturális rendszerünket kamatoztathatjuk. A kereskedelmi kapcsolatok szempontjából kedvező, hogy a magyar kereskedelmi bankok sorra alakítják ki a régióban levelezői kapcsolataikat, s ezek növelik az ügyletek biztonságát, gyors ellentételezést tesznek lehetővé.

Összegezve megállapítható, hogy a Kárpátok Munkaközösség létrehozásához a regionális gazdasági együttműködés makroszintű feltételei kedvezően alakulnak. Elsősorban rajtunk — ebben a régióban élő és dolgozó embereken múlik —, hogy az együttműködés a gyakorlatban milyen ütemben és módon fog megvalósulni. Természeti, földrajzi, kulturális determináltságunk a Kárpátok Munkaközösség keretében folytatott együttműködésre predesztinál.

Hivatkozások

1. Ch. P. Kindleberger: European Intergration and the International Integration. Columbia Journal of World Business, Vol. I No. 1. 1966. — (Idézi: Palánkai Tibor: A nemzetközi integráció elméleti kérdései. KJK, Bp. 1987.) — 2. Surányi R.: A Brit Birodalomtól a Nemzetközösségig. História, 1990. 4. sz. 18. o. — 3. Jászi O.: A Habsburg Monarchia felbomlása. Gondolat, Bp. 1982. 269. old. — 4. Good D.: Stagnation and "take off" in Austria 1873, 1913. The Economic History Review 27/1. 1974. — (Idézi: Berend T. I.-Ránki Gy.: Európa gazdasága a XIX. században. Gondolat, Bp. 1987.) — 5. Berend T. I.-Ránki Gy.: Európa gazdasága a XIX. században (378. o.) — 6. Berend T. I.-Ránki Gy. im. (379. o.) — 7. Berend T. I.-Ránki Gy. im. (386. o.) — 8. Szende P.: Der Staatshaushalt und das Finanzsystem Oesterreichs und Ungarns Tübingen, 1928. — (Idézi: Jászi O. im. 205. o.) — 9. Vörös K.: A magyar burzsoázia 1867-1918. História, 1991/1. 12. o. — 10. Hanák P.: Repüljünk a sassal. HVG, 1991. február 16. — 11. Magyar Statisztikai Évkönyv, Bp. 1944. — 12. Dankó L.: Orientáció váltás gazdasági kapcsolatainkban. Sárospatak c. újság 1991/6. szám — 13. Molnár Zsolt interjúja Lengyel Lászlóval Napi VG, 1991. XII. 20. — 14. Dankó L.: A regionális külgazdasági együttműködés gazdaságtörténeti megközelítése és adaptációs lehetőségei. 9ME tan-széki tudományos ülési Miskolc, 1991. június 4.

4. International Economic Co-operation in the Carpathian Region⁴

International Business Review
Vol. 2, No. 3, pp. 269–279, 1993
Printed in Great Britain

0969–5931/93 \$6.00 + 0.00
© 1993 Pergamon Press Ltd

International Economic Co-operation in the Carpathian Region

International
Economic
Co-operation

László Dankó

*Department of Applied Economics, University of Miskolc, Miskolc,
Hungary*

Introduction

This article looks into the past and future of the potential of economic co-operation in the region named after the Carpathian mountains. This region is made up of parts of five countries — the Czech and Slovakian Federal Republic, Poland, Hungary, Rumania and Ukraine — in Middle-Eastern Europe that will be defined later. This paper will establish how regional economic co-operation may be mutually beneficial after the East-European military and political block in 1990–91 was dismantled. In order to avoid misunderstanding it must be stressed that the regional co-operation is not thought to be an alternative to the European integration, but a step towards becoming a European country, in which it can prepare for a more extensive economic integration.

However, it must also be emphasised that, because of the depressed economic situation and unsettled market conditions of these subregions, the countries can give less economic impulse to each other than might be given by developed countries in a new “Marshal Plan”. This paper presents arguments about the potential and the initial results of co-operation. It draws attention of those potential investors who wish to establish businesses with direct capital investment, to the region’s natural and economic advantages.

The Carpathian region is a historical and geographical continuation of the “Euroregion Baseliensis”, which was established by French–German co-operation, the Alps–Adriatic Partnership and the Adriatic–Danube (Pentagonal) Partnership. It is believed that because of the excessive industrialisation, environmental pollution and urbanisation Europe’s former economic centres (the developed British and Middle-European regions) will move to the above-mentioned natural region, where — mainly through small and middle sized business — the establishment of a new European economic centre of power will be established. Hungary as a member of Alps–Adriatic and Adriatic–Danube regional co-operation can act as a bridge between East and West with the extension of the idea of regional co-operation towards the East.

It is believed that successful international co-operation may develop out of such regional co-operation with a mosaic-like build-up akin to the European Community’s expansion and association policies.

⁴ International Business Review Vol.2. No. 3. pp. 269-279. Pergamon Press Ltd., Oxford, 1993. Nagy-Britannia

Overview of the Economic History of the Region

Integration liberal theory is based on the theories of classical civil economics, on the assumptions of the traditional freetrade doctrine and on the promotion of perfect competition. According to this theory, integration is possible where the free movement of goods, services and methods of production are realised. "I define the economic integration as the levelling-off of the cost of production factors, in other words the levelling-off of salaries, interest and profit" (Kindleberger, 1966).

The example of the preferential customs zone within different forms of integration shows clearly that countries in such areas provide customs and trade advantages to each other (e.g. the British preferential customs system, created in 1932, Surányi, 1990).

As an economic unit the Hapsburg Empire had such a preferential customs system. Under the rule of Károly (Charles) VI (1711–1740) — the third as a Hungarian king — this system's development started in the Hapsburg Monarchy, in the spirit of consistent mercantile policy. Up to that time each kingdom and province was an independent economic entity, but he introduced "transit", i.e. he made it possible for the goods produced in one Hapsburg country to be transported to other countries duty-free. Later rulers also followed this policy, and in 1775 the Czech and Austrian provinces (except Tyrol) became part of an integral customs union. Slowly, all the countries of the empire became part of a unified market. Division of labour was developing between the provinces: wool and glass were produced in

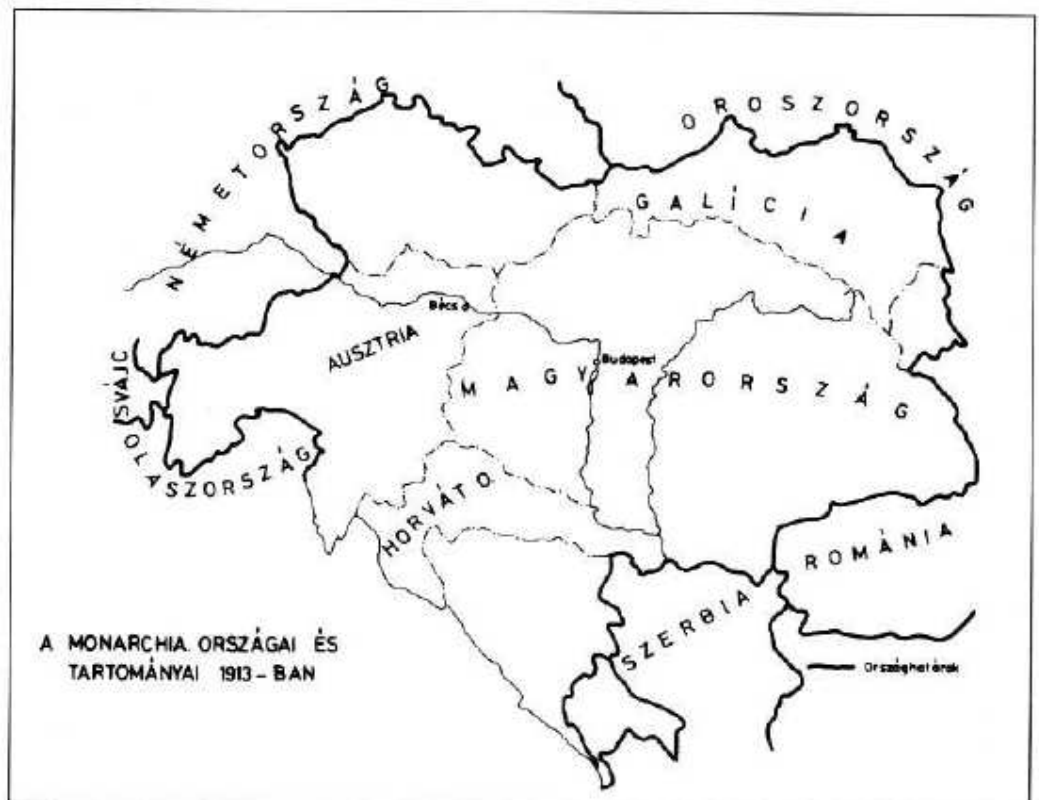


Figure 1.
The Austro-
Hungarian Empire
and its Neighbours in
1913

Bohemia, textiles in Moravia, iron in Upper-Austria and luxury goods in Vienna for the whole Monarchy (Fig. 1).

Only Hungary remained strictly economically delimited until the middle of the 19th century. This situation was not brought about by the Hungarian chauvinism, but by the nobility's narrow-minded policies. By insisting on their ancestral feudal privileges they refused to pay taxes, and so it was only possible to get financial contributions from them through customs on Hungarian wheat, cattle and other goods.

The main demand of the Hungarian liberal opposition in the two decades preceding the revolution of 1848 was customs union, but just before the revolution total economic independence became the main objective. This effort was the main reason that, after the defeat of the revolution in 1850, the Austro-Hungarian customs union was created as an instrument to exclude particularist tendencies (Jászi, 1982).

Freetrade in the Monarchy made it possible for the regions with different natural resources, culture and levels of economic development to develop mutually advantageous trade among themselves on the basis of comparative advantages. At the same time international competition was stopped at the borders of the market of 50 million customers by import duties (which were one-third of the value of the goods) and by strict import-controlling quotas to promote the development of industry and agriculture.

Thus economic integration was developing, and served as an incentive to the spread of impulses of growth from the developing western regions to the less-developed eastern regions. This process was so powerful that the development gap which had been growing until the middle of the 19th century, between the West and East, started narrowing. The lessening of difference was more the characteristic of certain less-developed regions than of others, but it could be felt throughout the Monarchy during the second half of the century.

In the Empire the infrastructure for trade was taking shape favourably. The development of modern transport systems was aided by concessions handed out for railway construction and by interest guarantees supported by the state (Table I).

Year	Length (km)
1837	14
1848	1249
1867	6340
1873	15597
1880	18508
1890	26519
1900	36330
1913	44748

Table I.
The Development of
Railways in the
Austro-Hungarian
Monarchy
(1837–1914)

International
Business
Review
2,3

By 1913 the railway network in the Monarchy was in third place in Europe, after the Russian Empire and Germany. It was characteristic of the inflow of foreign working capital to Hungary that between 1867 and 1914, 40% of all investments (about 6800 million Crowns), were paid by Austrian and foreign capital. An example of the establishment of the Hungarian bank and loan system was the Pesti Hazai Első Takarékpénztár (First National Savings Bank of Pest), which was founded in 1836. Following this, by 1873, there were 637 financial institutions working in Hungary (Bereud and Ránki, 1987).

The transport and bank systems played a key role in the development of the modern economy and both of them are related to the boom in agriculture, which, although the Monarchy was developing in the name of economic self-sufficiency, played an important role in encouraging sectors of export too — for example, in sugar, milling, brewing and distillation. Hungary's foreign trade turnover (outside the Monarchy) between 1882 and 1912 increased from 1763 million to 4174 million Crowns and the ratio of employees in trade and industry increased from 4.9 to 25.1% (Jászi, 1982).

The German middle classes were the leaders of capitalist economic development, and their power spread to the whole Monarchy from Vienna and from Czech industrial environment. German enterprises had representatives, branches and subsidiaries in every country and capital of the Empire.

The widespread markets of the Empire created economic possibilities, which were advantageous for every part of the Empire. Different regions chose not to develop every sector of their economy, but to invest their resources in the most advantageous ones. This phenomenon and the absence of foreign exchange problems inside the boundaries of the Empire greatly promoted economic development.

“There are only a few places in the world — perhaps the United States, Britain and its Commonwealth, — where economic co-operation between the regions has attained such a high level as the former Austro-Hungarian Monarchy. Strong cartels were formed in many sectors (in iron industry, in sugar industry) and the division of labour worked well on the basis of comparative advantages” (Hanák, 1991).

In 1919, after the peace talks near Paris, which brought about the conclusion of the First World War, the Austro-Hungarian customs union was broken up into seven parts (Fig. 2). The complementary areas of the country, which up to that time were helping each other, changed into self-sufficient, perhaps even hostile, states and each of these has lost part of its economic efficiency, so the end of the customs union was harmful for people living in this region.

Agriculture and some of the industrial sectors were left without a ready market, and were cut off from the resources of raw materials. For example, the Rimamurány Ironworks lost its iron-ore mines at Gömör, and at the same time the Vitkovic Ironworks lost its iron-ore resources at Rudabánya. Discrimination, political, and economic opposition have taken the place of the former regional economic co-operation inside the Monarchy. The statistical

International
Economic
Co-operation

Figure 2.
The Seven Austro-Hungarian Successor States in the 1920s

figures, however, show that tradesmen have found the way to realise their turnover mainly in the form of compensation transactions (Table 2, Hungarian Statistical Almanac, 1944).

Territorial settlements following the Vienna Decisions (reannexation of Upper Hungary, North Transylvania and the Vajdaság) have temporarily, though only partly, restored the economic co-operation among the neighbouring areas of the country. In the Carpathian region, for example, the iron and metal industries between Rima, Murány and Hernád rivers restored normal economic connection, and North-Hungarian agricultural products found customers among the food industries and population of the reannexed territories.

After the Second World War the region's structure of production, consumption and distribution, developed over centuries, disintegrated totally. In its place the COMECON's peculiar international economic organisation was formed, and the Soviet Union became the main trading partner for each of the small successor states. The Soviet type of centralised economic organisation, the introduction of state monopolies over foreign trade and foreign exchange and moreover, the effort to achieve absolute sovereignty

Country/Year	1922	1924	1929	1933	1935	1938	1940	1942
Austria	32.4	27.8	21.7	23.9	19.1	14.9	—	—
Czechoslovakia	20.5	23.8	19.0	8.6	4.7	5.3	6.6	6.8
Rumania	8.8	6.0	6.8	5.2	9.2	6.9	3.0	0.8
Yugoslavia	5.1	5.7	5.5	5.8	4.2	3.7	5.0	0.9
The neighbours part from the total turnover	66.8	63.3	53.0	43.5	37.2	30.8	14.6	8.5

Table 2.
The Percentage
Turnover of
Hungarian Foreign
Trade with
Neighbouring
Countries

hindered the restoration of the customs union that had eventually disintegrated in 1918. Some regional trading possibilities were offered by the so-called local border trade and by keeping up of selection exchange, but organising and handling of these transactions were made not directly through partners involved in the business, but through the capitals' ministries and foreign trade companies.

Carpathian Region

The peaceful revolutions of the recent past brought about the recognition that, with the introduction of a market economy, it is possible to revive regional trade co-operation in the region which had flourished in the past, beginning with those centres having the longest economic history.

Within a circle with a radius of 250 km around Sárospatak — one out of the several towns that has a long history — other towns can be found in the circle with a long economic history, from the Ukraine: Munkachevo, Ungvar, Lvov (Lemberg); to Poland: Rzeszow, Cracow; from Slovakia: Kosice, Banska Bystrica; to Rumania: Arad, Oradea, Cluj, Satu-Mare (Fig. 3). This offers opportunities of potential co-operation in infrastructure and markets, with political and economic stabilisation and the easing of border crossings and economy, which means that the products and consumers of our region will be able to reach this market, not indirectly, but directly (Dankó, 1991).

In accordance with this line of thought the geographical definition of the region by the Regional Research Centre of the Hungarian Academy of

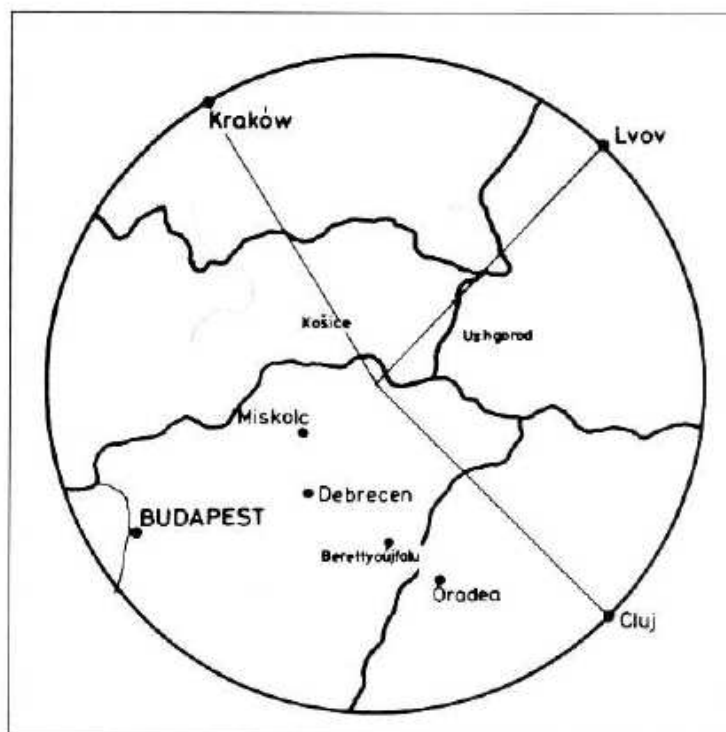


Figure 3.
A Central European
Regional with long-
term Political and
Economic Continuity

Sciences can be mentioned. This Centre proposes that the borders of the Carpathian region should coincide with the eastern borders of the former Austro-Hungarian Monarchy, because even the events of the last 70 years were insufficient to make the former economic and cultural unity totally disappear (Fig. 4).

Another point that supports this argument is that in the eastern parts of the Monarchy the Byzantine ritual was spread which symbolises a bridge between East and West because of the observance of Greek Orthodox as well as Roman Catholic religions. The Carpathian region comprises nearly 200,000 km² and contains a population of about 20 million people, which means a sizeable market — especially when it is also taken into account that the region gives easy access to other parts of its constituent countries, thus encouraging direct international investment.

The region is formed by the following geographical-administrative units: in South-Poland: Cracow, Nowy Sacz, Tarnow, Rzeszow, Krosno, Przemysl voivodships; in Czechoslovakia: the Middle- and East-Slovakia area; in Hungary: Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar counties; in Rumania: Bihar, Satu Mare, Salaj, Cluj, Maramures, Bistrita-Nasaud, Suceava counties; in Ukraine: Lvov, Zakarpatye, Ivano-Frankovsk, Ternopol, Csenovci areas.

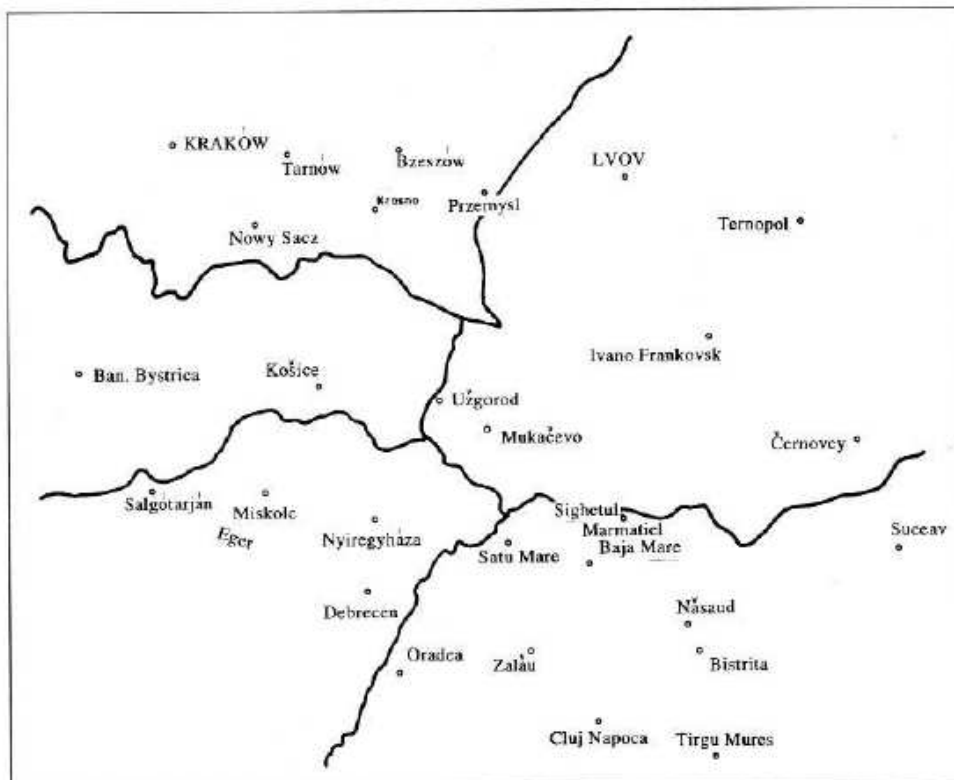


Figure 4.
Major Geographical-
Administrative Units
in the Proposed
Carpathian Region

The prime ministers and heads of state of Czech and Slovakian Republic, Hungary and Poland (which has areas in the Carpathian region and which is a leader in developing market economy) met in 1991 in Visegrad. One of the targets of the meeting was to outline free trade co-operation between the three countries. They rejected the idea of forming an integration or a block but signed a Co-operation Statement which contained the following: "they develop their economic co-operation, based on the market, and the mutually advantageous trade of products and services to promote the free movement of capital and workforce, and furthermore they are attempting to make favourable conditions for direct co-operation between companies, and for the international capital investment to increase the efficiency of the economy".

There is no question that there is a gap between the targets of the declared political ambitions and the possibilities for real action. The COMECON distorted relationships and product structure to the extent that, for example, out of Hungary's international trade turnover in 1989 Czechoslovakia's and Poland's joint share was only 7.67% and Austria's share was 11% (in 1990 these same figures were 5.75 and 13.6%). According to the new trade rules effective from 1991, free customs inside the former COMECON countries have been succeeded by the application of the largest customs rates, which act as a price-raising factor in the import price. Furthermore in settlement of accounts convertible foreign exchange was introduced. For reduction in public transport services and for saving foreign currency an additional 10% of customs is imposed on the import of food and consumption goods in Czechoslovakia. Market-based trade with the former USSR and, from the beginning of December 1991, with Ukraine is hindered due to the partners' insolvency and administrative regulations. Development of foreign relationships with Rumania is mainly hindered by obtaining and storing difficulties of the product set-off. Polish-Hungarian economic co-operation is characterised by paralysis, both moving in the same direction, not towards each other towards the European Economic Community.

Beside the real difficulties of economic co-operation an equally important problem is the formerly suppressed nationalism, which in this region is growing from the level of people's nationalism to the level of state nationalism. Because of the lack of middle-classes in this region's changing societies this dangerous situation could be solved by the pacification and development of entrepreneurial thinking of workers of large factories, and by the development of the middle-classes (interview between Molnár and Lengyel, 1991).

Carpathian-Tisza Regional Partnership

The previously mentioned economic and social difficulties conceal certain contradictions in future possibilities of regional co-operation. In June of 1991 the author's proposal seemed somewhat Utopian, but it is now becoming more and more realistic that there could be developed co-operation in the Carpathian region similar to the Alps-Adriatic partnership (Dankó, 1991b). This argument is supported by the following paragraphs.

At the Visegrad Meeting the "Visegrad Three", as they were known, proposed regional co-operation which deserves attention. The three countries concerned declared in Prague in the spring of 1992 that in the summer of the same year they would form a Central-European Free Trade Area (CEFTA). But as in the partnership agreement with the European Community, the contacts on the macro-level mean only a framework for the contacts between companies and institutions.

From the second half of the 19th century complementary economies were formed in the Austro-Hungarian Monarchy. Finding each other and organising themselves again after 70 years may start at a micro-level in these economies.

Another line of building co-operation in the region is the development of economic relationships between North-Hungary and East-Slovakia. What was formerly unthinkable in this region is becoming reality: on the Slavak side of the Hungarian border a branch-line to the gas line coming from Ukraine has been directed into Hungary, saving the necessity of a separate line. Similarly it is a good sign of co-operation that several new border-crossing stations are to be established in the region.

The Carpathian-Tisza Regional Partnership was formed in March 1992 from the former foundational organisation. Unfortunately, the declaration was only signed by the administrative authorities of Poland, Hungary and Ukraine, but the mutual co-operation is open to all the areas of the region and effort is being made to extend the co-operation.

Evidence of co-operation can be seen in Table 3, which shows the number of joint ventures established by Hungarian companies in the region showing comparisons with the total number of foreign Hungarian joint ventures in 1991 and the first quarter of 1992.

The plan of the "Carpathian Euroregion" is also supported by the Sasakawa "Peace Fund". As was said by Hudak Vasil, in July 1992 the 11th conference of West-East Safety Research Laboratories (IEWSS) would be held in Basle to draw the attention of the Carpathian region's countries upon the Basle Subregional Partnership as a model worth following. As the French and the Germans were able to overcome their historical prejudice and establish a very good co-operation after the Second World War so can the people living in the Carpathian basin. The Peace Fund would like to contribute to the forming of open societies in the subregion, where the ethnical and religious differences are settled tolerantly. According to their opinion "the regional co-operation is

Country/Year	1991		1992	
	PCE	(%)	PCE	(%)
Rumania	87	24	101	25
Czechoslovakia	64	17	52	13
USSR (Ukraine)	52	14	133	33
Poland	2	1	8	2
Total for the region	205	56	294	73

Table 3.
The Distribution
of Enterprises
from
Neighbouring
Countries with
Investment in
Hungary

International
Business
Review
2,3

practically the highest level of co-operation, in which the participants gain more than if they work alone or against each other”.

Legislation in the countries concerned in the Carpathian region has made it possible for foreigners to set up joint ventures, even with foreign majority. In Czechoslovakia the Federal Ministry of Finance's authorisation is necessary to set up a joint venture. Written application has to be handed in to the court of competent jurisdiction for the registration of the firm at the Court of Registration, which must contain the partnership contract and the firm's fundamental rule attested by the notary. It is also necessary to have a minimum of 100,000-Crown starting capital and a minimum of 20,000-Crown foreign ownership. The joint venture will be allowed two years' exemption from taxes and two years' tax allowance.

In Poland to start a limited company a minimum of 10 million-Zloty and in the case of a share company 250 million-Zloty is necessary as nominal capital. The venture's foundation documents must be registered by a notary and then comes the registration of the firm at the Court of Registration, at the Statistical Office and at the tax office. Additional permissions may also be required in connection with the planned activity of the firm.

In Rumania investment permission has to be obtained from the privatisation agency in Bucharest. This permission and the planned foundation documents and the planned partnership contract have to be attested by the notary and then have to be submitted to the competent committee, which hands out the licence to practice. Following this process a request must be submitted to the County Court of Registration to register the firm. Finally, confirmation of the registration together with all the documents must be handed in to the Directorate of Finance, which also hands out a licence of practice. On the foundation of a limited company a minimum of 100,000-Ley of nominal capital must be in cash.

In Ukraine, Company Law is applicable to joint ventures that are founded by foreigners. The minimal nominal capital has to be 100,000 roubles for a share company and 50,000 roubles for a limited company. Besides the foundation documents a further condition is to present the Articles of Association at the local government and at the local offices of the Ministry of Finance. Joint ventures having a minimum of 100,000 URSD foreign participation, are exempted from taxation on their profit for five years, 50% of their export is tax-free, they can export without special permission, and they can import equipment and materials necessary for the production from their foreign currency allocation in the budget, without any restriction.

The three concerned countries in the region have established a free trade area (CEFTA) based on mutuality and graduality — similar to EFTA — from January 1993 in Middle-Eastern Europe. The objectives in this area are to demolish customs and customs-like trade barriers, to establish a market of 70-million people and to move the economies of the concerned countries closer to the EEC-EFTA relationships.

It can be seen from the previous discussion that regional co-operation in the Carpathian region is becoming closer to realisation. The governments of

the concerned countries are contributing to the achievement of these objectives by controlling the demolition of trade barriers by deepening the relationships with the neighbouring countries, and by handing over the licences for regional co-operation to regional agencies. The final realisation depends on the people, on the ventures, on the local governments and on the institutions living and working in this area.

International
Economic
Co-operation

References

- Berend, T.I. and Ránki, Gy. (1987) *Európa gazdasága a XIX században* (Europe's Economy in the 19th Century), pp. 378, 379, 386. Gondolat, Budapest.
- Dankó, L. (1991a) Orientáció váltás gazdasági kapcsolatainkban (The Changing Orientation in Our Economic Connections). *Sárosspatak*, No. 6.
- Dankó, L. (1991b) *A regionális külgazdasági együttműködés gazdaságtörténeti megközelítése és adaptációs lehetőségei, ME tanszéki tudományos ülései, Miskolc 1991.06.04* (Regional Cooperation from the Economical History's Point of View and the Possibilities of Adaptation), Scientific Conference of the Economic Faculty of the University of Miskolc, Miskolc, June 1991.
- Good, D. (1974) Stagnation and Take-off in Austria 1873, 1913. *The Economic History Review*, Vol. 27, No. 1.
- Hanák, P. (1991) Repüljünk a sassal (Fly with the Eagles). *HVG*, 16 February.
- Jászi, O. (1982) *A Habsburg Monarchia felbomlása* ("Disintegration of the Hapsburg Monarchy"), pp. 205, 269. Gondolat, Budapest.
- Kindleberger, C.P. (1966) European Integration and the International Integration. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 1, No. 1.
- Magyar Statisztikai Évkönyv* (Hungarian Statistical Almanac) (1944). Budapest.
- Napi Világ Gazdaság* (1991) Molnár Zsolt interjúja Lengyel Lászlóval (Zsolt Molnár's interview with László Lengyel), 20 December.
- Surányi, R. (1990) A Brit Birodalomtól a Nemzetközösségig (From the British Empire to Commonwealth). *História*, No. 4, 18 pp.
- Vörös, K. (1991) A magyar burzsoázia 1867–1918 (The Hungarian Bourgeoisie 1867–1918) *História*, No. 1, 12 p.

Received November 1992

5. Cross-Border Co-operation in the Expansion of European Integration⁵

LÁSZLÓ DANKÓ

Department of International Marketing, University of Miskolc
3515 Miskolc-Egyetemváros, Hungary
mim@uni-miskolc.hu

Field of research: international marketing, international co-operation, cross-border co-operation

Abstract: The paper interprets the definition of cross-border co-operation, presents the European practice of sub-regional co-operation, and gives a historical and economic summary of the former regional economic relations of Hungary. The author analyses the macro-, intermediate, and micro-level frameworks of the foreign trade co-operations in the Carpathian Region. The final conclusion is that it is possible to reconstruct the relations between the complementary economies, which were first established in the Austro-Hungarian Monarchy in the second half of the 19th century, after eight decades at the level of local governments, institutions and enterprises, within the framework of the internal market in the European Union. To summarise all this: the conditions of macro- and regional level co-operation of the people living in the Carpathian Euroregion are developing in a favourable way.

The endeavours for creating economic co-operations have been strengthened since the end of World War II. Following the integration process, partially launched within international organisations and initiated in Western Europe in the 1950s, there have been several plans drafted with the intention to co-ordinate and harmonise internationally operated economic and trade systems on a regional basis.

1. Sub-regional co-operation in Europe

The growth period of mass production-based monopolist type accumulation in the industrially developed countries in the 1970s has been replaced by decentralised economic development, which was based on the increasing role of the differentiated market. The previously dominant branches, such as the industry with high raw material consumption, have gradually lost their importance while the territorially more mobile service sector became the real driving force of economic development, which brought about new installation requirements. The newly forming economic structure has elevated regions into the forefront of economic development different from the leading districts of former industrialisation.

The several-century-old centres of capitalist industry started to decline, while totally unknown areas made steps ahead on the development list of European regions. On the list of regions according to GDP/head in 1950, the region of Southeast England was fourth, Belgian Flanders was sixth and French Lorraine was ninth.

⁵ European Integration Studies, Miskolc, Volume 2. Number 1. (2003) pp. 3-23

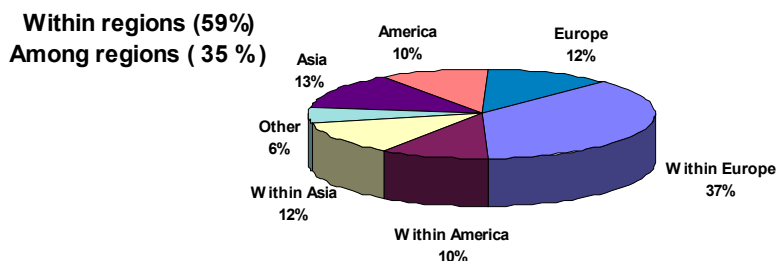


Figure 1. Trade of the world within and among regions (1993)

Source: World Bank, Global Economic Prospects and the Developing Countries, 1993 - Figyelő on December 2, 1993

By 1980 these areas had fallen back to places 35, 40 and 28, respectively. Other areas came forward to a significant extent: West-Berlin changed from place 48 to place 5, Baden Württemberg from place 50 to place 8 and Emilio-Romagna (Central Italy) from place 60 to place 40. When analysing this development, we can conclude that the focal point of the European economy will have moved from the Northern France - Benelux - Western Germany triangle towards East, - favourably for Hungary - to the Southern Germany - Northern Italy regions by the millennium. The traditional sources for growth in the North-western European economic cluster, which is based on metropolitan conurbation, are becoming impoverished. At the same time, there are new factors of economic expansion in the Alpine regions, and the introduction of up-to-date systems is not hindered by the inertia effects of traditionally built sectoral, constitutional and regional structures. These two regional structures show insignificant differences in their economic efficiency now, however, certain advantages of the historical centre are indicated (Table 1).

Item	The regional system (1)	The North-West European regional system (2)	(1)/(2) %
Population (million head)	70.33	72.71	96.72
Added value per head (Th. USD)	13.81	13.78	100.26
Added value (Th. million USD)	972.19	1001.70	97.05
Added value in agriculture (Th. million USD)	31.76	19.46	163.21
Added value in industry (Th. million USD)	388.31	349.30	111.17
Added value in service (Th. million USD)	552.10	632.94	87.23
Number of employed (million head)	27.86	23.04	120.92
Rate of employed in agriculture (%)	7.64	3.30	280.61*
Rate of employed in industry (%)	39.50	39.30	121.85*
Rate of employed in service (%)	52.86	57.40	111.23*
Productivity in agriculture (Th. USD)	15.00	25.66	58.46
Productivity in industry (Th. USD)	35.27	38.66	91.23
Productivity in service (Th. USD)	37.47	47.78	78.42
Density of population (head/sq. km)	165.00	405.00	40.74

Table 1. General Data of the Two European Regional Clusters in 1985, * according to the number of employed, Source: R. Cappellin (1990), complemented by Gy. Horváth (1991)

It is not accidental then that the Alpine regions started building up their new integration with great intensity. Within the traditional European regional clusters there were no multi-lateral sub-regional co-operations. The intention to cooperate with the sub-regions is determined by the similarity of their respective economic structures, the efforts for structural transition as well as their geographical vicinity and frontier positions. Hungary's chances for being integrated into Europe are enhanced through the newly forming European economic centre close to the country's western borders.

According to the above, it seems obvious that, apart from the European nation states as constitutional units, the roles of regions all around Europe will be appraised.

Cross-border regional associations have been created in Europe for better utilisation of the sources available in regions with mixed nationalities but sharing a common history. 'Euroregion Basiliensis' was formed in 1971 through the co-operation of the Upper-Alsace county in France, Basel and its canton in Switzerland, and the Southern Baden district in Germany. The one-time French-German opposition has been replaced by a harmonised economic co-operation in this area. The three regions are now closely linked as a result of the jointly implemented introduction of up-to-date industrial sectors, and co-ordinated infrastructure investments such as airports, fast transit systems, common use of public transport, jointly organised education at university faculties. The Institute of East-West Security Studies (IEWSS) held its 11th annual conference in Basel in 1992 with the aim of drawing the attention of the Central Eastern European countries to the Basel sub-regional co-operation, and offer it as an example to follow. (They recommended that the governments of Central Eastern European countries should create the Carpathian Euroregion, which was established in Debrecen, Hungary, in 1993.)

The International Bodensee Conference was launched in 1972 (with six Austrian, German and Swiss provinces as members), and, at the same time, eleven Austrian, Swiss and Italian provinces organised the Alps Working Community. Then in 1978 the Alps-Adriatic Working Community was formed, and the Working Community of Provinces in Countries by the Danube was created in 1990.

In Western Europe a whole range of economic co-operations have been formed since the early 1970s from simple bilateral or trilateral ones to the multi-lateral integrated clusters. The Council of European Regions was established in 1985 following the initiative of five regional clusters: West Alpine Working Community – COTRAO, Middle Alpine Working Community – ARGE-ALP, the Alps-Adriatic Working Community, the Pyrenees Working Community and the Jura Working Community; and five regional associations organised according to their territory types: Association of Cross-Border Regions, the Conference of Peripheral Coastal Regions, Association of Traditional Industrial Regions and the Union of the Regions of National Capitals.

The Council of Europe plays a crucial role both in the elimination of objections to the international co-operation of regions and in the decentralisation of power. The Madrid Agreement of 21 May 1980 on the decentralisation of cross-border links has affected national legal regulations, and, as a result, the regional communities of the countries ratifying the agreement were given some additional scope of authority. The cross-border regions are allowed to enter autonomously into political or economic co-operations with the adjacent provinces following their regional interests and own ideas. The international aspect in the regional policy serves the development of political and economic democracy through

the decentralisation of power and the economy. Participation of the regions in various international co-operations has become legitimate.

Among the European regional co-operations the analysis of the Alps-Adriatic Working Community is relevant to our point, as five Hungarian counties are involved in its work so that directly adaptable experience is available.

The Alps-Adriatic Working Community was officially founded on 20 November 1978 at the regional conference of premiers held in Venice, Italy. The Working Community was created with the participation of Friuli-Venezia-Giulia and Veneto, Italy; Carinthia, Upper-Austria and Steiermark provinces, Austria; Croatia and Slovenia. Bavaria and Salzburg have joined as observers.

The deed of foundation has no international legal status, but was drawn up upon the political consensus of the parties involved and declared the Community to be open. As a result, the number of actively operating regions has reached 18; in addition to the founders, there are new provinces: Trentino-Alto Adige and Lombardy (Italy); Burgenland (Austria); Bavaria (Germany). Ticino/Tessin (Switzerland) became an observer and there are five new members from Hungary as well: Győr-Moson-Sopron, Vas, Somogy, Zala and Baranya counties. The structural formation of the organisation has been finished; the Working Community represents 38.5 million inhabitants living in an area of 284,400 sq. km of land.

The German and Italian regions play a dominant role as 40% of the population is in Italy while 29% is in Germany. The population of the areas involved in Hungary represents 4.5% of the whole (Table 2).

There are significant differences between the economic efficiency and sectoral structures of the member provinces. The eastern peripheral provinces can be regarded as relatively well-developed in Hungary and in the former Yugoslavia, where the gross regional production per head is half or third of the average 11 thousand USD in the Working Community (based on an estimate by Gy. Horváth).

The competitiveness and comparative characteristics of the regional economic structures show significant differences. As far as the sectoral construction of the member provinces is concerned, they represent mostly post-industrialised structures (i.e., the tertiary sectors yield close to 50% or more of the regional production), while this figure in the provinces to be modernised remains under 40%. The share of agricultural production is high in the peripheral areas.

There were crucial transition processes in the industrial structures of the central provinces during the 1980s. The traditional branches of industry declined and gave way to microelectronics, biotechnology and information technology. The traditional mass production in the garment and food industries was replaced by the manufacture of high quality goods demanded by the diversified market needs.

No.	Member provinces	Land Area (thousand sq. km)	Population (thousand head)	GDP/head in 1986 (thousand USD)
1.	Bavaria	70.553	11.043	14.7
2.	Lombardy	23.856	8.886	11.8

3.	Trentino-Alto-Adige	13.620	882	9.9
4.	Friuli-Venezia-Giulia	7.847	1.210	13.9
5.	Veneto	18.364	4.375	10.1
6.	Upper-Austria	11.980	1.270	14.8
7.	Burgenland	3.965	270	8.5
8.	Steiermark	16.387	1.187	11.4
9.	Salzburg	7.145	442	16.3
10.	Carinthia	9.534	536	11.8
11.	Croatia	56.538	4.672	2.5*
12.	Slovenia	20.251	1.937	4.4*
13.	Győr-Moson-Sopron	3.837	426	5.2*
14.	Vas	3.337	227	5.6*
15.	Zala	3.784	311	6.2*
16.	Somogy	6.036	349	3.8*
17.	Baranya	4.487	432	5.0*
	Total	281.530	38.445	10.7

Table 2. General Data of the Alps-Adriatic Working Community in 1988, * estimated data, Source: R. Cappellin (1990), complemented with calculations of Gy. Horváth (1991)

The structural transition in the areas of the Working Community was accompanied by innovative constitutional changes. The driving force of economic development is now the small and medium-sized company sector.

The deed of foundation determines the framework of co-operation as follows: transportation including railway links, power generation and electricity networks, agriculture, forestry, water management, tourist industry, environment protection, nature conservation, developing cultural and resort zones, regional development, culture and relationships between educational institutions.

The structure and operational regulations are controlled by two basic documents: the Common Declaration drawn up in Venice, Italy, on 20 November 1978, which regulates the governmental level contacts of the participating member provinces; and the Proceedings, accepted by the plenary session in Linz, Austria, on 20 September 1991. It was accepted as a general principle that the costs of operation incurred in the respective countries should be met by the members themselves. Similarly, the costs of the meetings should be covered by the organiser host member. Finally, it is stated that the regulations of the Common Declaration apply to the committees and working teams as well.

The main body of the Working Community is the Plenary Session of the premiers of the regions, with the chairman nominated by the members for a period of two years in alphabetical order. The professional work of the Plenary Session is assisted by the Committee of Senior Officials and other professional committees and project groups. There are seven committees, which are responsible for the following areas of co-operation: running the co-operation, culture, youth, sports, science; economy and tourism; agriculture; forestry; animal breeding and mountain farming; sanitation and hygiene; social affairs.

The meeting of the chairmen of the chambers of commerce held in Győr and Pécs, Hungary, in 1990 was an important event in the life of the Transdanubian counties: they agreed to establish a common information databank, to set up research centres and working groups.

The problems arising through the creation of the single European market were also discussed. They concluded that the Working Community could play a linking role between the European Union and the former socialist countries.

There was a two-day regional conference held in Nagykanizsa, Hungary, on 8-9 November 1991. The patron of the event was Árpád Göncz, President of Hungary; the chairman was Géza Jeszenszky, Minister of Foreign Affairs, who held a lecture under the title 'Future of the Co-operation of Hungary and the Alps-Adriatic Working Community'. There were various issues discussed in workshops and lectures on the economic, commercial, cultural, transportation and investment policies in the regions. The commercial and economic questions of the small and medium-sized businesses in the region were also discussed. The program of co-operation is now focusing on the establishment of two new institutions: a regional development fund for the strengthening of backward areas, and a joint financial institution.

Having looked at the above examples of more advanced co-operations that are free of all nationality prejudices, let us have a closer look at our own region, North-eastern Hungary, to see whether there is a basis in economic history for creating interregional economic contacts.

2. Economic historical background

The liberal theory of the integration is based on the propositions of classic 'laissez faire' economics as well as on the revival of the traditional doctrine of free trade and the declaration of unlimited free competition. According to the above, integration can be created in the areas where the free flows of goods and services, and the factors of production are realised. Using the definitions by Kindleberger and Palánkai, integration is defined as the tendency of equalisation of the prices of ordinary goods.

Analysing the preferential customs zone as one of the various forms of integration we can state that the countries within the zone grant each other mutual customs and other trade policy allowances.

This kind of preferential customs system operated in the Hapsburg Empire, and was the first step in creating economic integration during Charles VI (1711-1740) based on a consistent mercantilist policy. Before that, all the kingdoms and provinces had formed their respective self-supporting economic units, but now they made steps for the flow of goods within the Hapsburg empire to be customs-free. The subsequent monarchs continued with this policy and in the end, all the Czech and Austrian provinces were involved in the customs union with the exception of Tyrol in 1775. The countries within the empire gradually developed into a common market. Hungary remained a strictly closed area up to the middle of the 19th century, for the opposition of the nobility enabled them to gain financial advantages through the customs on Hungarian wheat and cattle.

During the two decades prior to 1848, the Hungarian liberal opposition demanded the establishment of a customs union, while right before the revolution it was replaced by the claim for total economic independence. Therefore, after the defeat of the revolution, in 1850 the Austrian-Hungarian customs union was formed as a means of getting rid of the particular tendencies.

As free trade became firmly established within the Monarchy, it made it possible for regions, differing in their natural resources, culture and economic development levels, to trade with each other on the basis of mutual comparative advantages.

At the same time, at the borders of this market of 50 million customers, the import duty reaching one third of the value of the products and strict import limitation quotas blocked the way of foreign competition, thus helping in the development of the domestic industry and agriculture.

The gradually developing economic integration served as a framework for transition of the growth impetuses from the developing western provinces towards the backward eastern ones. This process was so strong that the gap in development between the western and eastern provinces, deepening up to the middle of the 19th century, started to close up in the second half of the century. The reduction of regional differences was more perceptible in the backward areas than in others, but it was effective within the entire Monarchy.

The infrastructure background for trade was extremely good in the empire. The up-to-date transport system and the railway construction were supported by granting concession rights and a state guarantee on interests. The Monarchy stood in the third place after the Russian Empire and Germany with its railroads in Europe in 1919.

The huge markets of the empire created advantageous economic possibilities for all its parts. There were opportunities for various regions to invest their funds in the most favourable sectors. The problem of foreign exchange was totally unknown within the empire, which promoted its economic growth.

There were few places in the world, with the exception of the United States, England and its colonies, where the economic co-operation between the regions reached so high a level as in the Austro-Hungarian Monarchy. There were strong cartels formed in many of the industries (e.g. iron and sugar), and the division of labour operated perfectly on the basis of comparative preferences.

When analysing the Austro-Hungarian Monarchy and coming to the above rather favourable judgement on the operation of free trade, the focus is on the free flow of goods and services as well as on those of capital and labour force. It was beyond the scope of this paper to analyse the political aspects and the colonialist endeavours of the more developed regions towards the under-developed ones.

In the 15th and 16th centuries with certain temporary fluctuations, 20-30% of Hungary's foreign trade transactions was realised with the Czech-Moravian provinces and Silesia, and 7-15% with Poland. The decisive item in the imports was broad-cloth, coming from Czech-Moravian territories and Silesia; 60% of the wine, the main export product, went to Poland. In addition, considering the trade contacts between the present territories of Slovakia and Hungary, to the south, leads to the conclusion that up to the end of World War I, half the trade of the present territory of Hungary had been realised with the present Poland, Czech Republic and Slovakia.

In 1918 the Austro-Hungarian customs union fell apart into seven different states, and the parts that had been backing each other became hostile towards each other. All of them lost some of their economic efficiency, thus the break-up of the customs union caused damage to

the peoples inhabiting the area. Agriculture and certain branches of industry were cut off from their natural markets and from their sources of raw materials: e.g. the Ironworks of Rimamurány lost its mines in Gömör as well as the Ironworks in Vitkovici lost the iron ore from Rudabánya. The previously existing regional contacts were replaced by political and economic discrimination. On the other hand, the statistics prove that the tradesmen found a way of realising their turnover through compensation transactions. In 1922 Hungary realised as much as 66.8% of its total foreign trade turnover with the neighbouring countries. This high percentage decreased only in the period of the world economic crisis of 1929-33 as a result of strengthening protectionism (it was 43.5% in 1933), then went on decreasing due to the German influence.

Country	1922	1924	1929	1933	1935	1940	1942
Austria	32.4	27.8	21.7	23.9	19.1	-	-
Czechoslovakia	20.5	23.8	19.0	8.6	4.7	6.6	6.8
Romania	8.8	6.0	6.8	5.2	9.2	3.0	0.8
Yugoslavia	5.1	5.7	5.5	5.8	4.2	5.0	0.9
Share of neighbours from the total turnover	66.8	63.3	53.0	43.5	37.2	14.6	8.5

Table 3. Foreign trade of Hungary (1922-1942)

Source: Book of International Statistics

The territorial revisions following the Vienna Treaty led to a partial restoration of the economic co-operations between the adjacent parts of the countries. In our area it meant that the iron metallurgy in the triangle of the rivers Rima, Murány and Hernád regained its normal economic status, moreover, the agricultural products from North-eastern Hungary could be sold to the citizens and food-processing plants of the re-annexed territories.

After World War II the structures of production, consumption and distribution of our region were totally destroyed, which was followed by the establishment of the COMECON. That was a special economic organisation, where the main trading partner for the newly created states was the Soviet Union.

The Soviet Union remained the main foreign trade partner for the countries that belonged to the eastern block until the termination of COMECON in 1991. The share of 23-25% of the Soviet Union in the foreign trade turnover resulted in a one-sided relation or dependence at the macro-economic level.

The Soviet-type centralised economy, the introduction of state control over foreign trade and the monopoly of foreign exchange as well as the intention of autarchy hindered the realisation of the customs union, which was broken up in 1918, and also presented obstacles in the realisation of natural foreign trade contacts. Certain trade opportunities were available through the so-called local border transactions implementing a wider selection of goods available, whereas the management of the actual transactions was decided in the ministries of the respective capitals, ignoring the direct players in the market, and they were realised through specialised foreign trade companies.

We have to turn to economic history when defining what we call now Central Eastern Europe. In his book *Summary of Three Historical Regions in Europe* Jenő Szűcs refers to historical Hungary and the regions northward from it: Bohemia, Prussia, (the Baltic area), Poland along with their adjacent provinces as a relatively united historical region showing

similarities in their structures. This area is situated between Western and Eastern Europe, and has certain 'hybrid' features as well.

In the 10th century Hungary belonged to Eastern Europe, when the Kiev Empire, lying between the Baltic and the Black Sea territories, and being an economic focus of that period, with contacts in the Arabic world, was one of the main target areas for Hungarian foreign trade. Prague in the north belonged to this circle as well, while the southern boundaries went down as far as Perejaslavec at the Black Sea and Byzantium. In the middle of the 12th century we can find the same commercial-geographical system in this area, and the contacts to the western economies – through the mediation of Regensburg – were merely of secondary importance.

The regional power relations were changed in the 13th century because the dynamism of the 'second period' of western feudalism turned into expansion, that is, it moved beyond the rivers Elba-Saale to the river Lajta, and attracted Hungary's attention. As a result, Hungary turned towards economic centres like Venice or Brugge while moving along the Vienna-Regensburg axis, leaving behind the Kiev and Byzantium regions. The essence of the change was that Hungary and the adjacent regions could provide ground for the establishment of western type forms of feudalism. On the other hand, it did not mean that Hungary or the surrounding regions became automatically 'westernised', as, while the western forms of feudalism started to take roots, they underwent certain modifications in almost every field.

This led to its peripheral position in direct proportion to the way the new structures with distortions and weaknesses had been built in the originally Eastern European infrastructure and circumstances. (Péter Hanák divides Central Europe into two main parts: a western one and an eastern one. Central Eastern Europe is drawn as it is depicted by Jenő Szűcs, but he includes Switzerland as well in the western part.)

3. Foreign trade co-operation in the Carpathian region

Hungary had to face for the third time the loss of its foreign markets in the 20th century. The first shock hit with the decomposition of the Austro-Hungarian Monarchy, which was accompanied by losing territory. As it was indicated in the lines of Table 3 in the previous section, the way out was an increase in the exports to Germany starting in the 1930s, but it was what led to the second shock after World War II, namely, this market also closed down for Hungary. At that time the Soviet Union, and later the COMECON, represented a fixed point. The third shock for Hungary's economy was the termination of the co-operation within the COMECON on 31 December 1990.

The changes in the market, which were emphasised in the period of restructuring, turned Hungary's attention to the European Union and the Association of European Free Trade.

As it was analysed and stated in Section 1, there is no real alternative for Hungary other than becoming an integral part of the world economy and of the European integration. At the same time, the foreign trade co-operation with the direct neighbours can contribute to the preparation for appearing in the more demanding Western European market as well as to solving certain regional problems.

The quiet revolution of the recent past resulted in the fact that Hungary, after introducing market economy institutions and conditions, restarted the previously perfectly operating

system of foreign trade co-operations in the Carpathian region after a seven decade long dormant period, based on the traditional trading cities and towns.

Taking a map of Central Eastern Europe, and drawing a circle with a 250 km radius around Sárospatak, Hungary, - one of the towns of historical importance in the region - we can see several towns and cities with traditionally prosperous trade within the circle: Mukachevo, Ushgorod, Lvov, Ivano Frankovsk (Ukraine); Rzeszow, Krakow, Przemysl, Krosno (Poland); Kosice, Presov, Banska Bistrica (Slovakia); Arad, Oradea, Cluj-Napoca, Satu Mare, Baia Mare (Romania). All of them represent potential markets and infrastructure backgrounds for the foreign trade co-operation, along with the process of political and economic stabilisation.

With the achievement of free crossing of borders and liberalisation of commerce, they provide the markets for the products and consumers of the Carpathian region directly, with exclusion of unnecessary steps.

We have to take a closer look at the experiments for creating an institutional framework for external political and economic co-operation in the Central Eastern region and in the immediate sub-region, with special attention to the implemented ones. In this analysis the various forms of co-operation will be shown starting at macro-, through intermediate, ending up with micro-levels.

3.1. Central European Initiative (CEI)

The Central European Initiative is the widest and somewhat loose framework of political and, to some extent, economic co-operation in Central Europe. It was founded by the premiers at their meeting in Vienna on 18 July 1992, following the proposal announced at the Klagenfurt Conference of foreign secretaries of the region. It started under the name 'Pentagonale' (1990), then became 'Hexagonale' with Poland joining in 1991. This 'loose co-operation agreement' was initiated by Gianni de Michelis, then foreign secretary of Italy (EBRD Annual Economic Review 1992), with the aim of a regional expansion for Italian capital. When launching this new regional co-operation in the vacuum of power politics (the Soviet and German interests were otherwise engaged), he proposed the creation of new types of co-operations that could contribute to economic stability for the co-operating countries in the region through provision of additional resources.

Being better developed, Italy and Austria thought that they could strengthen their positions and influence through the new co-operation opportunities and could develop their conditions for working capital. Another element of the initiative covered the possibility to improve the acceptability for working capital if they effectively contested the assistance of international financial institutions within the framework of regional co-operation.

All these concepts appeared as objectives to be implemented in late 1993, since all that had been outlined within the framework of CEI meant the mere presence of ambitions; the contacts between small countries may have perspectives that can contribute to the process of integration into the European Union.

There were nine member countries in the CEI in 1993: Austria, the Czech Republic, Croatia, Poland, Macedonia, Italy, Hungary, Slovakia and Slovenia. (Bosnia-Herzegovina was accepted as a member at the Vienna conference of 1992, but suspended its membership.) At

the same time, Belarus, the Ukraine, Bulgaria and Romania approached CEI officials with their requests for membership.

Thirteen working groups have been established within the CEI in order to co-ordinate the activities. These are responsible for the following fields: environment protection, flow of information, statistics, tourism, communication, cultural affairs, education and student exchange, energy, migration, small- and medium-sized businesses, shipment, science and technology, prevention of catastrophes, agriculture. The European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) and the CEI operate a secretariat within the EBRD to financially support conduction of all the feasibility and technical studies and to mobilise the necessary financial funds.

The co-ordinator of the working group of small and medium-sized businesses is the Hungarian Ministry of Industry and Trade. The main objective of the program is to establish a computerised information system, compiling data on the economic environment of the member countries' enterprises, and on the institutions assisting private businesses, and to mediate the search for partners. It seems to be rather problematic to harmonise the guidelines for setting up the network as the member countries show differences in their states of development and regulations. The first bilateral agreement for the exchange of information systems has been concluded between Slovakia and Hungary.

3.2. The Visegrád Group Co-operation (VGC)

The termination of the Warsaw Treaty and the COMECON led to the end of the political and economic bloc in Central Eastern Europe. After their last meeting in 1990, the leaders of the three countries, Czechoslovakia, Poland and Hungary, which are the front runners in European integration, had talks in Visegrád, Hungary, in 1991. One of the main issues of the meeting was to outline the possibilities for free trade co-operation between them. They, however, refused to form an integrated bloc with a fear of generating aversion in Western Europe. They even declared that the co-operation served also their will to ensure complying with the rules and co-ordination in the race towards Europe.

The fact that the rate of foreign trade with the neighbouring countries reached its lowest point in 1990 (Hungary realised 4.1% of its total foreign trade turnover with Czechoslovakia and 1.8% with Poland) indicated that 'natural' co-operation had disappeared. This can be traced back to the unilateral dependence existing in the Soviet bloc.

Apart from the intention to develop trade relations with each other, it could be essential for the participating countries that in the predicted 10-15 years required for full membership in the EU, the difficulties of the transition to market economy can be reduced through this co-operation. On the other hand, their chances for integration into Western Europe may also be enhanced. Agreeing with the experts of the field, the author anticipates that the Visegrád co-operation process will help the countries in their integration into the global economy.

The territory and population of the three countries represent a market similar to that of re-united Germany (Table 4), although its economic potentials reach only a fraction (about 1/7). The very low level of the three countries' foreign trade can be regarded as an indicator of the reserves of transactions missed so far in the mutually advantageous co-operation. That means that the market potential represented by the three (today four) neighbouring countries, which are in the same stage of transition to market economy and nearly in the same state of

economic development, should not be undervalued. Especially, if we consider that one of the main reasons for economic recession is the loss of markets. In terms of the inflow of working capital, the current foreign trade co-operation exerts a great attraction, and the possibilities for the free flow of goods and production elements within a market of 64 million are greater than what is achieved currently.

The committee responsible for transport has outlined several huge projects, e.g. the construction of the Trieste-Budapest-Kiev motorway, and the Prague-Budapest-Rijeka motorway and railroad.

At the meetings of the foreign secretaries and premiers of the CEI members in March and July 1993 the political and economic objectives of the organisation were confirmed and as it was emphasised 'the CEI represents a special type of regional co-operation that contributes to the European stabilisation and co-operation' (Declaration, CEI. 23 March 1993 Budapest, Hungary).

The prospects of the foreign trade co-operation within the CEI co-operation can be determined on the basis of the improvement of the regional conditions. They can develop economic programs, having the financial sources secured on a business basis, but they do not deal with direct development of commerce. The further operation of the CEI can be envisioned only if the member states are able to focus on the fields and economic programs that can be useful for their majority.

The main economic issue of the CEI, the development of regional infrastructure, is very much on the agenda and can contribute to the implementation of the main objective of integration with Western Europe. After the COMECON came to an end causing disintegration in Central Eastern Europe, the CEI as a political framework established at high level encourages the enterprises, professionals and experts to find their potential partners in their respective regions. With Italy and Germany among its members, the CEI may contribute to the establishment of common interests between the West and the East.

	Population million heads	Land area sq. km	GDP billion USD	GDP/head
Hungary	10.6	93,030	32	3000
Czechoslovakia	15.5	127,870	54	3500
Poland	37.9	311,700	76	2000
Total:	64.0	532,600	162	2565

Table 4. Population, Territory and GDP of Hungary, Czechoslovakia and Poland (1988), Source: East Europe Databook CSFB Economics and National Statistics (quoted by I. Illés-Mizsei-Szegvári 1991)

The successful implementation of the co-operation is supported by western politicians and professionals, for the West is interested in the stabilisation of the entire region instead of the stabilisation of individual countries in Central Eastern Europe. The co-operation within the Visegrád Group can also reduce the threat of the migration of masses to the West and contributes to the broadening of their markets in Central Eastern Europe. Furthermore, it reduces the burden of the adjustment to the fast increase in Central Eastern European exports and, finally, it can lessen the incidence of nationalism in the Central Eastern European regions.

The potential fields of co-operation with the four countries – in agreement with Iván Illés - are concentrated on four different issues. The first thing is effective joint action in the field of foreign relations. The countries were successful in acting jointly towards the European Union, although the EU regarded the countries involved as one.

The second package of co-operation recommendations covered the financial co-ordination (Central European Payment Union CEPU), which was also initiated by the West, based on the former institution of EPU, although it was not received positively.

The third circle of proposals within the co-operation aimed at the elimination or at least, the moderation of commercial barriers, with the specific objective of establishing a free trade agreement between the countries involved. The termination of the COMECON resulted in a rather strange situation: the VGC countries entered contracts of association with the EU and the European Free Trade Agreement, thus giving rise to a whole range of asymmetrical interim agreements, while the neighbouring countries treated each other according to the policy of greatest benefits. The interest and willingness of the EU to assist in this issue can also be perceived, as it was necessary to establish the VGC free trade agreement for the adoption of the cumulative regulations. The Central European Free Trade Agreement (CEFTA) was signed in Krakow, Poland on 21 December 1992, and it came into force on 1 March 1993. Thus practically the Central Eastern Countries, which are situated on the peripheries of the Western European integration centre, were opening up mutually their markets to each other after they had signed a number of contracts of association and free trade agreements with the 'centre'. They open up their markets gradually and at some speed for the benefit of the contractors of the 'centre' countries.

This means that, as a result of the different agreements signed with countries in the European Economic Territory and the Central Eastern European regions, the (not wholly) free trade will be the basic form of the mutual economic contacts.

The fourth issue in the VGC countries' co-operation is the flows of capital and workers between the countries involved. In close correlation with increasing unemployment, the flow of workers seems to have lessened in the past couple of years. In this field, however, it is necessary to build up the legal institution system, which would be responsible for controlling the conditions of employment. The regulation of the flow of capital would be useful not primarily in the flow between each other, but in drawing the great capital exporters' attention to the region.

Within the VGC, especially after the Czech Republic became independent, it is repeated again and again that the Group is no longer an organisation with the aim of assisting and promoting integration. On the other hand, we can say that the Czech unwillingness did not really threaten the free trade agreement, which was the most tangible result of the co-operation. In addition, urging joint action and the intention of co-ordinating the integration process are not included in the primary objectives of the VGC countries' foreign trade policies.

We can conclude that the rising period of the Visegrád co-operation has ended and in the remaining fields without concrete programs the countries involved seek new types of forums (e.g. one similar to the CEI co-operation) to strengthen their relations with each other. This type of outcome would not diminish the results that have been reached in trade liberalisation.

3.3. *Forms of intermediate-level co-operation in the Carpathian region*

For the geographical determination of the North-eastern Hungarian cross-border, interregional economic relations the most useful point of reference is the eastern border of the one-time Austro-Hungarian Monarchy.

The determination we use runs along a well-defined cultural, religious and economic fracture line. However, some people think about the revival of the common past within the monarchy.

The above determination of the Carpathian region includes the following: six districts in South-eastern Poland (Krakow, Tarnow, Nowy Sacz, Rzeszow, Krosno, Przemyśl); in East Slovakia the territories eastward from the Roznava-Poprad line (Bardejov, Spisská Nová Ves, Presov, Humenne, Michalovce, Trebisov and the Kosice area); in the Ukraine the territories of Lvov, Tiernopol, Ivano Frankovsk and Chernovtsy; in Romania seven counties (Satu Mare, Maramureş, Bihor, Sălaj, Bistriţa-Nasaud, Cluj and Suveava; and in Hungary the counties Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg and Hajdú-Bihar.

The area determined above makes up a territory about 200 thousand square km with a population of 17-18 million. Considering its size, this region may attract international capital, offering investment possibilities and a huge market, especially when thinking of the inner parts of the countries involved that can be reached through the parts within the circle.

Apart from the geographical position, there are some other aspects that connect the territories within the Carpathian sub-region:

- a. The historical past, as all of them used to belong to the Austro-Hungarian Monarchy. When they were parts of the same country, up-to-date infrastructure and transport system were established. However, they are now disused as they were broken into parts, but could be used again if integrated and would serve as the driving force for development (railroads between Sátoraljaújhely-Lvov, Debrecen-Chernovtsy).
- b. Cultural and religious heritage. This has three main elements: the roots of the national cultures of the majority of people living in the region are in the sub-region. Secondly, the Byzantine type (Greek) Catholic religion was native in the North-eastern parts of the Monarchy and has spread and is alive today in this area mostly. Thirdly, Galitsia, Bukovina, Sub-Carpathia, Northern Transylvania, the Nyírség and Zemplén used to be territories in Europe with a significant Jewish population. (In 1910 the number of Jews was about one million, which meant about 40% of the total Jewish population in the Monarchy.)
- c. There is another common feature of the areas involved, which is that they all have peripheral positions in their own countries, which justifies their turning towards each other. When examining the negative points of the co-operation, we can mention a lack of the necessary capital and experience for the development in the region; the relations of the regions are burdened with nationalism, sometimes even at the level of state politics.

There were certain forms of cross-border economic co-operation realised under the socialist regime. Naturally, these were limited initiatives, such as the local cross-border trade, provision of agricultural machinery, assistance in harvesting etc. However, the idea of creating institutional co-operation with a broader scope was initiated only after the transition.

The intermediate level sub-regional co-operation was first outlined and launched in Poland in 1991. It was initiated by the Polish Ministry of Foreign Affairs along with the easternmost district, Krosno. They sought contacts with Sub-Carpathia and six districts in Slovakia, which form what is called the Carpathian Region (Varanno, Humenne, Michalovce, Trebisov and Bardejov), and in Hungary with offices of the County Representative of the Republic in Heves and Borsod-Abaúj-Zemplén counties.

The initiative was so well-managed that the Czechoslovakian president, Mr. Havel, and the prime minister, Mr. Calfa, took part in the founding conference in 1991, which was held in Michalovce, Slovakia, with the aim of establishing sub-regional co-operation. It was expressed in the declaration that the state leaders of the countries in the region would assist in establishing the co-operation between the administrative bodies, the local governments. They would also foster sub-regional external economic relations through co-operation in market-based development and the mutually advantageous trade in goods and services. There was also a decision on connecting the information networks of the participating countries in the sub-region. They considered the initiation of establishing free-trade zones and customs-free areas through the national government offices to be a crucial task.

After the conference in Michalovce, Slovakia, there were meetings held in Ushgorod, Ukraine, and in Miskolc, Hungary, ending with the one in Jaslo, Poland, on 15 February 1992 with the title 'Possibilities and Perspectives of the Sub-regional Co-operation between Poland, the Czech Republic, Slovakia, Hungary and Ukraine'.

The final document issued by the conference emphasised that the parties disclosed their willingness to foster the cross-border co-operation of the neighbouring territories in the economy and culture. They agreed that the trade and economy-related activities should be given priority within sub-regional co-operation. They also agreed to compile their respective domestic regulations and laws on foreign trade and on setting up joint ventures; to give assistance in organising border-region trade fairs and exhibitions through co-ordinating their dates. The participants also discussed the establishment of an investment credit bank in the Carpathian Sub-region, and accepted that special attention should be given to the technical development of infrastructure along the borders, focusing on transportation and communications, as well as on the improvement of customs services and border crossing.

In the framework of the co-operation the first conference on regional economic development in North-Hungary and East-Slovakia was organised in Michalovce, Slovakia, on 10-12 June 1992. There were presentations on the conditions for establishing joint ventures with foreign partnership and on the possibilities of the Slovak-Hungarian economic co-operation and payment relations. There were 30 Hungarian companies present at the exhibition organised in the framework of the conference.

This co-operation formed the basis of the organisation work aimed at establishing the 'Carpathian Euroregion' in 1992. The Institution for East West Security Studies (IEWSS) held its 11th annual conference in Basel, and the issue for discussion was regional and sub-regional co-operation. The aim was to draw the Central Eastern European countries' attention to the Basel sub-regional co-operation and to recommend it as a model to follow. A similar concept of co-operation for the regions of the countries in the Carpathian territory was worked out by the European Studies Centre of the IEWSS, which operates in Stritini, near Prague. This was aimed at the development of co-operation in economy, politics and cultural life. In the meantime the IEWSS was reformed under the name Institute for East

West Studies (IEWSS), chaired by John Edwin Mroz, who founded the original IEWSS in 1981 in New York. The organisation is a non-profit, non-governmental organisation with the involvement of American, Japanese and European partners, controlled by an international board under the leadership of Hans Dietrich Genscher.

The Deed of Foundation of the Carpathian Euroregion was signed in Debrecen, Hungary, on 14 February 1993 by the representatives of the state administration and local governments of Sub-Carpathia. The signatories included representatives of the Krosno and Przemysl districts (Poland), of Heves, Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg and Hajdú-Bihar counties (Hungary) in the presence of Catherine Lalumiere, the Secretary General of the Council of Europe, and the Ukrainian, Polish and Hungarian ministers of foreign affairs, Anatoli Zlenko, Krystof Skubisewski and Géza Jeszenszky. The representatives of the Romanian territories and the mayors of Kosice and Presov, Slovakia, attended as observers. The circle of founders of the Carpathian Euroregion was completed with Przemysl, Poland, and Szabolcs-Szatmár-Bereg and Hajdú-Bihar counties, Hungary. Slovakia was represented by Igor Kosire, head of the foreign department.

The 'Declaration of Foreign Secretaries on the Co-operation of Peoples in the Carpathian Euroregion' (Debrecen, 14 February 1993) emphasises that the meeting was aimed at strengthening sub-regional co-operation in the cross-border areas according to European political and cultural values on the basis of market economy principles and practices.

It was expressed that the Carpathian Euroregion would be established by the local governments and the local representatives of state administration in the territory of the Carpathian mountains and the river Tisza with the participation of Hungary, Poland, Slovakia and the Ukraine to create their long lasting co-operation.

The signatories also confirmed that the organisation was open towards the local communities and authorities of Romania. They accepted that the participating countries would work out the organisational structure and principles of operation on the basis of their respective laws and regulations but with respect to their free discretion.

Similarly to the Alps-Adriatic Working Community, it is accepted in the Rules and Regulations that the Euroregion does not represent an organisation above the states, but all members are considered to be equal, regardless of size or population.

Among the objectives of the co-operation priority is given to the development of economic co-operation, along with creating better conditions for it as well as to co-ordination of development planning. Apart from this, the participants seek the possibilities for improving their relations in the fields of environment (water, air and soil), culture, entertainment and sport, health care, tourism and local border traffic, co-operation in trade, exchange of information and communication.

The structure of the Euroregion is as follows: the Council, Secretary General and Working Committees (economic, cultural and control). The organisation forms a general opinion and works towards a reconciliation of views, but does not take legal responsibility. The operational costs of the Council and secretariat are met by the participating countries proportionally, but the program costs are to be covered by the organising party. The first Secretary General was Adam Peziol, head of Krosno district, in 1993 and Pál Virág, County Representative of the Republic in Debrecen, was elected secretary general in 1994.

At the regular meeting of the Council of the Euroregion in Vozdrec, Krosno district, on 28-29 December 1993, the Romanian counties Satu Mare and Maramureş joined as members, county Sălaj attended as an observer. Ukraine suggested that the territories Lvov, Chernovtsy and Ivano-Frankovsk should be involved in the co-operation. They were accepted together with Kosice and Presov (Slovakia) and county Jász-Nagykun-Szolnok (Hungary). Thus, in the first year, the organisational structure was established and some project planning and implementation started.

There are also certain contradictions around the establishment of the Euroregion.

- a. The interests of the national governments in the regional integration are different. Ukraine is mostly interested in joining Europe through this co-operation and in toning down the Sub-Carpathian ambitions for autonomy. Hungary also has two justifiable concerns, one is economic development, and the other maintaining relations with the Hungarian nationalities beyond the borders. Poland seeks for ways to strengthen its position as a medium-sized power. Slovakia may play a central role in the co-operation having theoretically great interests. Romania is mostly interested in Moldavia, and although the referendum in March 1994 expressed opinions on ambitions for sovereignty, there were no practical foundations.
- b. There are sources of conflicts between the national governments and the regions in the participating countries. This kind of conflicts can be found in the co-operation of Western European regions as well: the leaders of the regions and provinces demand an increasing scope of economic and external political competence while, at the same time, the centres try to hinder the international activities from becoming too independent.
- c. The third type of conflict is generated between the regions and local governments within the respective countries, and is rooted in the competition for prestige.

3.4. Micro-level initiatives for co-operation

The Carpathian-Tisza Foundation was registered at the Court of Registration in Nyíregyháza, Hungary on 15 October 1990 as a foundation of the County Council of Szabolcs-Szatmár-Bereg, the Hungarian Credit Bank and two private individuals. In addition to the banking and entrepreneurial sphere, they were able to attract support from some leaders of the Hungarian National Bank, the Ministry of Finance and the Ministry of Foreign Affairs. (Géza Jeszenszky, minister of foreign affairs supported the idea of the Carpathian-Tisza Working Community in his speech at the Pentagonale summit meeting in Venice on 31 July 1990.)

According to the founders' conception, it was necessary to establish an organisation in North-eastern Hungary following the model of the Alps-Adriatic Working Community in the west, which provides the framework for many-sided co-operation of the region with the neighbouring cross-border territories.

The Letter of Intent was signed in December 1991 by representatives of Poland (Przemysl), Ukraine (Sub-Carpathia), Romania (Satu Mare) and Hungary (Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar and Szabolcs-Szatmár-Bereg). The aim of the co-operation was – as declared – to re-establish the real interests and values of the earlier relations between the regional local governments, entrepreneurs, companies and citizens. Apart from the historical traditions, the conception is built on all the experience that was gained in the past 30 years of the cross-border regional and sub-regional co-operations, which led to the creation of the current Western European co-operations.

Foreign trade co-operation includes the establishment of direct relations between the various enterprises, manufacturing and service companies in the fields of production and distribution. The Working Community has to create a suitable institutional framework for co-operation in order to build and improve economic relations; to jointly improve the conditions for mutual investments and those from a third country; to set up joint ventures and create preferential conditions of operation for them. It must not be forgotten that the participating regions are relatively backward areas within their countries, thus their positions can be improved more effectively through the implementation of joint projects that relieve strained relations. The Working Community can assist in the establishment of small and medium-sized businesses and co-operatives. For this purpose, it is advisable to set up a common information system (Declaration on the establishment of the Carpathian-Tisza Working Community 18 December 1991, Nyíregyháza, Hungary).

The Deed of Foundation of the Carpathian-Tisza Working Community was initialled in Nyíregyháza on 20 March 1992 after negotiations with governmental institutions. However, it was not signed, for as the IEWS outlined the concept of the Carpathian Euroregion at a conference held by the Carpathian-Tisza Foundation in May 1992, they took the initiative to widen the organisation to include Romania and other north-eastern Hungarian territories.

The first activity of the Carpathian-Tisza Foundation was to assist a joint research project conducted in Debrecen and Kiev. The project aimed at creating a relation between agricultural production in Szabolcs and the Sub-Carpathian region and at developing it through integration, along with the prospects of a clearing-house as a beginning for future financial institutions.

The Carpathian-Tisza Entrepreneur Club was founded with the help of PRIMOM Enterprise Foundation in July 1991, and it prepared the installation of several terminals of a business information system in the neighbouring cross-border counties (Ushgorod, Beregovo and Satu Mare).

The Foundation is aimed at economic co-operation and was launched with a business approach supporting sub-regional foreign trade co-operation in the Carpathian-Tisza region, especially in the micro sphere. Thus, it contributes to the success of the Carpathian Euroregion as well.

Another form of implementing sub-regional co-operation at micro-level is through the relations between regional chambers. Its contractual framework, the Co-operation of Carpathian Chambers was founded in Lillafüred, Hungary, on 20 April 1993. It is free of politics and stands very close to entrepreneurial interests. The heads of the Ushgorod, Lvov, Kosice, Michalovce, Rzeszow, Rijeka, Oradea and the North-Hungarian regional chambers of industry and commerce were co-signatories. They expressed their willingness to improve economic relations between the regions they represent; to promote direct trade relations between the enterprises through an exchange of information on foreign trade, customs, legal and price-control issues; to provide market analysis data on a regular basis and to assist their members in establishing mutually advantageous forms of co-operation.

Moreover, the eight chambers in the six countries, having similar problems, deemed it necessary to take a pro-active role in the regular exchange of information and experience, and to put proposals for the elimination of hindering elements in sub-regional foreign trade towards the competent regional or national authorities.

The third form of co-operation at micro level is cross-border relation between individual local governments. This can obviously generate direct economic advantages only for the range of enterprises in the areas involved; nevertheless, it should not be undervalued. This kind of co-operation can be found on both sides of the borders, and its importance is seen in general development, improvement of employment and increase in revenue in the given town or village.

The macro-, intermediate and micro-level forms of sub-regional co-operation detailed above all contribute to the development of foreign trade relations, but based on the author's personal experience, the most successful development can be found in the micro-level relations of companies, enterprises and institutions.

The complementary economic relations, first established in the Austro-Hungarian Monarchy in the second half of the 19th century, can be re-established after an interval of eight decades at the level of co-operations between local governments, institutions and enterprises, provided legal framework of the free market is available.

To summarise, it can be pointed out that the pre-conditions for the co-operation of peoples living in the Carpathian Euroregion are developing rather favourably both at macro- and regional levels.

References

- DANKÓ, L. (1993). *International Economic Cooperation in the Carpathian Region*. International Business Review, 2. No.3. Pergamon Press, Oxford.
- DANKÓ, L. (1994). *International Economic Cooperation in the Carpathian Region*. University of Miskolc Bulletin, Series F. 1. Miskolc.
- DANKÓ, L. (1997). *Establishment of Enterprise Zones in the Tri-Border Area*. Carpathian Business Review, Sátoraljaújhely.
- DANKÓ, L. (1999). *Tri-Border Regional Economic Cooperation*. USAID-Zemplén LEF Sátoraljaújhely.

6. Interregionális gazdasági együttműködések Európában és hazánkban⁶

Európában az 1970-es évektől a gazdasági szerkezet átalakulását, s ezzel együtt a korábban tradicionálisan fejlett ipari régiók visszaszorulását, s új növekedési pólusok kialakulását figyelhetjük meg. Az Unión belül a gazdasági társadalmi változások által kialakuló újabb gazdasági központok keletkezésének egyik jelentős motivációs tényezője a termelési költségekben, a népesedésben, illetve a környezetszennyezésben meglévő differenciálódások. Négy fő tényezővel lehet magyarázni a fejlődésbeli eltolódást az Unión belül.

- a piaci követelményeknek megfelelően a vállalkozások költségcsökkentő beruházásokra, a termékek életciklusának rövidülése miatt rugalmas termelési rendszerek bevezetésére törekszenek, (gyártásáthelyezés, passzív feldolgozás stb.),
- a közösség fejlettebb pólusait egy öregedő népességi összetétel jellemzi, melyek mellett a fejlődő térségek termelékenységét növeli az ott kialakuló képzetlenebb (és relatíve alacsonyabb munkaköltségű) munkaerő,
- az új fejlesztések a közlekedés és a telekommunikáció terén újabb térségeket tesznek bevonhatóvá a gazdasági vérkeringésbe,
- a túlnépesedés növekvő költségei, a környezetszennyeződés szintén ösztönzik a vállalkozásokat az újabb, (jelenleg) periférikus területeken lévő direkt beruházásokra.

Az Európai Unióban a szubregionális együttműködés gyakorlatában a gazdasági szerkezet azonossága, a szerkezetátalakítási törekvések hasonlósága, illetve a földrajzi közelség, a határmenti fekvés az a természetes kohéziós erő, mely az együttműködések indukálja.

A szubregionális együttműködéseknek és szervezeteknek három területi szintje alakult ki az Európai Unióban:

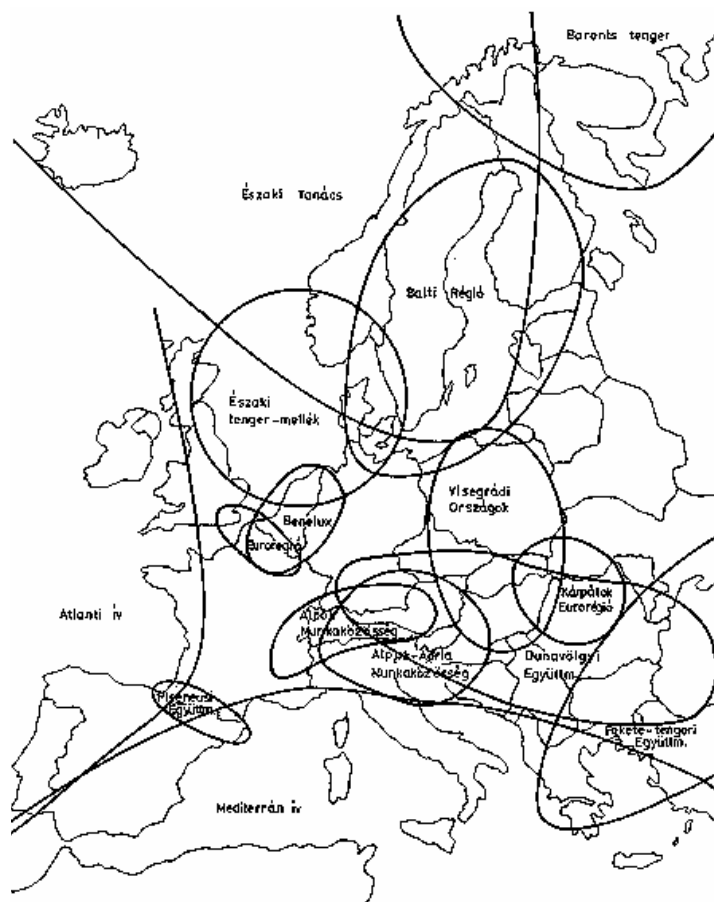
- Az Unión belül működő összeurópai szubregionális szervezetek:
 - Regionális és Helyi Önkormányzatok Tanácsadó Testülete (1988)
 - Régiók Bizottsága (1994)
- Több országot átfogó nagyrégiókra kiterjedő szubregionális szervezetek, melyek célja a regionális szint külkapcsolatainak, gazdasági és területfejlesztési kompetenciáinak megerősítése, együttműködésük szorgalmazása.
- Határmenti együttműködések két, vagy három ország határos területei között.
 - Európai Határmenti Régiók Szövetsége (1971)

A továbbiakban alapvetően a harmadik szint problémakörével foglalkozunk, ugyanis tapasztalataink szerint ez az a formáció, melyben a közös gondok, fejlesztési prioritások konkrétan megfogalmazódnak, s az érdekek leghamarabb összeegyeztethetőek.

1970-ben alakult meg az „Euroregio Basiliensis” a francia Felső-Elzász megye, a svájci Basel város és kanton, valamint a német délbadeni kerület együttműködéseként. 1992-ben a Kelet-Nyugati Biztonsági Kutatások Intézete (IEWSS) éppen Baselben tartotta 11. éves konferenciáját azzal a céllal, hogy felhívják Kelet-Közép Európa országainak figyelmét a baseli szubregionális együttműködésre, mint követendő, modellértékű példára. Ezen a

⁶ Piskóti – Dankó – Schupler: Régió és településmarketing Akadémiai K., Bp. 2002.

konferencián ajánlották az érintett országok kormányai részére, hogy hozzák létre az 1993-ban, Debrecenben megalakult Kárpátok Eurorégiót.



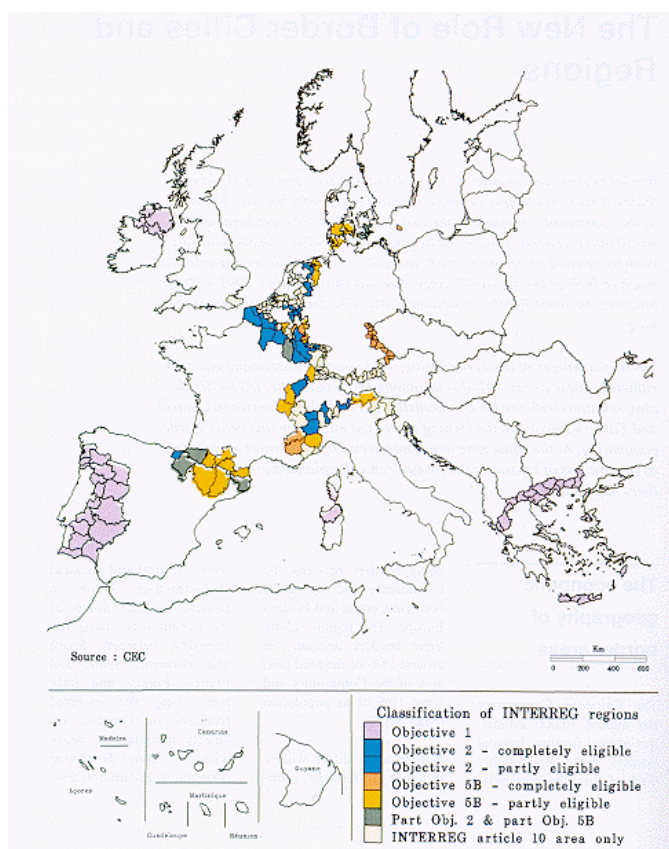
2.1 sz. ábra: Regionális együttműködések Európában

A regionális nemzetközi együttműködés korlátainak felszámolásában és a központi hatalom decentralizálásában az Európa Tanács is jelentős szerepet játszott. Az 1980. május 21.-i madridi keretmegállapodás a határokon átnyúló kapcsolatok decentralizálásáról a nemzeti jogi szabályozásra is hatással volt, az azt ratifikáló országok regionális közösségei új hatásköröket kaptak: a határmenti régiók a szomszédos tartományokkal - regionális érdekeik és saját koncepcióik alapján - autonóm politikai és gazdasági együttműködések kezdeményezhetnek.

Az Európa Tanács a régiók együttműködése érdekében már 1951-ben megalapította az Európai Települési Önkormányzatok Tanácsát, melynek célja az európai helyi önkormányzatok erősítése volt. 1984-ben e szervezet nevét Európai Települési és Regionális Önkormányzatok Tanács-ára változtatta. 1985-ben egy másik szervezetet is kialakítottak Strassbourgan: Európai Régiók Tanácsa néven (mai elnevezése Európai Régiók Közgyűlése).

Az Európai Unióban az 1991-ben aláírt Maastrichti Szerződés a regionális politika vonatkozásában elismerte az EU-n belüli szolidaritás és a kohézió erősítésének szükségességét. Ennek keretében a Közösségi Segélykeret Strukturális Alapján belül a 1. Objectives (közösségi célok): „a fejlődés és a struktúrák közelítésének előmozdítása az

egyres régiókban” keretében meghirdetésre került az INTERREG program, majd 1994-ben az INTERREG II. program a határmenti (Cross-Border Cooperation = CBC) együttműködés fejlesztésére. Az első program 31 projektet ölelt fel, s 1.034 m ECU támogatási keretet kapott.



2.2 sz. ábra

INTERREG - Az Európai Unió határrégiói

Forrás: EU Regionális Politikai Főosztály

Az INTERREG II. program az 1994-ben meghirdetett Közösségi Kezdeményezések (Initiatives) részeként továbbra is a Strukturális Alapokból kerül finanszírozásra, 2.900 m ECU keretösszegben. Az INTERREG II. program lehetőséget biztosít arra, hogy az EU külső határterületein elhelyezkedő közép európai országok is részt vegyenek benne, de a PHARE finanszírozás keretében.

Az INTERREG program fő célja, hogy támogassa a határokon átnyúló gazdasági együttműködést és felkészítse a határövezeteket arra, hogy az európai integráció nyújtotta lehetőségeknek és kihívásoknak minél jobban megfeleljenek. A rendelkezésre álló támogatási keretet nem egyes államok, hanem az államhatárok szerint osztják szét, amely ily módon tovább erősíti a határrégiók együttműködését.

A térségi külkapcsolati politika főbb területei, melyek a határon átnyúló intézményi kapcsolatok célkitűzései között megjelennek:

- közös tervezés, információcsere a regionális és ágazati fejlesztésről,
- szolgáltatások és infrastruktúra hálózat szervezése, megvalósítása,
- felsőoktatási és szakképzési együttműködések,
- versenypiaci intézmények kialakítása, ösztönzése és üzemeltetése (marketing tanácsadás, kiállítások, vásárok, befektetési és garancia alapok),

- üzleti és műszaki tanácsadó hálózat, információs bázis kiépítése,
- idegenforgalom, turisztika,
- környezetvédelem,
- nemzetközi együttműködési szervezetek pályázataiban való közös részvétel,
- társadalmi, civil szervezetek együttműködési kapcsolatainak segítése.

Magyarország, illetve az EU-val szomszédos országok számára elérhető INTERREG II. - PHARE - CBC program alapvető céljai a következőkben kerültek meghatározásra:

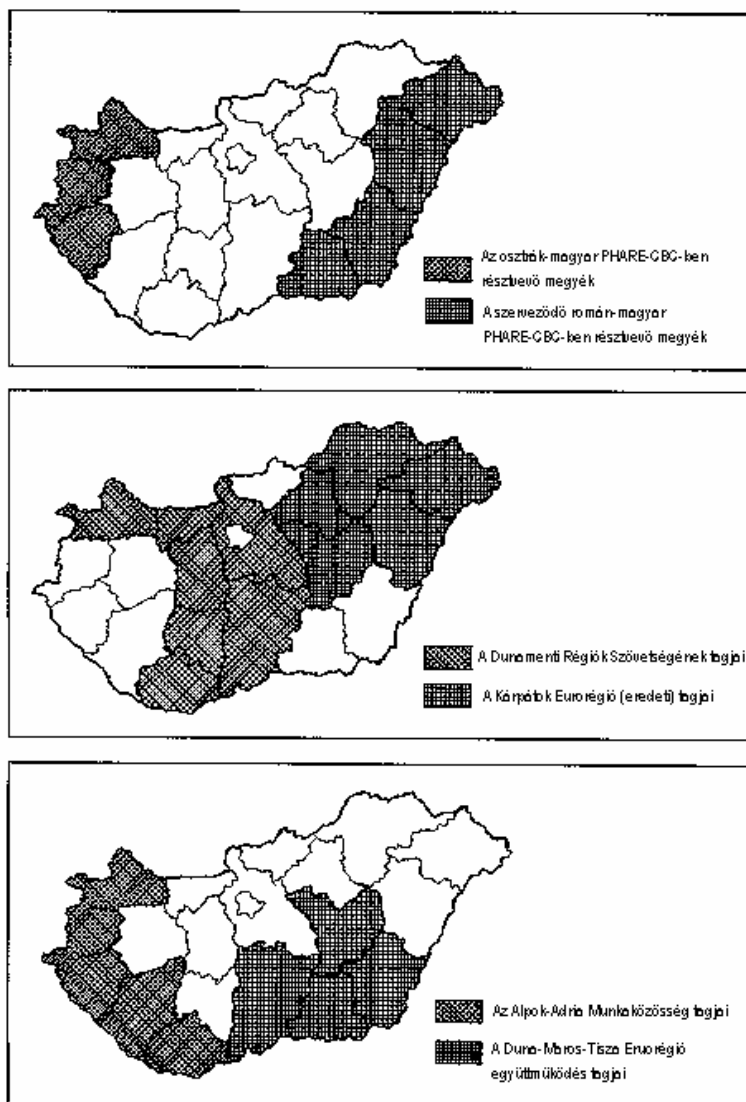
- a jogosult közép-európai határterületek támogatása,
- két és háromoldalú integráns együttműködési hálózatok kiépítése és fejlesztése,
- az EU tagország és az EU-n kívüli határterület közötti életszínvonal- és fejlődésbeli szakadék leküzdése,
- közép európai országok rendszerátalakítási folyamatainak dinamizálása,
- EU intézményrendszer, eljárásrendek, döntési mechanizmusok megismertetése az érintett helyi és regionális szereplőkkel,
- az interregionális, határon átnyúló, koordinált fejlesztések tartós intézményrendszerének kialakítása,
- a célország területi tervezési rendszerének nyitottabbá tétele.

Határon átnyúló regionális együttműködés Magyarországon

Hazánkban az 1978-ban alakult Alpok-Adria Közösséghez a dunántúli határmenti megyék 1986-tól megindult csatlakozásával kezdődött az interregionális gazdasági együttműködés intézményes fejlesztése.

Korábban a KGST rendszerben a periférikus területek ellátásának javítására is létezett regionális, vagy települések közötti határmenti együttműködés a „választékcseré”, áruházi napok, mezőgazdasági, árvízvédelmi kooperáció keretében, azonban ezek a kezdeményezések inkább protokolláris, jószomszédi találkozásokban, kulturális rendezvényekben, vásárlátogatásokban merültek ki.

1986-tól a dunántúli határmenti megyék: Győs-Moson-Sopron, Vas, Zala, Somogy, Baranya folyamatosan az Alpok-Adria Munkaközösség teljes jogú tagjaivá váltak, s 1994. novemberében éppen Kaposváron az éves Plenáris ülés keretében fogadták el az együttműködés strukturális reformjának tervezetét, melyben fokozott hangsúlyt kapott a gazdasági kooperáció erősítése, s a tapasztalatok átadására való törekvés a kelet-közép európai szubregionális együttműködések ösztönzésében, segítségével. Az elmúlt időszak tapasztalatai szerint a multilaterális szubregionális együttműködés a bilaterális együttműködések keretében, azok mozaikszerű összekapcsolásával szolgálhatja hatékonyan az adott szubrégió célját.



2.3 sz. ábra

Határon átnyúló regionális együttműködések Magyarországon

Ilyen kétoldalú kezdeményezés került 1992. november 5-én aláírásra Eisenstadtban, Burgenland tartomány, Győr-Moson-Sopron, Vas megyék, Győr, Sopron és Szombathely megyei jogú városok képviselői között, mely együttműködés Zala megyével kiegészülve 1995-től megteremtette a PHARE-CBC alapjait.

1. Az osztrák-magyar PHARE-CBC program

A PHARE-CBC program közösen kialakított többéves programdokumentuma adja az együttműködés koncepcionális keretét, mely a támogatási prioritásokat és a hozzájuk tartozó indikatív költségvetési arányokat is meghatározta: öt évre 35 m ECU-vel került jóváhagyásra. Az egyes prioritásokon belül 1995-ben és 96-ban 25, illetve 23 projekt került elfogadásra, 7 illetve 11 millió ECU PHARE támogatás tartalommal a három érintett nyugat-magyarországi megyében. (Wächter 1996.)

A támogatási prioritásokon belül az alábbi irányú fejlesztések kerültek kijelölésre:

- területi tervezés és területfejlesztés (3 %),

- műszaki (vonalas) infrastruktúra fejlesztése (31 %),
- gazdaságfejlesztés és együttműködés (44 %),
- humán erőforrás fejlesztés (9 %),
- környezet- és természetvédelem (10 %),
- kis projektek támogatási kerete (3 %).

A magyar kormány 2057/1996. sz. határozatában a PHARE-CBC társfinanszírozására a 25 %-os megkívánt magyar önrész feléig kötelezettséget vállalt (KTM célelőirányzat), s létrehozta a KTM-ben a PHARE-CBC Programirodát, illetve azon belül létrejött a Soproni Regionális Iroda, mely a program helyi végrehajtását koordinálja, szervezi.

A PHARE-CBC- program 1997. évi ütemeként a PHARE ügyvezető bizottsága 14 millió ECU-nyi támogatást hagyott jóvá. Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyéből összesen 20 pályázat részesül 2,8 milliárd forint támogatásban, 2,6 milliárd forint hazai társfinanszírozás biztosítása mellett. Az ezévi program keretében tehát 2,5 milliárd forint fejlesztés járulhat hozzá ahhoz, hogy Nyugat-Magyarország - s rajta keresztül a többi magyarországi térség - bekapcsolódjon az Európai Unió együttműködési hálózataiba. Ezzel az osztrák, a román és a szlovén határon átnyúló PHARE-programok keretében eddig már 40 millió ECU, azaz mintegy 8 milliárd forint összegű PHARE-támogatást hagytak jóvá összesen 84 projekt részére 3,5 milliárd forint magyar nemzeti hozzájárulás mellett.

Az Európai Bizottság 1997 nyarán hozta nyilvánosságra a PHARE új irányvonalára vonatkozó elképzeléseit. Ezekben az egyik legfontosabb elem, hogy gyorsítani kell a PHARE, s közte a PHARE-CBC-források felhasználásának ütemét. Ilyen nagyszámú fejlesztés mellett ez csak úgy lehetséges, ha a CBC-programok magyarországi végrehajtó szervezetének kapacitása nő, illetve ha kialakul a területfejlesztési PHARE-programokat és a határon átnyúló PHARE-programokat összehangoltan menedzselő programiroda. Ez az egységes intézmény az Európai Unió területfejlesztési támogatási programjainak végrehajtói bázisává válhat. Ez annál is inkább követelmény, mert az EU bővítésével a szervezet jelenlegi külső határai belső határokká fognak válni. Az Európai Unió és a csatlakozó országok közös érdeke, hogy ezeken a határokon ne legyen akkora a fejlettségi szakadék, amely megakadályozhatja az európai fejlesztési tér kiterjesztését, illetve meggátolhatja az uniós politika érvényesülését. Ezen fog múlni, hogy a csatlakozó tagok mennyire tudják majd kihasználni a tagságból adódó, de csak esélyként rendelkezésre álló lehetőségeket.

A határokon átnyúló együttműködésről szeptemberben rendezett budapesti nemzetközi szemináriumon is formálódó álláspont szerint már az 1997-1999 közötti időszakban történtek előkészítő intézkedések, amelyeknek köszönhetően a PHARE-CBC-programok egyrészt az Európai Unió területfejlesztési, úgynevezett strukturális alapprogramjaival teljes kompatibilitásban működhetnek, másrészt hatásterületük kiterjedt a közép-európai országok közötti határszakaszoknak a jelenleginél szélesebb körére is. Magyarországnak természetesen célja, hogy a jelenleg még futó Ausztriával, Szlovéniával és Romániával megindított, határon átnyúló együttműködési programok mellett mielőbb induljon CBC-program az ukrán-magyar és szerb-magyar határ menti térségekben is.

2. Interregionális együttműködés Északkelet-Magyarországon

Északkelet-Magyarországon némi késéssel 1991-ben kezdődött meg a határokon átnyúló együttműködések fejlesztése: A Páneurópai Unió Sárospatakon rendezett nemzetközi találkozóján megfogalmazott indítványokkal (OTKA T4589) illetve a Kárpátok-Tisza

Alapítvány (Nyíregyháza) létrejöttével, majd a Kárpátok-Tisza Munkaközösség alapdokumentumának 1992. márciusi parafálásával Kárpátalja, a lengyel Przemysl vajdaság, illetve Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék között. Ezzel egyidőben párhuzamos lengyel kezdeményezésre az un. Krosnói megállapodás keretében Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves megyék kapcsolódtak a négy országra kiterjedő szubregionális együttműködésbe.

Ezen kétirányú kezdeményezést használta fel a Kelet-Nyugati Tanulmányok Intézete (IEWS) arra, hogy közreműködése eredményeként 1993. február 14-én aláírásra kerüljön a Kárpátok Eurorégió alapdokumentuma. Az alapdokumentumot az előző megyéken túl Jász-Nagykun-Szolnok megye is aláírta, így végülis öt magyar megye, illetve az itteni megyei jogú városok alkotják a Kárpátok Eurorégió magyar területét.



2.5 sz. ábra
A Kárpátok Eurorégió együttműködés (1997)

Az alapító egyezmény és a közös nyilatkozat egyaránt kifejezte az interregionális együttműködés céljait:

- a közös tevékenységek koordinálása,
- a gazdasági tudományos, ökológiai, oktatási, kulturális és sport jellegű együttműködések elősegítése,
- a határokon átívelő közös projektek létrehozásának támogatása,
- a nemzetközi intézményekkel és szervezetekkel való együttműködés előmozdítása.

A Kárpátok Eurorégió létrehozásának célja az volt, hogy megfelelő szervezeti keretet biztosítson a tagoknak a határokon átnyúló együttműködések koordinálására, hozzájáruljon egy kiegyensúlyozottabb gazdasági és regionális fejlődéshez és a jószomszédi kapcsolatok kialakításához.

A Kárpátok Eurorégió legfelsőbb szerve a régiótanács, melyben országonként 3-3- fő vesz részt. Üléseiket negyedévente rotációs rendszerben tartják az egyes országokban.

A működési szabályzat szerint az Eurorégiót a tanács által kijelölt ügyvezető igazgató irányítja, akinek munkáját az Eurorégió országos képviselői segítik.

Az 1997. június 28-i Ungváron rendezett XX. Régiótanács ülésén új magyar illetőségű elnököt és új lengyel ügyvezető igazgatót választottak, s a titkárság székhelyét Ungvárról a lengyelországi Krosnóba helyezte át.

A Kárpátok Eurorégió működésének eddigi tapasztalatai ugyanazon jellegű problémákat vetik fel, mint az Alpok-Adria térség esetében. Az öt ország határmenti területeinek együttműködésében eltérő érdekek és aktivitás jelenik meg, s az együttműködés egyre inkább formális keretként funkcionál a régiótanács ülései, s a munkabizottsági programok mellett.

Ugyanakkor azt mindenképpen pozitív eredményként értékelhetjük, hogy az együttműködés tényének, szerény eredményeinek is köszönhetően a térség gazdasági együttműködése dinamikusabban fejlődik, ehhez a lengyel működtetésű környezetvédelmi és turisztikai, illetve a magyar szervezésű regionális fejlesztési munkabizottságok hatékonyan hozzájárulnak.

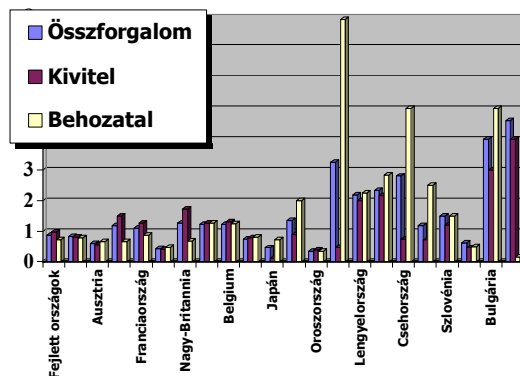
Importőr	Az adott ország/régió súlya (%)				
	a világ kereskedelemben	Magyarország	B.-A.-Z. megye	Sz.-Sz.-B. megye	Hajdú-Bihar megye
	Összforgalmában (%)				
Európai Unió (15)	37,4	62,3	54,8	53,5	65,2
Kelet-Európa	3,5	24,2	32,4	32,4	24,4
Kárpátok Eurorégió országai:	0,9	8,3	19,3	14,8	9,5
• Lengyelország	0,5	2,1	4,6	1,4	1,3
• Románia	0,1	1,7	2,0	3,6	4,6
• Szlovákia	0,1	2,1	4,9	2,7	1,5
• Ukrajna	0,2	2,4	7,8	7,1	2,1

Forrás: IKIM adatbázisból saját számítások (MTA-KTI kutatás)

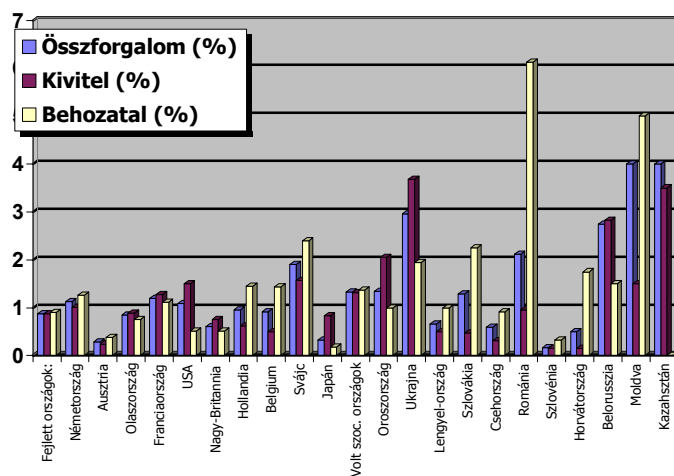
2.6 sz. ábra

Magyarország és az északkeleti megyék külkereskedelmi forgalma a Kárpátok Eurorégió országaival (1995)

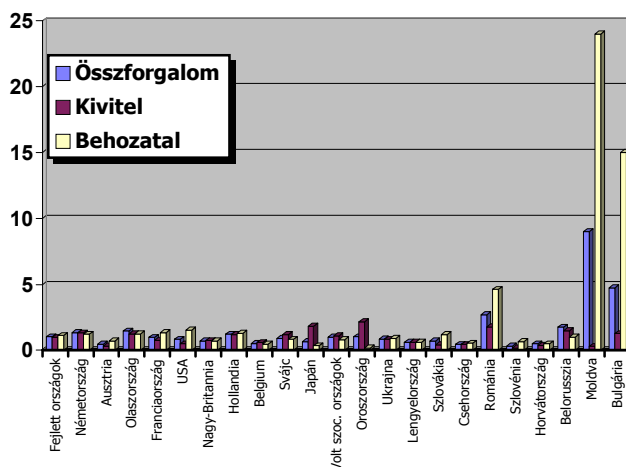
Sajnos arra vonatkozó adatokat nem tudunk prezentálni, melyek az adott célországon belüli regionális megoszlásra utalnának. Ugyanakkor azt egyértelműen megállapíthatjuk, hogy a három északkelet-magyarországi megye külpiaci kapcsolataiban a Kárpátok régió országainak részesedése jelentősen meghaladja az országos forgalmi részesedési adatokat.



2.7 sz. ábra: Borsod-Abaúj-Zemplén megye és Magyarország külkereskedelmi viszonylati szerkezetének arányai 1995-ben



2.8 sz. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye és Magyarország külkereskedelmi viszonylati szerkezetének arányai 1995-ben



2.9 sz. ábra: Hajdu-Bihar megye és Magyarország külkereskedelmi viszonylati szerkezetének arányai 1995-ben

Az ábrák értelmezése a következő: ha az adott ország részesedése ugyanakkora a megyei, mint a magyar exportban akkor az arány 1, s az oszlop az 1. szintig került bejelölésre. A megyei részesedés az országos részesedést meghaladó értéke esetén az ábrán 1-nél nagyobb, országos részesedésnél kisebb érték esetében 1-nél kisebb az oszlopdiagram magassága.

A viszonylati adatok mellett konkrét áru-összetételi adatokat is összegeztünk megyénként.

Ország	B.-A.-Z. megye		Hajdú-Bihar megye		Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Lengyel ország	Műanyagok Vas és acél Vegyipari termék	Vas és acél Ásványi olaj Vegyi	Gabonafélék Zöldségfélék	Vas és acél Üvegárúk Gépek, berendezés	Gumiárúk Növényi termékek Élelmiszer	Gumiárúk Üvegárúk Növényi termékek

	Gabonafélék Italok (bor)	anyagok Vas és acélárúk Ásványi anyagok	Élelmiszerek készítmények Gépalkatrészek Műanyagok	ek Járművek Fehérje	Fatermék Textilanyag	Vas és acél Gépek, berendezések
--	-----------------------------	---	---	---------------------------	-------------------------	---------------------------------------

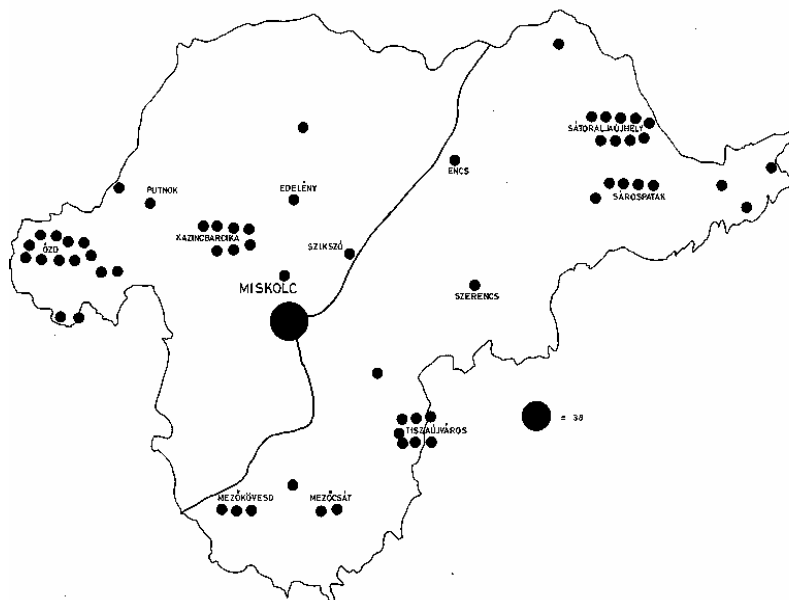
	B.-A.-Z. megye		Hajdú-Bihar megye		Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	
Ország	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Románia	Műanyagok Italok Vegyianyagok Fémipari termék Malomipari termékek	Ásványi anyagok Vegyianyagok Vasúti járművek Műanyagok Üveg, üvegárúk	Malomipari termékek Járműalkatrészek Húskészítmények Cukorárúk Műanyag áru	Cement Zöldség és gyümölcs készítmények Faárúk Bútor Gépek, berendezések	Növényi termékek Élelmiszerek készítmények Fatermék Gépek berendezések Műanyagok	Vegyi áruk Gépek, berendezések Növényi termékek Fémárúk Fatermékek

	B.-A.-Z. megye		Hajdú-Bihar megye		Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	
Ország	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Szlovákia	Műanyagok Vas és acél Vegyianyagok Olajos magvak Gyümölcs	Vas és acél Ásványi olaj Faanyagok Vas és acélárúk Járművek, alkatrészek	Zöldségfélék Gépek, alkatrészek, Vegyianyagok Műanyagok Cukorárúk	Faárúk Vas és acél Gépek, berendezések Járművek Műanyagok	Gépek, alkatrészek Növényi termék Bútor, berendezés Műanyagok Lábbeli	Műanyag áruk Fatermékek Acélárúk Ásványi anyag Vegyianyagok

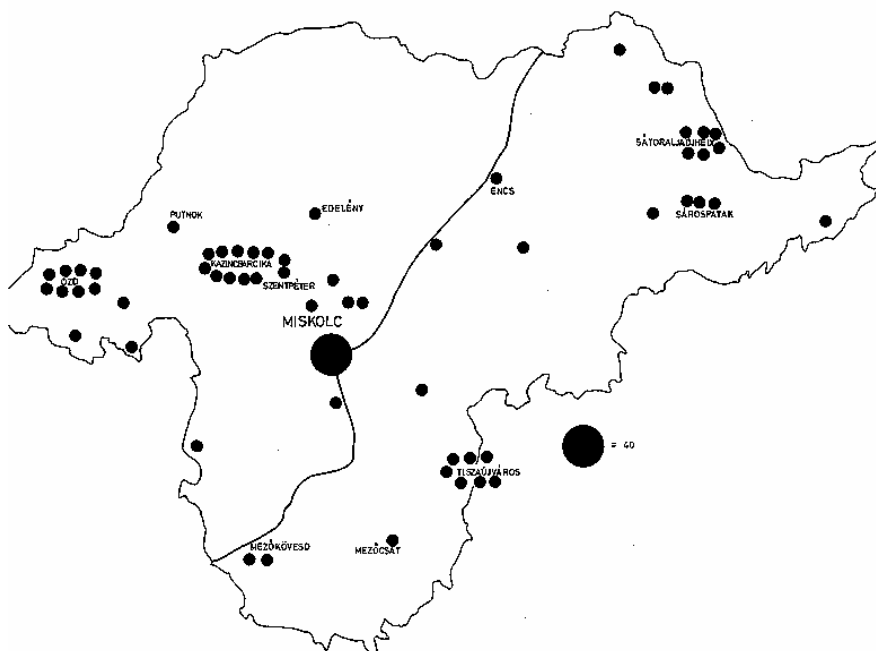
	B.-A.-Z. megye		Hajdú-Bihar megye		Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	
Ország	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Ukrajna	Műanyagok Italok, szesz Gépek Dohány Járművek, alkatrészek	Vegyianyagok Ércek Vas és acél Ásványi tüzelőanyag Fa termékek	Italok Járművek Gabonafélék Húskészítmények Dohány	Zöldség készítmények Faárúk Cementáru Műtrágya Boráru	Élelmiszerek Növényi termékek Papíráru Műanyag áru Járművek	Faárúk Vegyipari anyag Műanyagok Ásványi anyagok Gépek, berendezések

2.10 sz. ábra: A legjelentősebb áruajták a vizsgált régiók külkereskedelmi forgalmában

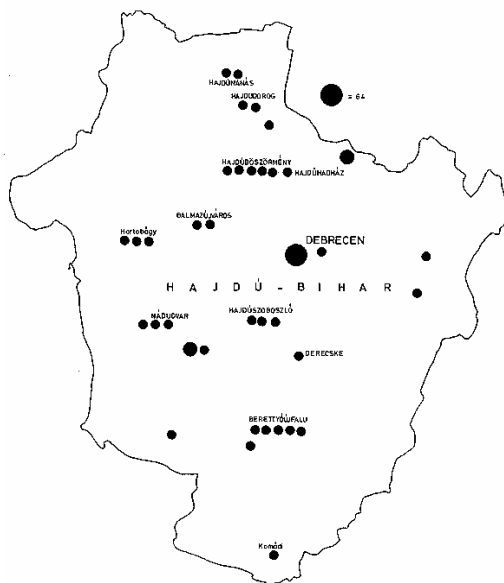
A legfontosabb export-import áruféleségek alapján következtetni lehet a megyén belüli kereskedelmi-kooperációs partnerekre, melyek TOP 100-as listái megyénként szintén összeállításra kerültek. A megyénkénti TOP100 exportőr-importőr cégek területi elhelyezkedését a következő ábrák mutatják be.



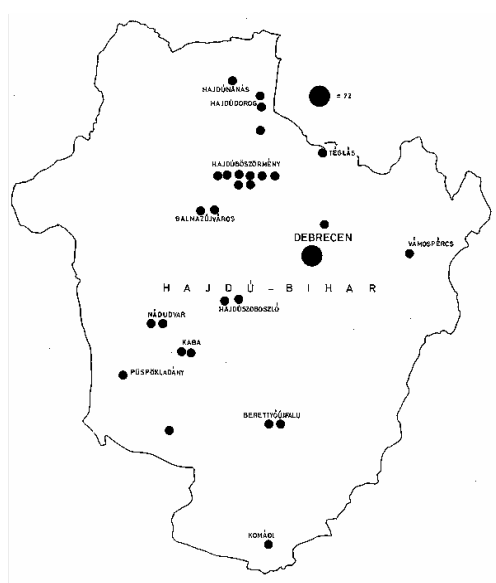
2.11 sz. ábra: A 100 legnagyobb BAZ megyei exportőr területi elhelyezkedése (1995)



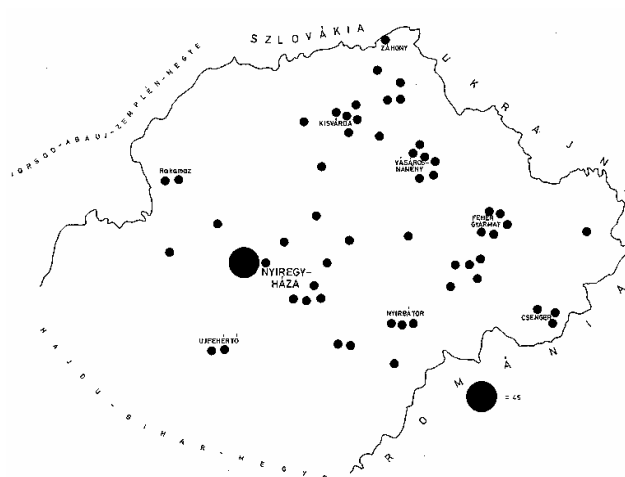
2.12 sz. ábra: A 100 legnagyobb BAZ megyei importőr területi elhelyezkedése (1995)



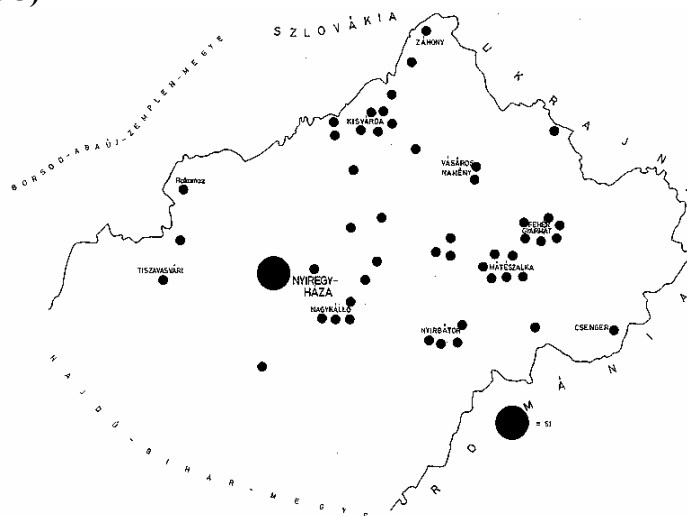
2.13 sz. ábra: A 100 legnagyobb Hajdu-Bihar megyei exportőr területi elhelyezkedése (1995)



2.14 sz. ábra: A 100 legnagyobb Hajdu-Bihar megyei importőr területi elhelyezkedése (1995)



2.15 sz. ábra: A 100 legnagyobb Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei exportőr területi elhelyezkedése (1995)



2.16 sz. ábra: A 100 legnagyobb Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei importőr területi elhelyezkedése (1995)

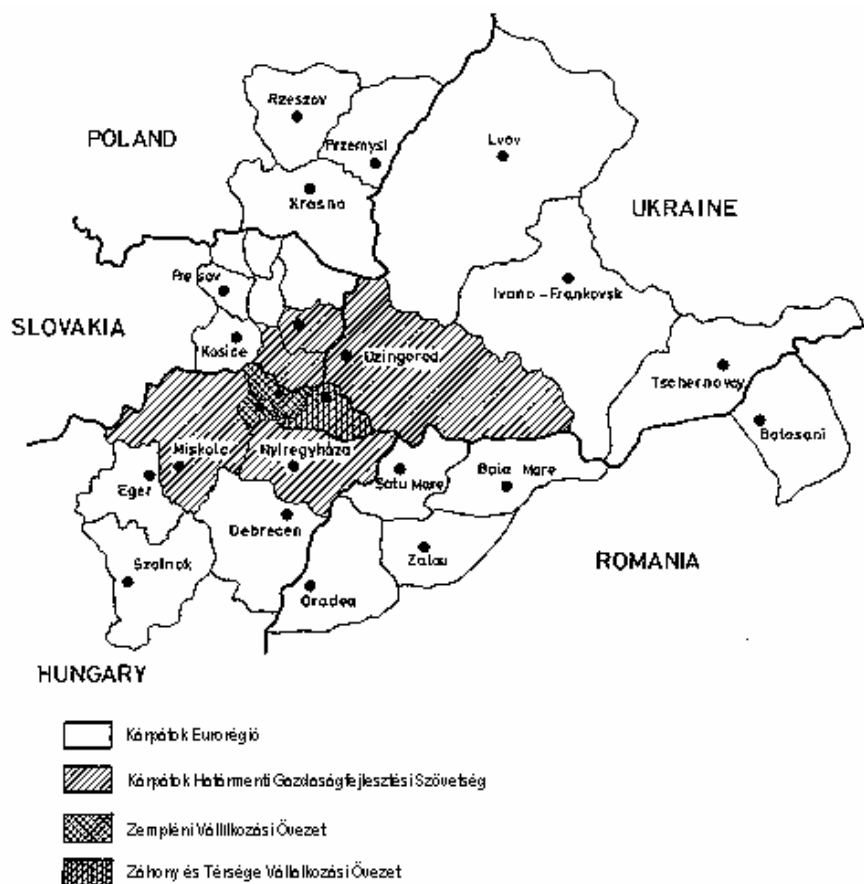
A táblázatok és térképvázlatok szerint a három határmenti megye külpiaci aktivitásai jól nyomonkövethetők, s számszerűsíthetők a szomszédos országokkal folytatott kereskedelem kiemelkedő értékei.

Az export-import TOP 100-as cégek területi elhelyezkedése tekintetében - a határmentiséggel összefüggésben - Zemplén, Felső-Szabolcs, Bereg és Szatmár területei érdemelnek figyelmet, mivel ezen területeken periférikus jellegük ellenére is találhatók kimagasló export-import fogalmú vállalkozások.

A külkereskedelmi forgalmi statisztikai adatok, a határmenti térségekben működő exportorientált vállalkozások, valamint az önkormányzati és civil szféra tradicionális határöntúli kapcsolatai képezhetik az alapjait a sikeres határmenti együttműködésnek.

3. A Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség

Az osztrák-magyar kétoldalú határmenti együttműködéshez hasonlóan a nagyobb régióon belül 1994. november 4-én a szlovákiai Nagykaposon létrejött egy azóta is hatékonyan funkcionáló, vállalkozásfejlesztési szervezetek által generált együttműködés: a Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség. (11. sz. ábra) A Szövetség tanácsában részt vesznek a hármashatármenti szlovák, ukrán, magyar térség polgármestereinek, területi közigazgatási vezetőinek, vállalkozásoknak a képviselői, tehát egy legitim formában sikerült a szomszédos területek gazdaság- és vállalkozásfejlesztési együttműködését megvalósítani.



2.17 sz. ábra: A határmenti terület elhelyezkedése az interregionális együttműködésben

A KHGSZ élvezi a Kárpátok Eurorégió Tanácsának, a Kárpát Eurorégió Fejlesztéséért Alapítványnak a támogatását, s a Kelet-Nyugat Tanulmányok Intézete konferenciáin rendszeresen a szubrégióban kívánatos és ajánlott formációként kerül bemutatásra.

A Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség keretében végzett tevékenységet az USAID koordinálásában a CIPE, VOCA/ACDI, IESC segélyszervezetek, az EU-PHARE, EU-PARTNERSHIP programok, a Francia Nemzeti Tudományos Kutató Intézet (CNRS) térségfejlesztési kutatócsoportja (STRATES), Soros Alapítvány, a BAZ Megyei Integrált Fejlesztési Forrás támogatja. A hazánkban a BAZ megyei Zemplén régiót és a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Felső-Szabolcsot érintő együttműködés legfontosabb eredményei az alábbiakban foglalhatók össze:

- információs irodák felszerelése a három határos ország részben, információs rendszer, partnerkeresési szolgáltatás,
- regionális kiállítások, üzletember találkozók szervezése évente három alkalommal a három ország részben,
- Kárpátok Gazdasági Szemle c. információs kiadvány évi négyszeri megjelentetése angol, magyar, szlovák, ukrán nyelven,
- a hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztése stratégiai programjának elkészíttetése, vezetői összefoglalójának eljuttatása a térség közigazgatási vezetőihez, kormányzati képviselőihez,

- Referencia c. havi rendszerességű másfélórás TV adás szerkesztése és sugárzása a Zemplén Televízió (Sátoraljaújhely) mintegy 50-60 km-es adáskörzetében magyar, szlovák, ukrán nyelven,
- összehangolt térség- és gazdaságfejlesztés a hármashatár vidékén: vállalkezési övezetek, új határátkelőhelyek stb. kezdeményezésére a kormányhivataloknál.

A szlovák-ukrán-magyar hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztési programjában az együttműködés fejlesztésének hosszútávú (stratégiai) céljai az alábbiakban kerültek meghatározásra:

- az együttműködés gazdasági alapjainak erősítése, versenyképes árualapok mennyiségének növelése,
- a gazdasági együttműködés fizikai feltételrendszerének összehangolt javítása,
- az együttműködő határmenti térségek tökevonzási képességének javítása,
- a hármashatármenti együttműködés informatikai és marketing szempontú fejlesztése révén a Kárpátok Eurorégió e térsége társadalmi-gazdasági kohéziójának erősítése, az életminőség javítása, a polgárosodás folyamatának segítése.

A stratégiai célokhöz illeszkedő konkrét fejlesztési irányok, programok:

1.a. Kis és középvállalatok fejlesztése:

- vállalkozóvá válás elősegítése,
- kezdő vállalkozások támogatása, (inkubátorházak kialakítása),
- meglévő vállalkozások támogatása, (oktatási központok szervezése)
- új vállalkozások térségbe vonzása,
- a gazdasági környezet fejlesztése.

1.b. Vállalkozások innovációképességének erősítése:

- regionális politika a vállalati innovációképesség erősítésére,
- regionális innovációs központ(ok) létesítése,
- a vállalati stratégiák innováció központúvá tétele.

1.c. Termékek és szolgáltatások piacrajutásának segítése:

- a vállalati marketing tevékenység fejlesztése (marketing modell),
- regionális marketing centrumok létrehozása.

2.a. A határátjárhatóság, közlekedési feltételek javítása:

- határátjárhatóság javítása, új határátkelők nyitása,
- közúti közlekedési infrastruktúra összehangolt fejlesztése,
- kombinált fuvarozás fejlesztése,
- a vasúti vonalak korszerűsítése,
- a folyami áruszállítás lehetőségének megteremtése,
- a légi közlekedés fejlesztése.

2.b. Logisztikai (szállítmányozási) tevékenység fejlesztése:

- kombinált (multimodális) fuvarozás,
- közraktárak létesítése,
- vámraktárak létesítése,
- közúti fuvarozás kiszolgáló létesítményeinek fejlesztése.

2.c. Az üzleti-pénzügyi kooperáció lehetőségének feltárása, fejlesztése.

3.a. Vállalkozási övezet(ek) kialakítása, (Vállalkozási övezet kialakítására társaságok létrehozása a három országrészben).

3.b. Ipari/tudományos parkok létesítése.

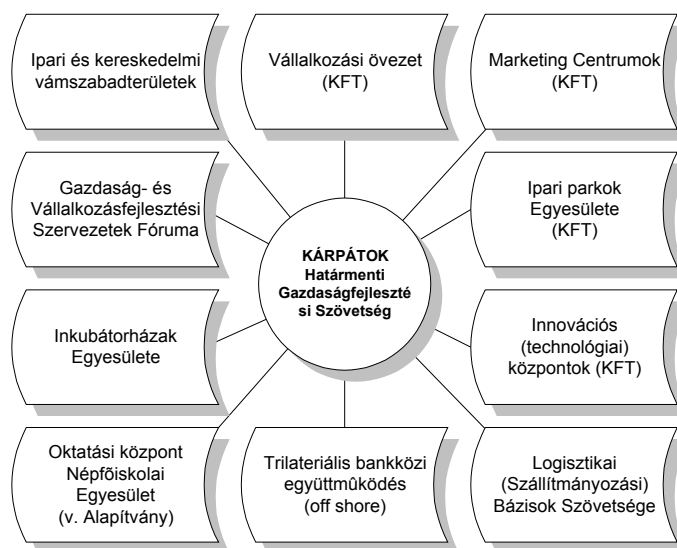
3.c. Vám szabad területek (punto franco) fejlesztése

4.a. Regionális vállalkozói információs adatbázis kialakítása

4.b. Informatikai adatcsere rendszerének létrehozása

4.c. A regionális marketing tevékenység fejlesztése

A kitűzött stratégiai célok, illetve az azokhoz illeszkedő konkrét fejlesztési irányok, programok realizálásának biztosításához meghatároztuk azon szervezeti centrumokat, melyek a határokon átnyúló együttműködés fejlesztésének katalizátorai, végrehajtói lehetnek.



2.18 sz. ábra: Hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztése szervezeti centrumai

Ezen szervezetek között szerepel a Marketing Centrum, mely ha nem is kizárólagosan, de a határmenti területek együttműködésében és a marketing tevékenység bázisa, generálója.

A határmenti területek együttműködése fejlesztésében a marketinget - eddigi gyakorlati tapasztalataink alapján - az alábbi általános funkciók ellátásához javasoltuk felhasználni:

- határokon átnyúló üzleti célú információrendszer működtetése,
- a határmenti kereskedelem fejlesztését szolgáló disztribúciós/logisztikai mechanizmusok, módszerek rendszerének meghonosítása az adott régióban,
- kiállítások, vásárok, üzletember találkozók szervezése, bonyolítása,
- célirányos befektetői, szakmai találkozók, work-shop-ok szervezése,
- a versenyképes befektetési ötletek konkrét projekt előkészítő, megvalósíthatósági vizsgálata piacorientált módon.

A határmenti együttműködési program további támogatására 1996-ban a Záhonyi Vállalkozási Övezet kijelölésre került, s a Zempléni Vállalkozási Övezet kijelölése is megtörtént 1998 tavaszán.

A hármashatármenti programhoz 1996 tavaszán bejelentette együttműködési szándékát a romániai Szatmárnémeti Vállalkozók Fóruma Egyesület is, ám az információközvetítésen túl érdemi együttműködés ezidáig nem alakult ki.

Az osztrák-magyar, illetve az 1996-ban indított román-magyar PHARE-CBC programok tapasztalatainak felhasználásával 1999-től egy szlovák-magyar EU támogatású CBC program került kezdeményezésre az Országos Területfejlesztési Központ keretében működő PHARE-CBC Programirányító Irodán keresztül, illetve a szlovákiai együttműködő partnerek részéről a pozsonyi EU képviselőnél. Kezdetben a szlovákiai kormányzati tényezők kiszámíthatatlansága jelentette a legnagyobb veszélyt az együttműködés ilyenirányú kiszélesítése és elmélyítése irányában, mint ahogyan az 1996-ban, az esztergomi híd EU-PHARE támogatású újjáépítése kapcsán is megnyilvánult.

Dankó László

7. A határokon átnyúló együttműködések keretei és programjai az Európai Unió 2007-13 közötti költségvetési periódusában⁷

Az 1991-től Közösségi Kezdeményezésként működő INTERREG program tapasztalatainak felhasználásával az Európai Unió Bizottsága az un. cross-border cooperation típusú együttműködések feltételeinek javítására kezdeményezte az európai területi együttműködési csoportosulásról rendelkező jogszabályok megalkotását.

A tanulmány ezen jogszabályi változásokra, azok tartalmára és a régió, megye számára releváns meghirdetett, vagy kiírás előtt álló programokra hívja fel a figyelmet

I. Az Európai Területi Együttműködés új keretei

1. Európai területi együttműködési csoportosulás

Az európai területi együttműködési csoportosulás a határokon átnyúló, a transznacionális és a régiók közötti együttműködést segíti elő. A feladatot 2007-ig ellátó rendszerrel ellentétben a csoportosulások jogi személyiséggel és jogképességgel bíró szervezetek. Ez annyit tesz, hogy vásárolhatnak vagy eladhatnak javakat, illetve alkalmazhatnak munkaerőt.

Figyelembe véve azokat a komoly nehézségeket, amelyekkel a tagállamok, a régiók és a helyi önkormányzatok szembetalálták magukat a határokon átnyúló, a nemzetek és régiók közötti együttműködési cselekvési programok megvalósítása és irányítása során, és amelyek a nemzetek szintjén eltérő nemzeti jogszabályi keretből és eljárásokból fakadnak, a nehézségek enyhítése érdekében szükségessé vált közösségi szinten alkalmazandó intézkedéseket bevezetni.

A bővítés következményeképpen a Közösség szárazföldi és tengeri határai számának növekedésére tekintettel, elő kellett segíteni a Közösségen belül a határokon átnyúló, a nemzetek, valamint a régiók közötti együttműködés erősítését.

A már létező intézmények, úgy, mint az európai gazdasági egyesülés, kevésbé bizonyultak alkalmasnak az INTERREG kezdeményezés alapján a 2000—2006-os tervezési időszakra a strukturális alapok programjainak keretében a rendszerezett együttműködés megszervezésére.

Európai területi együttműködési csoportosulás hozható létre a Közösség területén, a Tanács 1082/2006/EK rendeletében meghatározott feltételek és szabályok szerint.

A csoportosulás célja, hogy a gazdasági és társadalmi kohézió megerősítésének kizárólagos céljából lehetővé tegye és előmozdítsa a határokon átnyúló, transznacionális és/vagy interregionális együttműködést.

⁷ A határon átnyúló együttműködések keretei és programjai az Európai Unió 2007-13 közötti költségvetési periódusában (önálló fejezet) In.: Piskóti I.(szerk): Marketing-kaleidoszkóp 2008. ME Marketing Intézet Miskolc, 2008. pp. 126-147.

A csoportosulás jogi személyiséggel rendelkezik. A csoportosulás minden tagállamban az adott tagállam jogában a jogi személyeknek biztosított legteljesebb jogképességgel rendelkezik.

A csoportosulások tagjai lehetnek:

- tagállamok;
- regionális és helyi hatóságok;
- egyéb közjogi intézmények;
- társulások.

Az európai területi együttműködési csoportosulás első ízben teszi lehetővé, hogy a különböző tagállamok hatóságai a nemzeti parlamentek által ratifikált nemzetközi szerződések nélkül működjenek együtt. Mindazonáltal a tagállamoknak jóvá kell hagyni a leendő tag részvételét a csoportosulásban, csakúgy, mint annak hatáskörét és feladatait.

Egy csoportosulást létrehozó egyezmény értelmezésére és végrehajtására annak a tagállamnak a joga alkalmazandó, amelyben a csoportosulás létesítő okirat szerinti székhelye található.

Az egyezmény az alábbiakat határozza meg:

- a csoportosulás neve és székhelye;
- tagjainak listája
- annak a területnek a kiterjedése, amelyen ellátja feladatait
- célja
- feladatai
- működésének időtartama.

Az alapszabályt és annak bármely későbbi módosítását az abban a tagállamban alkalmazandó nemzeti jognak megfelelően kell bejegyezni és/vagy kihirdetni, amelyben a csoportosulás a létesítő okirat szerinti székhellyel rendelkezik. A csoportosulás a bejegyzés vagy a kihirdetés

napján – attól függően, hogy melyik történik előbb – szerez jogi személyiséget. A tagok tájékoztatják az érintett tagállamokat és a Régiók Bizottságát az egyezményről és az alapszabály bejegyzéséről és/vagy kihirdetéséről.

A közalapok csoportosulás általi kezelésének ellenőrzését annak a tagállamnak az illetékes hatóságai szervezik meg, amelyben a csoportosulás létesítő okirat szerinti székhelye található. Az a tagállam, amelyben a csoportosulás létesítő okirat szerinti székhelye található, e feladat elvégzésére illetékes hatóságot jelöl ki.

Amennyiben a többi érintett tagállam nemzeti jogszabályai azt előírják, annak a tagállamnak a hatóságai, amelyben a csoportosulás létesítő okirat szerinti székhelye található, meghozzák a szükséges intézkedéseket annak érdekében, hogy a többi érintett tagállam illetékes hatóságai számára lehetővé tegyék a csoportosulás e tagállamokban végzett cselekményeinek a területükön való ellenőrzését, valamint a megfelelő információk cseréjét. Valamennyi ellenőrzésnek a nemzetközileg elfogadott ellenőrzési standardok szerint kell lezajlania.

A rendeletet 2007. augusztus 1-jétől kell alkalmazni.

Az Európai Unió pénzügyi alapjaiból 7,8 milliárd eurót fordít 2007-2013 között az Európai Területi Együtműködésre (ETE).

2. Az európai területi együtműködési csoportosulás hazai szabályozása

A határokon átnyúló, transznacionális, illetve régiók közötti együtműködés előmozdítása érdekében - összhangban az Európai Közösség jogszabályaival – a 2007. évi XCIX. törvény hívta életre és szabályozza az európai területi együtműködési csoportosulást.

A csoportosulás elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatása céljából nem alapítható, közhatalmi tevékenységet nem végezhet.

A helyi önkormányzat

- költségvetési szerve csoportosulásban való részvételéhez történő hozzájárulás a képviselő-testület át nem ruházható hatásköre,
- csoportosulásban való részvételéről szóló képviselő-testületi döntés a jogi személyiséggel rendelkező társulásra ruházható át.

A csoportosulásban a helyi önkormányzat, a helyi önkormányzat jogi személyiséggel rendelkező társulása és a helyi önkormányzat költségvetési szerve felelőssége nem haladhatja meg vagyoni hozzájárulásának mértékét (korlátolt felelősség).

A „korlátolt felelősségű európai területi együtműködési csoportosulás” jóváhagyásáról – kérelemre – illetékmentes, nemperes eljárás keretében a Fővárosi Bíróság dönt.

A Fővárosi Bíróság a csoportosulás adatairól számítógépes nyilvántartást vezet, melyben a csoportosulás alábbi adatai szerepelnek:

- a) a csoportosulás neve, székhelye,
- b) a csoportosulásban tagként részt vevők neve, székhelye,
- c) a csoportosulás célkitűzése és feladatai,
- d) a csoportosulás működésének időtartama,
- e) a csoportosulás igazgatójának neve, lakóhelye, a képviseleti jog gyakorlásának módja (önálló vagy együttes),
- f) az alapszabály, egyezmény kelte,
- g) a csoportosulás nyilvántartásba vételének időpontja,
- h) a csoportosulás nyilvántartási száma,
- i) ha a csoportosulás csőd, felszámolási, végelszámolási, adósságrendezési eljárás, valamint megszüntetés hatálya alatt áll, akkor erre a tényre utalás, és az eljárás kezdő időpontja,
- j) a csoportosulás megszűnésének időpontja.

A nyilvántartás fennálló, illetve törölt adatai, valamint az alapszabály és az egyezmény nyilvánosak, azokat bárki megtekintheti és azokról feljegyzést készíthet.

A csoportosulás az egyezményben meghatározott cél megvalósítása érdekében önállóan gazdálkodik.

A csoportosulás az alapszabályban meghatározottak szerint vállalkozási tevékenységet végezhet, amennyiben az a csoportosulás célját nem veszélyezteti.

A csoportosulás - mint külön jogszabályban meghatározott, jogi személynek minősülő egyéb szervezet – beszámoló készítési, könyvvezetési és számviteli kötelezettségeire a számvitelről szóló törvény, és a felhatalmazásán alapuló jogszabályokban előírtak vonatkoznak.

A csoportosulás beszámolóját a Magyar Közlöny mellékleteként megjelenő Hivatalos Értesítőben az adott üzleti év mérlegforduló napjától számított 150 napon belül közzéteszi.

A közhasznúsági minősítést kérhető gazdálkodó szervezetként definiált európai területi együttműködési csoportosulás jövedelem- és vagyonszerzésre irányuló vagy ezt eredményező gazdasági tevékenységéből a társasági és osztalékadóról szóló törvény alkalmazásában nem minősül vállalkozási tevékenységnek:

- az alapszabályban nevesített cél szerinti tevékenység, ideértve az e tevékenységhez kapott támogatást, juttatást is;
- a kizárólag a cél szerinti tevékenységet szolgáló immateriális javak, tárgyi eszközök, készletek értékesítésének ellenértéke, bevétele;
- a szabad pénzeszközök betétbe, értékpapírba való elhelyezése után a hitelintézettől, az értékpapír kibocsátójától kapott kamatnak, illetve az állam által kibocsátott értékpapír hozamának olyan része, amelyet a cél szerinti tevékenység bevétele az összes bevételben képvisel, azzal, hogy a bevételt e kamat és hozam nélkül kell számításba venni.

Az európai területi együttműködési csoportosulás uniós és hazai jogrendben való megjelenése az Európa Tanács 1980-ban elfogadott Madridi Megállapodása és az azt kiegészítő jegyzőkönyvei után újabb lehetőséget kínál az intézmények és önkormányzatok számára, hogy decentralizált szerveződés tagjaiként, közös pályázatok közvetlen jogalanyaiként elő tudják segíteni a határon átnyúló együttműködések fejlődésében érdekelt emberek és vállalkozások gazdasági és nem gazdasági kapcsolatainak erősödését.

II. Európai Területi Együttműködés: ETE, IPA, ENPI 2007-2013

Magyarország számos, az Európai Unió által kezdeményezett és finanszírozott határon átnyúló, transznacionális vagy egyéb együttműködési programban vesz részt a 2007-2013-as időszakban:

1. Az Európai Területi Együttműködés (ETE) keretében az EU belső határai mentén – tehát a tagországok között – valósulnak meg kétoldalú fejlesztési programok. Az ETE Programok az INTERREG programokat váltották fel a 2007-2013-as időszakban. Fő céljuk a határok elválasztó jellegének csökkentése, a határon átnyúló infrastruktúrák és együttműködések fejlesztése, ill. a határ menti közösségek kapcsolatainak erősítése.

Magyarország partnerei: Ausztria, Románia, Szlovákia és Szlovénia.

A programban Magyarország számára 2007-2013 között mintegy 100 milliárd forint forrás áll majd rendelkezésre kifejezetten a határ menti együttműködésre, amelyet az érintett szomszédos országok hasonló összeggel egészítenek ki.

2. Egy következő csoportot képeznek azon, az EU külső határai mentén található országok, amelyek csatlakozási tárgyalásokat folytatnak Brüsszellel (pl.: Horvátország), ill. amelyek taggá válásával középtávon számolni lehet (pl.: Szerbia). A kapcsolatok szorosabbra fűzését ezen országok esetében az ún. Előcsatlakozási Segítségnyújtási Eszközből (IPA – Instrument for Pre-Accession Assistance) támogatja az Európai Unió a Tanács 1085/2006/EK rendelete (2006. július 17.) alapján.

Az előcsatlakozási támogatási eszköz (IPA) 2007 januárjától egy sor olyan közösségi programot és pénzügyi eszközt helyettesít, melyeket tagjelölt, illetve potenciálisan tagjelölt országokra irányultak. Ilyen program volt a PHARE, a PHARE CBC, az ISPA, a SAPARD, a CARDS, valamint a Törökország számára létrehozott pénzügyi eszköz.

Az IPA által nyújtott támogatás felhasználására a következő öt területen kerülhet sor:

- az intézmények átalakításának és megszilárdításának elősegítése;
- határokon átnyúló együttműködés (az EU tagállamaival, valamint az IPA-támogatásokra jogosult más államokkal is);
- regionális fejlesztés (közlekedés és szállítás, környezetvédelem, gazdasági fejlődés);
- emberi erőforrások (a humán tőke erősítése, kirekesztés ellen folytatott küzdelem);
- vidékfejlesztés.

Az IPA támogatásaira jogosult országokat két csoportra osztjuk:

- a tagjelölt országok (Horvátország, Törökország, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság) az IPA támogatásait mind az öt területen felhasználhatják;
- a Kelet-Balkánhoz tartozó potenciális tagjelölt országok (Albánia, Bosznia-Hercegovina, Montenegró és Szerbia – benne Koszovó) csak a két első területen használhatják fel az IPA - támogatásokat.

Az IPA országonkénti és támogatási területenkénti bontásban bocsátja rendelkezésre a pénzügyi forrásokat.

A 3., 4. és 5. területre irányuló támogatások többéves programokon keresztül kerülnek kiosztásra. Az IPA felkészíti a tagjelölt országokat arra, hogy később kezelni tudják azokat a támogatásokat, amelyeket az ugyanezeket a célokat szolgáló európai alapok:

- az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA),
- a Kohéziós Alap,
- az Európai Szociális Alap (ESZA) és az
- Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) nyújtanak.

Az IPA pénzügyi támogatását a Tanács (minősített többséggel hozott) döntéssel felfüggesztheti, amennyiben valamely kedvezményezett ország nem tartja be azon köteleességvállalásait, melyeket a csatlakozási vagy európai partnerségben meghatározott prioritások tekintetében – elsősorban az emberi jogok és a kisebbségek jogainak tiszteletben tartásával kapcsolatban – tett.

3. A területi együttműködések harmadik csoportja azon országok felé irányul, amelyek várhatóan tartósan az EU-n kívül maradnak (pl.: Ukrajna). Elkerülendő, hogy az új külső határok mély politikai-gazdasági választóvonalaként húzódjanak végig a kontinensen, az EU az Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszközből (ENPI – European Neighbourhood and Partnership Instrument) támogat a külső határokon átnyúló együttműködési programokat.

III. Határon átnyúló együttműködési programok Magyarország régiói/megyéi számára

A 2007-13 közötti tervezési időszakra a hazánkat, illetve a régiókat, megyéket érintő területi együttműködések fejlődését segítő programok az alábbiak:

Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együtműködés Operatív Program 2007-2013,
Magyarország-Románia Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013,
Magyarország-Horvátország Határon átnyúló Együtműködési Program 2007-2013,
Magyarország-Szerbia Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013.
Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködés Operatív Program 2007-2013
Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködés Operatív Program 2007-2013
Magyarország-Románia-Szlovákia-Ukrajna ENPI Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013

Ezekon kívül részt vehetünk az alábbi ETE célkitűzésbe tartozó programokban:

Dél-kelet Európai Transznacionális Együtműködési Program 2007-2013

Közép-európai Transznacionális Együtműködési Program 2007-2013

INTERREG IVC Interregionális Együtműködés Operatív Program 2007-2013

INTERACT 2 Operatív Program 2007-2013 (interregionális program)

ESPOON 2013 Operatív Program (interregionális program)

URBACT 2007-2013 Operatív Program (interregionális program)

A következőkben röviden áttekintjük a szűkebb régióknak számára a 2007-13-as tervezési periódusban leginkább szóba jöhető programokat és pályázati lehetőségeket:

1. Magyarország - Szlovákia Határon Átnyúló Együtműködés Operatív Program 2007-2013

A Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együtműködés Operatív Program az Európai Unió 2007-2013-as költségvetési időszakában kerül végrehajtásra az Európai Területi Együtműködés célkitűzés keretében. A program hosszú távon a határtérség gazdasági és társadalmi integrációjának erősítését kívánja elérni.

Támogatandó területek:

- Határon átnyúló üzleti együtműködés támogatása
- K+F és innovációs együtműködések támogatása
- Közös turisztikai projektek elősegítése
- Egészségügy
- Hálózati, partnerségi, program- és projektmenedzsment kapacitások fejlesztése
- Emberi erőforrások közös használata és fejlesztése
- Kisprojekt alap - Emberek közötti kapcsolatépítés
- Határon átnyúló környezetvédelem
- Természetvédelmi együtműködés
- Kisléptékű közlekedési infrastruktúra fejlesztés, utak, kerékpárutak, közösségi közlekedés
- Jobb határátkelési lehetőségek biztosítása a határfolyókon
- Határon átnyúló kommunikációs csatornák fejlesztése (1. sz. ábra)

Pályázó szervezetek alapvetően állami, illetve non-profit szervezetek lehetnek.

Támogatásra jogosult területek:

Magyar oldalon: Győr–Moson–Sopron megye, Komárom–Esztergom megye, Budapest, Pest megye, Nógrád megye, Heves megye, Borsod–Abaúj–Zemplén megye, Szabolcs–Szatmár–Bereg megye.

Szlovák oldalon: Pozsony megye, Nagyszombat megye, Nyitra megye, Besztercebánya megye, Kassa megye.(2. sz. ábra)



1. sz. ábra: Magyarország – Szlovákia határon átnyúló együttműködési program elemei



2. sz. ábra A Magyarország – Szlovákia együttműködési program érintett területei

A program összköltségvetése mintegy 207 millió euró, melyből 176 millió euró (85%) az Európai Unió ERFA (Európai Regionális Fejlesztési Alap) hozzájárulása. A pályázóktól elvárt önerő mértéke minimum 5%.

Az NFÜ és a Szlovák Köztársaság Építésügyi és Régiófejlesztési Minisztériuma október 15.-én hirdetett először pályázatot Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 keretében.

A pályázati felhívással a fenntartható gazdasági fejlődés, a turizmus, humánerőforrás-fejlesztés, oktatás, kulturális és innovációs együttműködések, környezet- és természetvédelem, valamint az infrastruktúrafejlesztés terén megvalósuló határon átnyúló együttműködések támogatására nyílik lehetőség.

Pályázat benyújtására és támogatásra jogosultak a helyi önkormányzatok, önkormányzati társulások, kistérségi társulások, ezen szervezetek intézményei, non-profit szervezetek (egyházak, alapítványok, egyesületek, köztestületek, közhasznú társaságok, ill. közhasznú non-profit gazdasági társaságok), oktatási intézmények, fejlesztési tanácsok és ügynökségek, kamarák.

Partnerként legalább egy, a jogosult programterületen működő magyarországi és egy szlovákiai szervezetnek kötelezően kell részt vennie a megvalósításában.

Az első pályázati felhívás keretében összesen 63 538 887 euró ERFA közösségi forrás áll rendelkezésre.

A pályázatokat egyfordulós nyílt, vagy kétfordulós eljárásrend keretében, bizonyos esetekben a két eljárásrend párhuzamos alkalmazásával a program Közös Szakmai Titkárságához kell benyújtani a következő címre:

Magyarország-Szlovákia HÁEP Közös Szakmai Titkárság,
Váti Kht. 1016 Budapest, Gellérthegy u. 30-32,

A pályázatok benyújtásának határideje:

Egyfordulós eljárásrend keretében benyújtott pályázatok esetén (1. és 2. prioritás): 2008. december 15., 12 óráig.

Kétfordulós eljárásrend keretében benyújtott pályázatok esetén: 2008. december 17., 12 óráig.

További információ és a pályázati felhívás anyaga letölthető a Program honlapjáról:
<http://www.husk-cbc.eu>

2. Magyarország - Szlovákia - Románia - Ukrajna Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszköz Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 (HU-SK-RO-UA OP)

A Magyarország-Szlovákia-Románia-Ukrajna Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszköz Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 előkészítése az Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszköz (a továbbiakban: ENPI, European Neighbourhood and Partnership Instrument) létrehozásáról szóló 2006. október 24-i 1638/2006/EK Európa Parlamenti és Tanácsi Rendelet alapján történik. Az ENPI az Európai Bizottság által kezdeményezett pénzügyi eszköz, amely az EU belső határain megvalósuló Európai Területi

Együttműködés célkitűzéstől eltérően a közösség külső határai mentén elhelyezkedő, egyelőre tartósan az EU-n kívül maradó partnerországok érintett régióival való együttműködést támogatja. Magyarország esetében az ukrán határszakasz tartozik ebbe a körbe. E program keretében kizárólag olyan pályázatok benyújtására, illetve projektek támogatására lesz lehetőség, amelyekben ukrán partner is részt vesz.

A programozási folyamat 2006. júliusában kezdődött el, és várhatóan 2007. őszén fejeződik be a Programozó Munkacsoport által véglegesített Programdokumentum európai bizottsági jóváhagyásával.

A Program keretében rendelkezésre álló közösségi forrás (ENPI, a nemzeti társfinanszírozás nélkül) várható összege 68,640 millió euró. A program jóváhagyását követően ez az összeg közös forrásnak minősül, amelyen belül nem lesznek országoként elkülönített keretösszegek.

Az operatív program általános célkitűzése: az együttműködés fokozása és elmélyítése Ukrajna Kárpátalja, Ivano-Frankivszi és Csernovici megyei és a tagállamok támogatott illetve 'szomszédos' határmenti régiói között, környezeti, szociális a gazdasági szempontból fenntartható módon.

Támogatható prioritások, beavatkozások, tevékenységek:

Prioritás 1 – Gazdasági és társadalmi fejlesztések

Intézkedés 1.1.: Harmonikus turizmusfejlesztés

Az intézkedés célja hogy növelje a határ menti régióba látogató turisták számát, a helyi kulturális és a természeti értékekre alapozva. A partnerségen alapuló együttműködés a turizmus különböző szereplői között és a gazdag turisztikai kínálat megteremtése a jövő útja a régióban.

Intézkedés 1.2.: Jobb feltételek kialakítása a kis- és közepes vállalkozások fejlesztése érdekében

Az intézkedés célja hogy a kis- és közepes vállalkozások fejlesztéséhez megfelelő gazdasági és infrastrukturális környezetet alakítson ki a régióban.

Intézkedés 1.3.: Intézményi együttműködés

Célja hogy a határ menti régiók intézményei közötti kapcsolat fejlődését elősegítse. Megteremtse az intézményi, infrastrukturális és jogi kereteket az információk és a tudás szabad áramlásához az oktatásban, a kutatásban, az egészségügyben, a kultúrában és a bűnmegelőzésben.

Intézkedés 1.4.: Az emberek közötti együttműködés segítése

Célja, hogy az önszerveződő társadalmi csoportok minél szélesebb körben együttműködjenek a határ menti régiókban.

Prioritás 2 – A környezet minőségének javítása

Intézkedés 2.1.: Környezetvédelem, a természeti erőforrások fenntartható hasznosítása

Az intézkedés célja a környezeti elemek állapotának fenntartása vagy javítása, a talaj, a felszín alatti és felszíni vizek és a levegő állapotának megőrzése. A természeti környezet, és az élővilág gazdagságának megőrzése kiemelt cél.

Intézkedés 2.2.: Felkészülés a veszélyhelyzetekre

Az intézkedés célja hogy a határ menti régióban felkészítse az ott élőket és a szervezeteket a természeti katasztrófahelyzetekre, úgy mint az árvizekre, tűz esetekre, és környezetszennyezésre.

Prioritás 3. – A határ átjárhatóságának növelése

Intézkedés 3.1.: A határellenőrzés és a vámeljáráások javítása

Az intézkedés célja, hogy egyszerűbbé és rövidebbé tegye a határokon zajló ellenőrzéseket, ügyintézését.

Intézkedés 3.2.: A határokon át történő szállítás infrastruktúrájának fejlesztése

Főként az ukrán határszakaszokon történő szállítási, kereskedelmi tevékenység feltételeinek javítása és gyorsítása.

Prioritás 4: Technikai segítségnyújtás

A prioritás célja, hogy segítse a sikeres programok lebonyolítását, kezdve a projektek generálásától, kiválasztásától, a megvalósításon át egészen az értékelésig. A prioritás másik célja, hogy hozzájáruljon a programon belül a minőségileg jobb projektek megvalósulásához.

Az operatív program támogatásra jogosult területei:

Magyarország:

Szabolcs-Szatmár-Bereg Megye

Borsod-Abaúj-Zemplén Megye

Szlovákia:

Kassa Megye

Eperjes Megye

Románia:

Szatmár Megye

Máramaros Megye

Szucsava Megye

Ukrajna:

Kárpátalja Megye

Ivano-Frankivszki Megye

Csernovici Megye

3. Európai Területi Együttműködés Dél-kelet Európai Transznacionális Együttműködési program 2007-2013 (South-East European Space – SEES)

Megvannak a Dél-kelet Európai Transznacionális Együttműködési Program (South-East European Space – SEES) első körének nyertes pályázata!

A SEES Monitoring Bizottság 2008. szeptember 25-26-án Belgrádban tartott ülésén kiválasztotta a Dél-kelet Európai Transznacionális Együttműködési Program első pályázati felhívásának első fordulójában jól szereplő 95 db szándéknyilatkozatot. A beérkezett

pályázatok közül 13 magyar lead partneres pályázat került ki nyertesesen. A nyertes projektek listája már megtalálható a SEE honlapján, a <http://www.se-eu.net/en/>.

A program célja

A 2000-2006 között futó Interreg III Közösségi Kezdeményezés általános célja az Unió egész területén megvalósuló, harmonikus, kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődés elősegítése, határon átnyúló (A), transznacionális (B) és interregionális (C) projekteken keresztül.

A transznacionális együttműködési programok lényege, hogy egy adott szempontból, egy területi egységként értelmezhető, több országból álló területek közösen keressenek megoldásokat a térséget érintő problémákra. Ehhez a program kialakításakor az Uniót és szomszédos területeit meghatározott gazdasági, földrajzi, társadalmi szempontból egységesnek tekinthető tizenhárom makro-térségre osztották fel. Magyarország a 18 országot magában foglaló közép-európai–adriai–dunai–délkelet-európai térség (Central Adriatic Danubian South-Eastern European Space - CADSES) részét képezi.

A transznacionális projektek hagyományosan a programtér 5-7 országának 10-15 partnerének részvételével szoktak megvalósulni. A projektek leginkább kutatási, tervezési, szakmai együttműködési jellegűek, beruházási vagy komolyabb beszerzési elemet nem tartalmaznak.

A CADSES program hatékonyságának növelése érdekében az Európai Bizottság úgy döntött, hogy a 2007-2013-as időszakban a makro-térséget két programtérre választja. Hazánk mindkét (közép-európai (CES) és dél-kelet európai (SEES)) programtérben teljes területével részt vesz.

A SEES program által felölelt terület

EU tagállamok: Ausztria, Bulgária, Görögország, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia, Románia, Olaszország (nem teljes területével)

Tagjelölt és lehetséges tagjelölt országok: Albánia, Bosznia-Hercegovina, Horvátország, Mace-dónia (FYROM), Szerbia, Montenegró,

Harmadik országok: Moldávia, Ukrajna (nem teljes területével) (3. sz. ábra)

Prioritások

A 2006. március 9-i EU bizottsági javaslat az alábbiakban határozta meg a transznacionális együttműködés javasolt fókuszait:

- Innováció: tudományos és technológiai hálózatok létrehozása és fejlesztése, valamint a regionális K+TF és innovációs kapacitások fokozása;
- Környezet: az egyértelműen transznacionális dimenziójú vízgazdálkodási, energiahatékonysági, kockázat-megelőzési és környezetvédelmi tevékenységek;
- Elérhetőség: a közlekedéshez és a távközlési szolgáltatásokhoz való hozzáférés valamint a szolgáltatások minőségének javítása (amennyiben ezek transznacionális dimenzióval rendelkeznek);

- Fenntartható városfejlesztés: a policentrikus fejlesztés megerősítése transznacionális, nemzeti és regionális szinten



3. sz. ábra: ETE Dél-kelet Európai Transznacionális Együttműködési program területe

A Bizottság javaslatából kiindulva a programozás folyamán a SEES országok képviselői az alábbi tervezett prioritásokat és intézkedéseket dolgozták ki:

Prioritások:

1. Az innováció és a vállalkozások támogatása

A technológiai és az innovációs hálózatok speciális területeken történő fejlesztésének támogatása

Kedvező környezeti feltételek kialakítása az innovatív vállalkozások segítése érdekében

Az innováció keretfeltételeinek megteremtése és szabad út biztosítása

2. A környezet védelme és fejlesztése

Az integrált vízgazdálkodás fejlesztése és az árvizek megelőzése

A környezeti ártalmak megelőzése

A természeti értékek és védett területek összefogásának segítése

Hatékony energia és erőforrás felhasználás

3. Az elérhetőség javítása

Az elsődleges és másodlagos közlekedési hálózatok fejlesztése a koordináció, a tervezés és a működtetés fejlesztésével

Különböző stratégiák kifejlesztése a digitális világ kettészakadásának megakadályozása érdekében

A multi modális platformok kialakításához szükséges keretfeltételek javítása

4. A transznacionális szinergiák erősítése a térségek fenntartható növekedése érdekében

A városi térségeket és a települések regionális rendszerét érintő problémák kezelése

A növekedési térségek vonzóképességének és megközelíthetőségének támogatása

A kulturális értékek fejlődés érdekében történő felhasználásának ösztönzése

Jogosult partnerek: közintézmények, "közjogi" intézmények, illetve a magánjog által szabályozott intézmények - bizonyos megkötésekkel. E kategóriába bármely jogi formában működő intézmény besorolható:

- amely kifejezetten olyan közérdekű célra jött létre, amely nem ipari vagy kereskedelmi jellegű; valamint
- amely jogi személyiséggel rendelkezik; valamint
- amely vállalja, hogy a projekt eredményeit ellenszolgáltatás nélkül közzéteszi a szélesebb közönség számára is; valamint
- amely vállalja, hogy a projekt végrehajtása során alkalmazza a közbeszerzés szabályait.

A partneri jogosultság az egyik legproblematicusabb területe a transznacionális programoknak.

Minimális partnerszám: Legalább 3 partner a programtér legalább 3 országából (melyek közül legalább 1 EU tagállam) A transznacionális programok eddigi tapasztalatai alapján a projektek átlagos partnerszáma 8-10 partner 4-5 országból, amit a transznacionális projektek azon általános célja indokol, hogy a projektek a teljes programtér - vagy annak jelentős része - számára releváns problémával foglalkozzanak.)

Vezető partner elv: A projekt-partnerek egyike vállalja a vezető partner szerepét. Feladata a pályázat készítésének és a projekt végrehajtásának szakmai és pénzügyi koordinációja. Jogilag képviseli a projekt-partnereket a program felé (aláírja a támogatási szerződést a partnerek képviselőjében).

Projektek időtartama: maximum 36 hónap.

A transznacionális projektek jellege: A transznacionális projektek célja, hogy a programtér országai közösen keressenek az ország-csoport egésze vagy nagyjá számára fontos problémákra megoldásokat. Az együttműködéseknek tehát olyan kérdésekkel kell foglalkozniuk, amelyek esetében a közös munka hozzáadott értékkel bír ahhoz képest, mintha az adott problémára a résztvevő országok külön-külön, nemzeti szinten keresték meg a megoldást. Fentiekből adódóan a projektek leginkább tervezési, kutatási, szakmai együttműködési jellegűek, melyek indokolt esetben kisebb kivitelezési elemeket is magukban foglalhatnak. A program támogatja, hogy a közös munka későbbi - már nem e programból finanszírozott - beruházásokat indukáljon. E cél elérése érdekében az együttműködéseknek (figyelembe véve az elszámolható költségtípusok által meghatározott korlátokat) minél inkább törekedni kell a projekt-eredmények konkrétságára, további területfejlesztési akciókat, konkrét beruházásokat előkészítő jellegére.

A 2007-2013-as operatív program jelenlegi állása

A Dél-kelet Európai Transznacionális Együtműködési programot az NFÜ Nemzetközi Együtműködési Programok Főosztálya 2007. júliusában nyújtotta be az Európai Bizottságnak. Az operatív program 2007. december 20-án elfogadásra került. A programindító konferenciát 2008. március 27-28-án Budapesten rendezték meg, melynek fő célja a program bemutatása volt. A SEES programmal kapcsolatos bővebb információ a <http://www.se-eu.net/en/> vagy a www.southeast-europe.net honlapon található.

4. Európai Területi Együtműködés Közép-európai Transznacionális Együtműködési program 2007-2013 (Central European Space – CES)

A transznacionális együtműködési programok lényege, hogy egy adott szempontból egy területi egységként értelmezhető több országból álló területek közösen keressenek megoldásokat a térséget érintő problémákra.

A transznacionális projektek hagyományosan a programtér 5-7 országának 10-15 partnerének részvételével szoktak megvalósulni. A projektek leginkább kutatási, tervezési, szakmai együtműködési jellegűek, beruházási vagy komolyabb beszerzési elemet nem tartalmaznak.

Tervezett prioritások

Az innováció támogatása Közép-Európában

Közép-Európa külső és belső elérhetőségének javítása

A környezet felelősségteljes használata

Városok és régiók versenyképességének és vonzerejének növelése

A program megvalósításában részt vevő országok



4. sz. ábra: ETE Közép-európai Transznacionális Együtműködési program területe

EU tagállamok: Ausztria, Csehország, Németország (nem teljes területével), Magyarország, Olaszország (nem teljes területével), Lengyelország, Szlovákia, Szlovénia
Nem EU tagállamok: Ukrajna (nem teljes területével) (4. sz. ábra)

5. INTERACT 2007-2013 - Európai Területi Együtműködés programok felelős irányítása

A program Célcsoportját az Európai Területi Együtműködési (ETE) programok menedzsmentjét és irányítását végző intézmények alkotják, elsősorban az irányító hatóságok, a közös szakmai titkárságok, a monitoring bizottságok tagjai és nemzeti kontaktszemélyek, valamint a pénzügyi ellenőrzésben résztvevő szervezetek, audit hatóságok képviselői. A program alapvetően a teljes időszakra szóló ETE programok Technikai Segítségnyújtás tevékenységeinek támogatását jelenti.

Az INTERACT program a hatékony irányításról és végrehajtásról szól – különös tekintettel az Európai Területi Együtműködés komplexitására – építve az INTERREG égisze alatt működő határon átnyúló, transznacionális és interregionális együtműködések, valamint hálózatok által felhalmozott tapasztalatokra.

Alapvető célja: az Európai Területi Együtműködési programok (és lehetőség szerint az EU külső határain induló IPA programok) minél eredményesebb végrehajtásának elősegítése a résztvevő kulcsszereplők tapasztalatainak hasznosítása révén, azok valós igényeire koncentrálna.

A program lefedi az Európai Unió teljes területét.

A program különös hangsúlyt fektet:

- ezen célcsoportok tagjai között a tudás és tapasztalatok átadására
- a folyamatok és eszközök fejlesztésének elősegítésére a végrehajtás minőségének javítása érdekében
- a hatékony programirányítás módszereinek bemutatására
- folyamatos minőségbiztosításra.

1. Prioritás: Szolgáltatás-fejlesztés és szolgáltatás-nyújtás

Célkitűzések:

Információ-erőforrás

Együtműködés

Ismeretek és tapasztalatok átadása

Tevékenységek:

Tudásbázis

Eszközök

Hálózatok közötti koordináció

Ismeretek és tapasztalatok átadása

Ismeretátadás és nyilvánosságra hozatal

Termékek és szolgáltatások terjesztése és nyilvánosság biztosítása

2. Prioritás: Technikai Segítségnyújtás

Célkitűzések:

Technikai segítségnyújtás

Tevékenységek:

Monitoring- és értékelési tevékenység

Információs tevékenység

Pénzügyi ellenőrzés

Pénzügyi források: a program költségvetését az Európai Regionális Fejlesztési Alap biztosítja. A rendelkezésre álló ERFA forrás a 2007-2013-as programperiódusra összesen 34 033 512 Euró.

Az INTERACT speciális jellegéből adódóan projektek finanszírozására nincs lehetőség, mindazonáltal a program-végrehajtási kiadások fedezésére elengedhetetlen a résztvevő országok által nyújtandó ex-ante hozzájárulás biztosítása.

A Program tevékenységei részletesen a többéves Operatív Programban és az Éves Munkatervekben kerülnek meghatározásra.

További információ: <http://www.interact-eu.net>

6. Interregionális Együttműködési Program (INTERREG IVC)

Az Interregionális Együttműködési Operatív Program 2007-2013 az INTERREG IIIC (2002-2006) Közösségi Kezdeményezés tapasztalataira épít. A program célja, hogy növelje a regionális fejlesztési politikák hatékonyságát, és, hogy a régióközi együttműködésen keresztül hozzájáruljon az innováció, a tudás alapú gazdaság, a környezetvédelem és kockázat-megelőzés területén Európa gazdasági modernizációjához és növekvő versenyképességéhez.

A program két tematikus prioritás köré épül:

1. Prioritás: az innovációs és tudás alapú társadalom témakörével foglalkozik, olyan altémákra koncentrálva, mint az innováció, a kutatás és technológiai fejlődés, a vállalkozások és KKV-k, az információs társadalom, valamint a foglalkoztatás és képzés.

2. Prioritás: a környezet és kockázat-megelőzés területe, a legfontosabb altémái a következők: természeti és technológiai kockázatok, vízgazdálkodás, hulladékgazdálkodás, biodiverzitás és a természeti örökség megtartása, energia és fenntartható tömegközlekedés, kulturális örökség és tájkép.

A program két beavatkozási típust különít el:

- „Regional Initiatives”, mely helyi vagy regionális szinten kezdeményezett projekteket foglal magában. Ezen projektek célja a tapasztalatcsere. A projektek során meghatározzák az egyes kiemelt témákban bevált gyakorlatokat és a megvalósításukhoz új eszközöket és megközelítéseket alakítanak ki. Ebben a kategóriában a projektek megvalósulhatnak a az Interreg IIIC-ben megismert „egyedi projekt”, „hálózat” és „regionális keretművelet” jelleggel.
- “Capitalisation Projects”, melyek során egy-egy kiemelt területen nagy tapasztalattal rendelkező régiók hálózatot építenek ki olyan régiókkal, melyek ezen tudás megszerzésére törekednek. A projektek célja hogy az egyes kiemelt témákban meghatározott bevált gyakorlatokat átültetésre kerüljenek a Konvergencia és versenyképességi programokba.

Tekintettel arra, hogy a program célja az uniós politikák hatékonyságának növelése, az Európai Bizottság kiemelt figyelemmel fogja követni a beérkező projekt ötleteket és pályázatokat. Amennyiben egy kezdeményezés felkelti a Bizottság érdeklődését, annak megvalósításában és az eredmények hasznosításában a Bizottság illetékes egységei is részt fognak venni. Ezeket a kiemelt bizottsági érdeklődésre számot tartó projekteket „Fast Track” projektekként fogják nevezni.

Földrajzi jogosultság: Az EU 27 tagországa, valamint Norvégia és Svájc

Partneri jogosultság: Hasonlóan az Interreg IIC-hez a projektekből közintézmények és „kvázi” közintézmények vehetnek részt, ahol „kvázi” közintézménynek az a közjog által szabályozott intézmény számít, amely:

- a köz érdekét szolgálja, illetve közszükségletek kielégítésére került felállításra, mindenféle ipari, illetve kereskedelmi jelleg nélkül, és
- jogi személyiséggel rendelkezik, és
- nagy részben az állam, illetve regionális vagy helyi hatóságok (vagy a közjog által szabályozott egyéb intézmények) finanszírozzák, vagy irányítását ilyen testületek felügyelik, vagy adminisztratív, irányító, vagy felügyelő tanácsa tagjainak több, mint a felét ilyen testületek jelölik ki.

A 2-3 évig futó projekteknél legalább három országból kell partnereket egyesíteniük. Csakúgy, mint az Interreg IIC idején a projektekből a vezető partner elv érvényesül: a pályázó partnerek nevében a Vezető Partner nyújtja be a közös pályázatot, majd a projekt jóváhagyása esetén a végrehajtást is koordinálja.

A program teljes ERFA költségvetése a teljes programidőszakra 321.000.000 Euro, amit a program összesen hat pályázati felhívás keretében kíván megpályáztatni hat év alatt (évente egy pályázati kör). Egy projekt legalább 500.000 és legfeljebb 5.000.000 Euró ERFA támogatást igényelhet („capitalisation project” esetében minimum 500.000, maximum 3.000.000 Euró).

A magyar projektpartnerek esetében az uniós társfinanszírozás 85% lesz. A projektek utófinanszírozásúak, a felmerült költségekkel való elszámolásra és a támogatás visszamenőleges igénylésére félévente lesz lehetőség.

A pályázati felhívásokat a program Lille-ben (Fr) működő közös titkársága jelenteti meg angol nyelven.

A program megvalósításáért Magyarországon a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség felelős. Programdokumentumok, pályázati anyagok, projekt-kezdeményezések: www.interreg4c.net
Magyarországi kapcsolattartó pont: VÁTI Kht.

Hivatkozások

Az EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 1082/2006/EK Rendelete az európai területi együttműködési csoportosulásokról

2007. évi XCIX. törvény az európai területi együttműködési csoportosulásokról

Dankó L.: A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés (önálló fejezet) In.: Piskóti I.(szerk):Marketing-kaleidoszkóp

ME Marketing Intézet Miskolc, 2006. pp. 467-479.

www.vati.hu

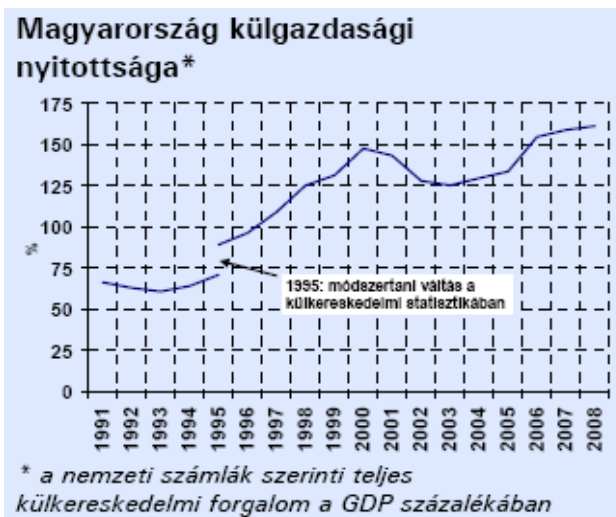
www.nfu.hu

8. Magyarország nemzetközi kereskedelme⁸

8.1. A külkereskedelem áru-és viszonylati struktúrája

Magyarország az 1990-es évek gyors átalakulása eredményeként olyan nyitott, a nyugat-európai piacokhoz integrálódott gazdasággá vált, amelyben az export a gazdaság fejlődésének egyik igen fontos pillére.

Az ország gazdasági nyitottsága: az export és importforgalom és a GDP aránya fokozatosan növekszik (8.1 ábra)



8.1 ábra

A magyar külkereskedelmi termékforgalom az elmúlt bő másfél évtizedben folyamatosan bővült, és a gazdasági felzárkózás folyamatával együtt járó tartós deficit fenntartható szintre állt be, sőt az Európai Unióhoz történt csatlakozás óta a mérleg gyorsan javult és 2007-2008-ra egyensúlyközeli szintre csökkent.(8.2 ábra)

A magyar export csaknem 80%-a a 27 tagú Európai Unióba irányul. Míg az EUval folytatott külkereskedelmet magyar exporttöbblet jellemzi, az EU-n kívüli forgalom – elsősorban az Oroszországgal és néhány ázsiai országgal szembeni jelentős importtöbblet miatt – erőteljesen deficitese.

A külkereskedelmi termékforgalom áruszerkezetét az ipari termékek túlsúlya, és azon belül is a gépek és szállítóeszközök dominanciája jellemzi.



8.2 ábra

⁸ Nemzetközi kereskedelem ME Marketing Intézet, Miskolc, 2009. pp. 181-198 www.publikacio.un-miskolc.hu

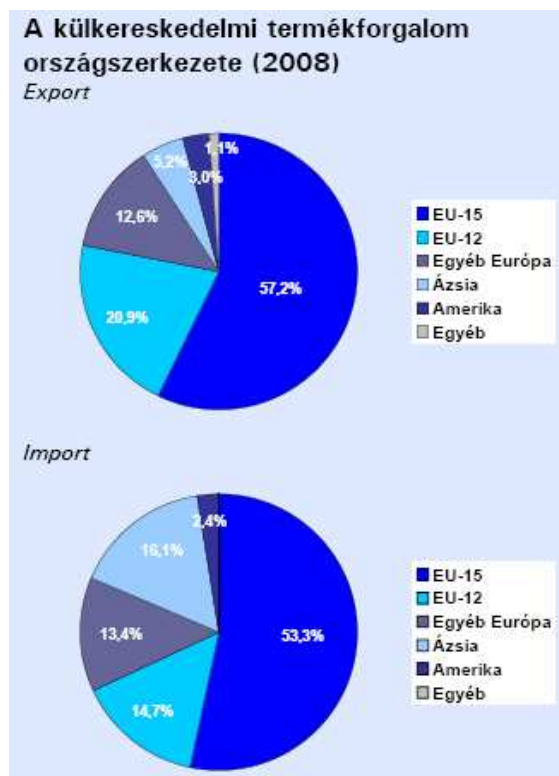
Legfontosabb exportpiacaink már 2008-ban is gyengülő növekedése és a pénzügyi válság miatt élesen romló növekedési kilátások miatt erőteljesen visszaesett a külső kereslet. 2009 első negyedévében ennek hatására soha nem látott mértékű, két számjegyű volumencsökkenés következett be, ami azonban az egyenleg radikális javulásával is együtt járt – a külkereskedelmi termékforgalom első négyhavi többlete meghaladta az 1 milliárd eurót, ami az előző év azonos időszakának háromszorosára rúg. Az év első felében némileg lassulva, de folytatódott a forgalom csökkenése, és az év vége felé is csak akkor várható az export fellendülése, ha legfontosabb exportpiacaink kereslete stabilizálódik.

1. Relációs (viszonylati) áttekintés

Az 1990 óta eltelt mintegy 18 évben a kis, nyitott magyar gazdaság számára a külkereskedelem a fejlődés egyik meghatározó forrásának bizonyult. Ez nem csak annak köszönhető, hogy a magyar gazdaság kis méretéből és természeti adottságaiból adódóan eleve rá van utalva a nemzetközi kereskedelemre, hanem elsősorban annak, hogy a magyar gazdaságpolitika – felismerve, hogy a tartós, egyensúlyörző növekedés előfeltétele a kivitel – a külpiacok felé történő gyors nyitással rendkívül vonzóvá tette Magyarországot a döntően exportorientált és a gazdasági modernizációhoz alapvetően hozzájáruló külföldi működőtőkebefektetések számára.

Az 1990-es években gyökeres változáson ment át a magyar külkereskedelem. A gazdasági átalakulást követő gyors liberalizációnak és a külföldi működőtőkebefektetések nyomán létrejött új exportkapacitásoknak köszönhetően a külkereskedelmi forgalom volumene egy évtized alatt megháromszorozódott, és a GDP-hez viszonyított aránya mára meghaladta a 161%-ot, ami nemzetközi összehasonlításban is rendkívül magas külgazdasági nyitottságot jelez. A külkereskedelmi forgalom bővülésével párhuzamosan mélyreható változások következtek be a külkereskedelem szerkezetében is: az 1990 előtti időszakra jellemző kelet-európai irányultság után a hazai külkereskedelmet már az évtized elejétől egyértelmű nyugat-európai orientáció jellemezte, és ezzel párhuzamosan a tradicionális hazai exportcikkek szerepét is fokozatosan átvették a modernizálódó szerkezetű gazdaság által előállított, a nyugat-európai piacokon is versenyképes termékek.

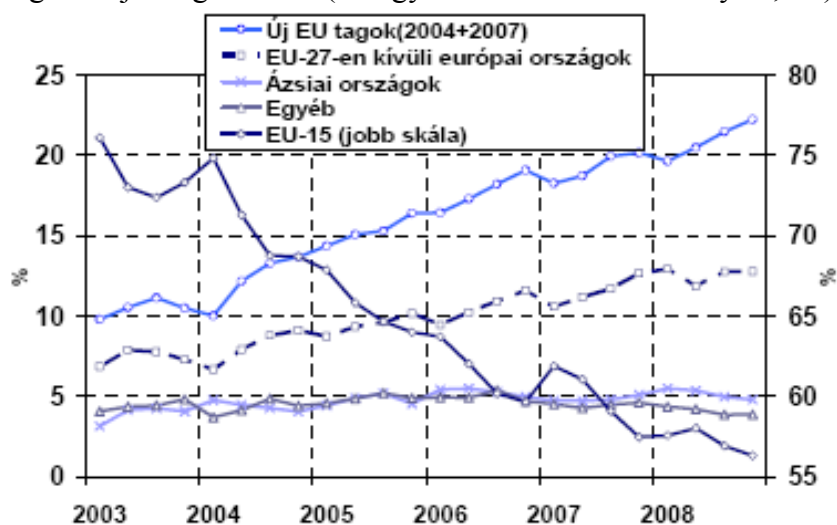
A külkereskedelmi termékforgalom 1990 óta folyamatosan bővült, és ennek köszönhetően a kivitel értéke 2008-ban már mintegy 72,8 milliárd euró, a behozatalé pedig 73 milliárd euró volt. A legtöbb kelet-közép-európai országhoz hasonlóan a magyar külkereskedelmet is folyamatos behozatali többlet jellemzi, amely a felzárkózási folyamat természetes velejárója („modernizációs deficit”), és az utóbbi évekre jellemző, ráadásul csökkenő mérték (2006-ban 2,7%, 2007-2008-ban pedig csupán 0,1-0,2%-a) éves deficit hosszabb távon is fenntartható.



8.3 ábra

A magyar külkereskedelmi termékforgalom országrelációs szerkezetét az *európai unió orientáció* határozza meg: az EU-ba irányul a magyar áruexport mintegy 78%-ka; ezen belül 57%-pontnyi a régi tagállamokba (2008. évi adatok szerint).

Legnagyobb külkereskedelmi partnereink – Németország (a teljes kivitel 26,6%-a), Olaszország (5,3%), Ausztria (4,9%), Franciaország (4,7%) és Nagy-Britannia (4,5%) – az EU régi tagállamai közé tartoznak; de az új tagállamok közül többre irányul ezekhez fogható kivitel: Romániába (5,3%), Szlovákiába (4,8%), Lengyelországba (4,0%) és Csehországba (4,0%). Az EU-n kívüli európai országok részesedése az exportból 12,6% – közülük Oroszországot (3,6%) érdemes kiemelni –, míg az Európán kívüli országok aránya együttesen is alig haladja meg a 9%-ot (az Egyesült Államok részaránya 2,3%).



Forrás: KSH

8.4 ábra: Exportszerkezetünk főbb országcsoportok szerint

Az országcsoporttal szemben mért külkereskedelmi egyenlegünk 7,3 milliárd eurós aktívumot mutatott, ami 14% körüli javulás az előző év egyenlegéhez képest. Exportunk és importunk kapcsán is fokozatosan mérséklődik a 15-ök szerepe, s ez a folyamat az utóbbi félévben erősödni látszott. Ezzel együtt, 2008-ban a velük szemben mért egyenlegünk éves szinten alig változott, bár a második félévben már kissé romlott.

A „rég” tagállamokkal szemben azonosítható legfontosabb változások: a brit relációban 501 millió euróval javult az egyenleg, részben a mobiltelefon-, egyéb híradástechnikai termék- és gépjárműkivitel növekedése miatt, de valójában a számítógépalkatrész- és egyéb villamosgép-import csökkenése játszotta a fő szerepet. Ausztriával szemben 206 millióval javult az egyenleg tavaly, amiből az energiahordozók, fémárúk, személygépkocsik és a gépipar és az élelmiszeripar kivitelének növekedése emelhető ki, de importoldalán is jelentős bővülést könyvelhetett el az energiahordozókereskedelem és a fémipar, de erősen nőtt a műtrágyák behozatala is – visszaesett viszont a járműimport.

Svédországgal szemben nagyrészt a Gripen-szállítások befejeződése következtében 266 millió euróval javult a mérleg. 150 millió euró körüli értékben romlott ugyanakkor a belga reláció (az export átlagon felüli bővülése dacára), amiben a gyógyszeripari és kisebb mértékben a gépjárműimport felfutása játszotta a fő szerepet. Szintén főként importbővülés áll a holland reláció mérlegének 207 milliós romlása mögött (elsősorban elektronikai alkatrészek, alumínium és állati takarmány).

Közel 185 millió euróval romlott a legnagyobb kereskedelmi partnerünkkel, Németországgal szembeni egyenleg, mert noha az import értéke szinte változatlan maradt, az export éves szinten 1%-kal visszaesett (a negyedik negyedévben 13%-kal). A kivitel mérséklődése főként az egész évben visszaesést mutató híradás-technikai termékeknél és irodagépeknél jelentkezett, de fontos megemlíteni a motorexport negyedik negyedévi zuhanását is. Éves szinten az olajos magvak, a gáz, a járművek és a villamosgép-ipari termékek kivitele számottevően erősödött ugyan, de az utóbbi két termékcsoporthoz a negyedik negyedévben már visszaesést mutatott.

A 2004 májusában és 2007 januárjában csatlakozott EU-tagállamok súlya évről évre nő külkereskedelmünkben: exportoldalán egy év alatt közel másfél százalékponttal, 20,9%-ra növekedett a részesedésük, míg importoldalán csak mintegy fél százalékponttal változott a 2008-ban 14,7%-os arány. Az egyenleg szempontjából ugyanakkor még fontosabbak az EU „új” tagállamai, hisz a velük szemben mért aktívum 2008-ban a robbanásszerű 24%-os növekedésnek köszönhetően több mint másfélszerese volt a 15-ökkel szembeni többletnek.

A 4 521 millió eurós aktívum közel 85%-át három ország adja: sorrendben Románia, Szlovákia és Bulgária, és a 2008. évi javulás is e három országgal szemben következett be. A vegyipari (főleg gyógyszer-, illetve műanyag-), híradástechnikai, villamosgép-ipari export felfutása minden esetben kiemelendő, csakúgy mint az agrártermékek kivitelének bővülése. Csak Romániával szemben 763 millió euróval javult az egyenleg, mivel ebben a relációban az export igen széles körű felfutását alig kísérte importbővülés. Ez azonban nem jellemző a térség országaira, így a környező országok többségéből származó behozatal is folyamatos, dinamikus bővülést mutat, ami például Lengyelország esetében már az egyenleg romlásával is járt. Ugyancsak romlott a Lettországgal szemben mért egyenlegünk a híradástechnikai és járműipari kivitel egész évre jellemző visszaesése miatt.

Az EU-n kívüli európai országokkal exportunk 12,6%-át, illetve importunk 13,4%-át bonyolítottuk 2008-ban, ami számottevő súlynövekedést jelent az előző évhez képest. Az országcsoportból export és import tekintetében is Oroszország a legfontosabb partner: behozatalunk mintegy 9,4%-a származott onnan (döntően energiahordozók), míg kivitelünknek tavaly csupán 3,6%-a irányult egykor nagyobb súlyú külkereskedelmi partnerünkhöz. Importoldalon Ukrajna és Svájc emelhető még ki 1,4, illetve 0,9% körüli súlyukkal, míg exportoldalon e két országon kívül Törökország, Szerbia és Horvátország is 1,3-2% közötti súllyal rendelkezik (érdemes megemlíteni még az egyelőre mindössze 0,5%-os súlyú, de közel felével bővülő Bosznia- Hercegovinába irányuló exportot). Az import (főleg az energiahordozó-import) dominanciája következtében az országcsoporttal szembeni mérlegünk az ezredforduló utáni évek első felében számottevő deficitet mutatott, ám 2005 óta a feldolgozott termékek és különösen a gépek exportjának fellendülése miatt ez év elejéig jelentősen csökkent a deficit. A 2007-ben átmenetileg már némi aktívumot mutató egyenleg tavaly az energiahordozók árváltozásával összefüggésben ismét 606 millió euró értékű deficitbe fordult, de az utolsó negyedéves visszaesés ellenére is tavaly 10%-kal bővülő (főleg gépipari) exportnak köszönhetően ez az érték még mindig csak fele-kétharmada a 2007 előtt megszokott szintnek.

A részletes adatok közül kiemelendő az 1,6 milliárd euróval romló orosz reláció (az energiahordozók 2 milliárd eurós importbővülését nem tudta ellensúlyozni az amúgy dinamikus növekvő mobiltelefon-, televízió- és gyógyszerkivitel). Szerbiával szemben ugyanakkor 119, Horvátországgal szemben 182, Bosznia- Hercegovinával szemben 142, Montenegróval szemben pedig 111 millió euró körül javult az egyenleg. Szerbia és Horvátország esetében a gyógyszerek, a kőolajtermékek és az utóbbi reláció esetében ezen felül a híradás-technikai termékek bővülő kivitele állt a háttérben. Bosznia- Hercegovina esetében gyors felfutást mutat a kőolajtermékek exportja, de ennél is jelentősebb volt a gabonatermékek kivitelének növekedése. Montenegró esetében az egyenlegjavulás háttérben a korábbi alumíniumimport megszűnése állt.

Érdemes megemlíteni még a közel 110 millió euróval romló török relációt is, ahol a kedvezőtlen változás a gép- és járműipari kivitel második félévi visszaesésének következménye.

Külkereskedelmünkben rendkívül fontos szerepet játszanak az *ázsiai országok*, különös tekintettel a reláció számottevő deficitjére. 2008-ban exportunk 5,2%-a, importunknak viszont 16,1%-a bonyolódott ezzel az országcsoporttal. Legfontosabb kereskedelmi partnereink a térségben Kína és Japán (mindketten elsősorban importforrásként), de a távolkeleti kisebb államokkal is jelentős kereskedelem folyik. Érdekes fejlemény volt 2008-ban a közel-keleti országok exportoldali térnyerése. Szaúd-Arábiába, az Egyesült Arab Emírátságokba, Jordániába, Irakba és Kuvaitba, illetve több kisebb térségbeli államba jelentősen nőtt a kivitel az év első felében, zömmel a mobiltelefon-export gyors felfutásának következtében.

A 2007 novembere óta megfigyelhető tendencia ugyanakkor átmenetinek tűnik, mivel a tavalyi év második felében a kivitel megszűnni látszik. Az ázsiai országokkal szembeni deficit értéke 2008-ban 8 milliárd euró volt, ami félmilliárdot közelítő javulás 2007-hez képest – igaz, ennek nagy része az utolsó negyedévi általános külkereskedelmi visszaesssel függ össze. A részletes adatok közül kiemelendő a mobiltelefon-, illetve a mobilalkatrész-import gyors emelkedése: 2008-ban Hongkong és Korea szerepe csökkent, de Kínából az eddigieknél is sokkal több mobilkészülék, illetve -alkatrész érkezik.

Szintén Ázsiát érintő változás még a Türkmenisztánnal szembeni egyenleg földgázimport-növekményhez kötődő 126 millió eurós romlása. Hasonló mértékű deficitnövekményt regisztráltak az indiai relációban, ahol szintén az importbővülés állt a háttérben (híradástechnikai és járműipari termékek). Szíriával és Kazahsztánnal szemben 70, illetve 50 millió euróval javult a külkereskedelmi szaldó, az előbbi esetben a korábbi olajimport megszűnése, az utóbbi esetben átmenetinek látszó híradástechnikai kivitel következtében.

Az egyéb országok közül érdemes még kiemelni a szén- és híradástechnikai import felfutása miatt 150 millió euróval romló USA-val szembeni egyenleget, illetve a korábbi mobiltelefon-export megszűnéséhez köthető Dél-Afrikával és Nigériával szembeni, összesen 160 millió eurós egyenlegromlást.

A behozatal tekintetében valamivel kevésbé markáns az EU-dominancia: a magyar áruimport „csak” mintegy 68%-a érkezik az EU-ból. Az EU-n belül az import szempontjából is elsősorban a régi tagországokat – Németországot (25,4%), Ausztriát (6,1%), Hollandiát (4,5%), Franciaországot (4,4%) és Olaszországot (4,2%) – lehet kiemelni, míg az új tagországok közül Lengyelországgal (4,0%), Csehországgal (3,8%) és Szlovákiával (3,5%) bonyolódik jelentősebb importforgalom. Az EU-n kívüli európai országok részaránya 13,4%, ami döntően a teljes magyar behozatal 9,4%-át adó, második legfontosabb importforrás Oroszországnak köszönhető. Az exportnál szintén jóval magasabb az ázsiai import 16,1%-os részaránya, ami zömmel a Kínával (5,7%) és Japánnal (2,6%) lebonyolított importforgalomnak tudható be, de a Koreai Köztársaság, Tajvan és Hongkong is a 20 legfontosabb importforrásunk közé tartozik.

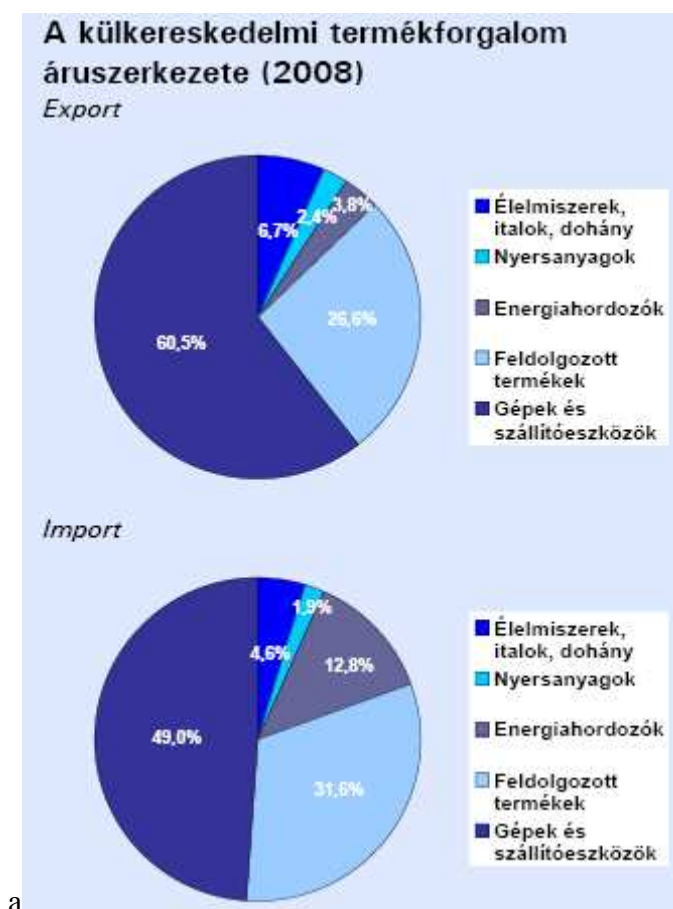
Összességében Magyarország EU-val folytatott külkereskedelme számottevő exporttöbbletet mutat (2008-ban 7,3 milliárd euró); ezen belül a régi tagállamokkal szemben csak lassan (2,8 milliárd euró), az új tagállamokkal szemben viszont dinamikusan növekszik (4,5 milliárd euró) az aktívum. Az EU-n kívüli országokkal folytatott forgalom erősen deficités (- 7,4 milliárd euró 2008-ban), ami elsősorban az Oroszországgal és Ázsiával – ezen belül főként Kínával és Japánnal – szembeni kiugró importtöbbletnek tudható be, miközben a szomszédos, nem EU-tag országokkal és az USA-val szembeni magyar egyenleg jellemzően pozitív.

2. A külkereskedelmi termékforgalom áruszerkezetét az ipari termékek túlsúlya, és azon belül is a gépipari export dominanciája jellemzi: a gépek és szállítóeszközök súlya a teljes **magyar kivitelben** 60,5% (2008. évi adatok alapján). (8.5 ábra).

A gépipari export meghatározó részét öt termékcsoporthoz adja: híradástechnikai eszközök (a teljes export 18,3%-a), a közúti járművek (11,3%), a villamos gépek és műszerek (10,3%), az energiafejlesztő gépek és berendezések (8,9%), valamint az irodai és gépi adatfeldolgozó berendezések (5,0%) együttesen a teljes magyar kivitel több mint felét teszik ki. A feldolgozott termékek a teljes export 26,6%-át adják; e termékcsoporthoz belül elsősorban a gyógyszeripari és a vegyipari exportot, továbbá a fémipar, valamint a textil- és ruhaipar kivitelét érdemes megemlíteni. A hagyományos magyar élelmiszerexport a teljes kivitelnek csak 6,7%-át teszi ki, míg az energiahordozók és nyersanyagok aránya együttesen is csak 6,2%.

A magyar export jelentős importtartalmára tekintettel **a behozatal áruszerkezeté** az exportéhoz hasonló képet mutat, de magasabb a relatíve alacsonyabb feldolgozottságú termékek (energiahordozók, alapanyagok, alkatrészek) súlya. Valamivel kisebb, de szintén

meghatározó súlyú a gépi import: a gépek és szállítóeszközök a teljes behozatal 49%-át adják. Ezen belül a villamos gépek és műszerek (13,7%), a híradástechnikai eszközök (10,1%) és a közúti járművek (8,6%) súlya meghatározó.



8. 5 ábra

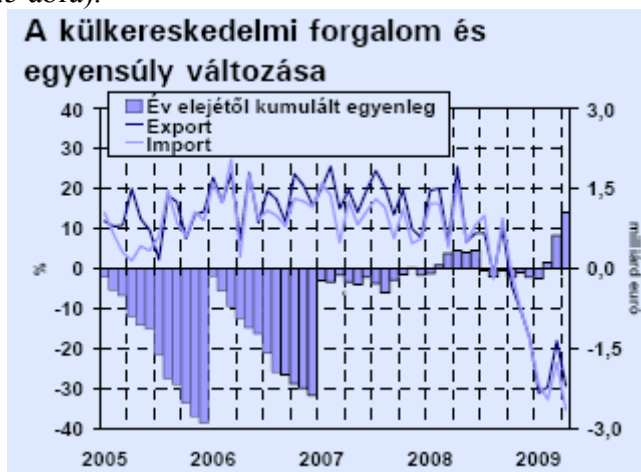
A feldolgozott termékek importja a teljes behozatal közel harmadát adja; ezen belül – az exporthoz hasonlóan – a vegy- és gyógyszeripari, a fémipari és a textilipari importot lehet kiemelni. Az exportbeli részesedésnél lényegesen magasabb az energiahordozók (elsősorban a kőolaj és földgáz) importja, amely a teljes behozatal 12,8%-át teszi ki. A nyersanyagok (1,9%) és az élelmiszerek (4,6%) részesedése a többi termékcsoporthoz képest csekélynek mondható.

A fő termékcsoportok közül az energiahordozók és a feldolgozott termékek külkereskedelme jelentős importtöbbletet mutat (2008-ban – 6,6, illetve - 3,7 milliárd euró), a gépek és szállítóeszközök egyenlege viszont pozitív (8,3 milliárd euró), ami jól érzékelteti a magasabb feldolgozottságú gépipari export magas importalapanyag- és -alkatrész-tartalmát. Az élelmiszer-külkereskedelem Magyarország szempontjából hagyományosan jelentős (2008-ban 1,5 milliárd eurós) exporttöbbletet generál.

3. A külkereskedelem egyenlege

Az ezredfordulót követő években – a világgazdasági dekonjunktúra lanyhulásával párhuzamosan – bekövetkezett lendületvesztés után az elmúlt években is folytatódott a külkereskedelem (már 2003 második felében beindult) gyors bővülése. A 2007-ben bekövetkezett, a vártól is lényegesen nagyobb mértékű javulás után 2008-ban, az év

második felében élesen lelassuló nemzetközi kereslet hatására, megállt a termékgazdálkodási egyenleg javulása. (8.5 ábra).



8.6 ábra

A 2008-ban erőteljesen visszaeső a külső kereslet következtében, a termékgazdálkodási értékének 2008. utolsó negyedében megindult csökkenése 2009. első három hónapjában rendkívüli mértékben felgyorsult – összefüggésben az igen erős bázisidőszaki adatokkal is. 2009. január-márciusában az euróban számított kivitel 26,3, a behozatal pedig 28,5%-kal esett vissza az előző év azonos időszakához képest. A tavalyi év során folyamatosan záródó, sőt negatívvá váló növekedési olló idén ismét 2% feletti exportdinamika-többletet (jobban mondva ennyivel lassabb visszaesést) jelzett az első negyedévben, ami a volumenadatokban is jelentkezett, hisz a 21,8%-kal mérséklődő exportvolumen mellett 24,6%-kal esett vissza az import.

Mindennek eredményeképpen idén az egyenleg eddig látványos javulást mutatott, hisz a 619 millió eurós többlet közel 2,2-szerese a tavaly ilyenkor mért 282 millió eurós aktívumnak. Exportunk és importunk kapcsán a korábbi években fokozatosan mérséklődött a 15-ök szerepe, de ez a folyamat a tavalyi év második felében mutatkozó erősödés után egyelőre kissé visszafordulni látszik idén. Az országcsoporttal szemben mért külkereskedelmi egyenlegünk 2,1 milliárd eurós aktívumot mutatott, ami 13%-ot közelítő javulás az előző év egyenlegéhez képest. A 2004 májusában és 2007 januárjában csatlakozott EU-tagállamok súlya évről évre nő külkereskedelmünkben, de a 2009. januári részesedés, szinte megegyezik a tavalyi év elejével, így a tavalyi év második felében tapasztalt jelentős erősödés tehát egyelőre átmenetinek látszik.

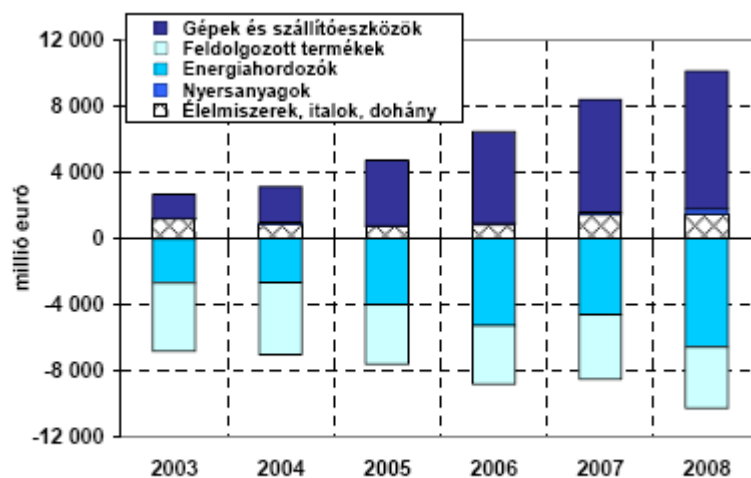
Az EU „új” tagállamokkal szemben tavalyi robbanásszerű növekedést követően 2009. első három hónapjában 27%-kal csökkent az aktívum. A 768 millió eurós többlet mintegy 87%-át három ország adja: sorrendben Románia, Szlovákia és Bulgária, a 2009-es mérséklődésben pedig az országcsoport szinte valamennyi tagja szerepet játszott; de a legjelentősebb változás a Csehországgal szembeni csaknem 95 millió eurós romlás volt, ami a relációs egyenleget csekély passzívummá változtatta. Az EU-n kívüli európai országokkal exportunk 10,9%-át, illetve importunk 11%-át bonyolítottuk 2009. január-márciusban, ami 1,5-2%-pontos visszaesés az előző évhez képest és valószínűsíthetően főképp az energiahordozó-árak változásával összefüggésben ismét csekély, 54 millió eurós aktívumot mutatott az egyenleg.

Külkereskedelmünkben rendkívül fontos szerepet játszanak az ázsiai országok, különös tekintettel a reláció számottevő deficitjére, ami 2009 első negyedében 1,7 milliárd euró volt.

A 400 millió körüli javulás 2008 elejéhez képest az import jelentős csökkenésének volt köszönhető.

A nemzetközi pénzügyi piaci válsággal összefüggő kedvezőtlen reálgazdasági változások hatásai határozzák meg várhatóan az idei év egészét. Az export visszaesése eddig együtt járt az import mérséklődésével is – amit egyrészt az hazai exporttermékek viszonylag jelentős importhányada, másrészt a világgazdaság lassulásával összefüggésben zuhanó energiahordozó-árak eredményeztek és ezt erősítette tovább a jelentős mértékben csökkenő lakossági fogyasztás is. Várhatóan hasonló tendencia folytatódik a következő hónapokban is, de a visszaesés ütemének fékeződésére számítunk. A forgalom alakulását ugyanakkor érdemben módosíthatja, ha az energiahordozó-árak utóbbi időben megindult növekedése tovább folytatódik, illetve, ha a főbb exportpiacok – beleértve a közép-kelet-európai partnereinket is – kilátásai tovább romlanak a jelenlegihez képest.

Exportnövekedésre az év vége előtt még e kedvezőbb esetben sem lehet számítani. Az év nagy részében az egyenleg javulására számítunk, ám valószínű, hogy annak üteme valamelyest lefékeződik majd az elmúlt három hónapban tapasztaltakhoz képest. Sőt a második félévben az energiahordozók várhatóan növekvő behozatala az addig jelentkező kumulálta aktívumot jelentősen csökkentheti. Igaz, ezt némileg ellensúlyozhatja, hogy a hazai belső kereslet várhatóan nyomott marad, illetve tovább erősödhet a forint esetleges tartós gyengesége és a takarékosági intézkedések további a fogyasztásmérséklő szerepe miatt.



Forrás: KSH

8.7 ábra: Az árucélcsoportok hozzájárulása a külkereskedelmi egyenleghez

8.2 Közvetlen működőtőke (FDI) befektetések

1. Közvetlen működőtőke (FDI) import

A külföldi működő tőke (FDI) magyarországi állománya meghaladja az 56 milliárd eurót, és egy főre vetítve az egyik legmagasabb a közép-európai térségben (8.8 ábra).



8.8 ábra

A működőtőke-befektetések döntő része a szolgáltató ágazatokba és a versenyképes feldolgozóipari ágazatokba (pl. járműgyártás, villamosgépgyártás) áramlott.

A Magyarországon végrehajtott külföldi közvetlen tőkebefektetések 77%-a az Európai Unióból, 25%-a Németországból származik.

2008-ban 4 364 millió euró értékű külföldi közvetlen tőkebefektetés valósult meg Magyarországon.

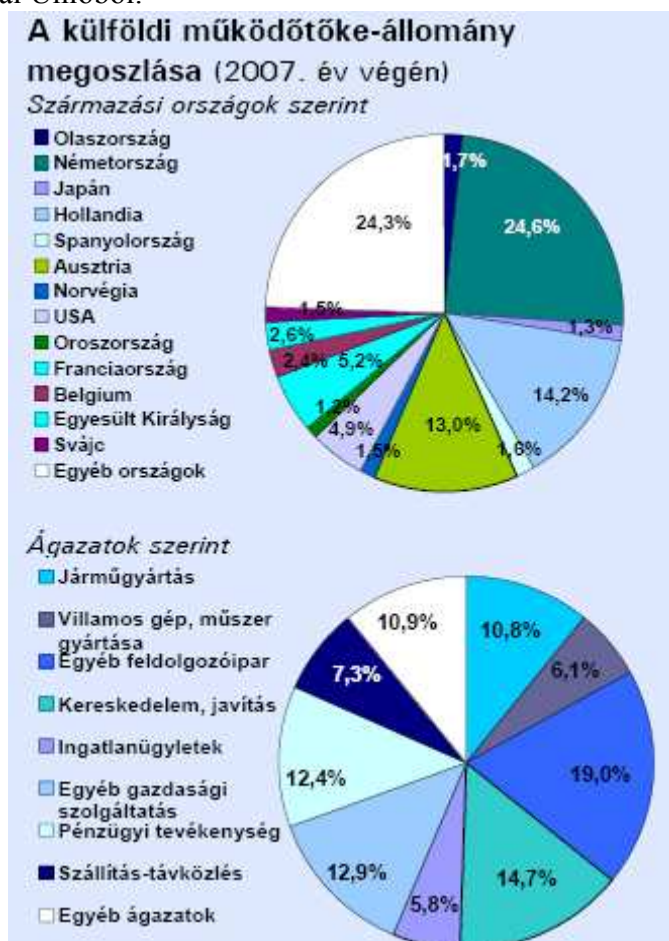
2009 első negyedévében 536 millió euró értékű külföldi működő tőke érkezett Magyarországra. Az év egészében a pénzügyi-gazdasági válság hatásaként a sokévi átlagnál számottevően alacsonyabb beáramlást várunk. Középtávon évi átlag 4-5 milliárd eurós beáramlást várunk, amely összeget nagyban befolyásolhatják az egyedi nagy értékű tranzakciók, mind pozitív, mind negatív irányban.

A magyar gazdaság 1990 óta végbement sikeres szerkezeti átalakulásában meghatározó szerepet játszottak a külföldi közvetlen tőkebefektetések. A külföldi működő tőke folyamatos beáramlása döntően járult (és járul) hozzá a termelékenység növekedéséhez, a technológiai modernizációhoz, az egészséges növekedési szerkezethez szükséges exportkapacitások létrehozásához és új munkahelyek teremtéséhez; emellett a nem adósságeneráló működőtőkebeáramlásnak meghatározó szerepe van a külső pénzügyi egyensúly javításában.

A gazdasági átalakulás kezdete óta Magyarországra érkezett külföldi közvetlen tőkebefektetések állománya 2009. március végén 56,2 milliárd euró volt; ebből 52,1 milliárd eurót tett ki a részvény, egyéb részesedés és újrabefektetett jövedelem formájú működőtőke-befektetések állománya, 4,1 milliárdot pedig az egyéb tőke állománya. (A 2008 végéhez viszonyított jelentős visszaesés oka a forint 17%-os gyengülése az euróhoz képest.) Az 5 600 eurós egy főre eső magyarországi működőtőke-állomány – Csehország (7 857 euró) és Szlovákia (2008 végén 6 024 euró) után – a harmadik legmagasabb a közép-európai térségben. Lengyelország (2 760 euró) lemaradása továbbra is jelentős.

A Magyarországon végrehajtott külföldi közvetlen tőkebefektetések legnagyobb része (14,7 milliárd euró, 24,6%) Németországból érkezett. (Megjegyezzük, hogy a működőtőke-állomány származási ország és ágazatok szerint bontott adatai 2007 végére és csak a

részvény, egyéb részesedés és újrabefektetett jövedelem formájú működőtőke-állományra vonatkoznak.) Meghatározó szerepe van még Hollandiának (8,5 milliárd euró, 14,2%), Ausztriának (7,8 milliárd euró, 13,0%), Franciaországnak (3,1 milliárd euró, 5,2%) és az USA-nak (3,0 milliárd euró, 4,9%). Összességében a működőtőke-befektetések 76,6%-a származik az Európai Unióból.



8.9 ábra

A külföldi befektetések több mint fele a szolgáltató ágazatokba áramlott (2007 végi adatok szerint 33,2 milliárd euró, 55,4%); a kereskedelem, javítás (8,8 milliárd euró, 14,7%), az egyéb gazdasági szolgáltatás (7,7 milliárd euró, 12,9%), és a pénzügyi tevékenység (7,4 milliárd euró, 12,4%) ágazatban valósult meg a legtöbb külföldi közvetlen tőkebefektetés. A feldolgozóiparba a befektetések 35,9%-a áramlott (21,5 milliárd euró); ezen belül is a legversenyképesebb gépipari ágazatok: a járműgyártás (6,5 milliárd euró, 10,8%) és a villamosgép-gyártás (3,6 milliárd euró, 6,1%) vonzották a legtöbb tőkét. Az 1998-2007-es adatok szerint az éves működőtőke-beáramlás átlagos értéke 3,9 milliárd eurót tett ki. 2008-ban a beáramlás egyenlege 4 364 millió euró volt, ami mindössze 66 millióval marad el az egy évvel korábbtól.

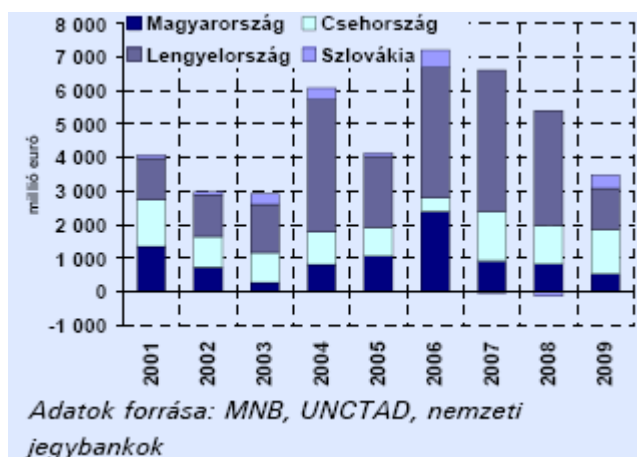
Kiemelendő, hogy – részben becsült adatok szerint – az újrabefektetett jövedelem értéke minden eddiginél magasabb, 3 259 millió euró volt 2008-ban. 2009 első negyedévében 536 millió euró értékű külföldi működő tőke érkezett Magyarországra, ami az előző év azonos időszakánál 287 millióval alacsonyabb. A nem adósságeneráló beáramlásban a részvényformájú befektetések egyenlege 200 millió euró, az újrabefektetett jövedelemé 456 millió euró (döntően egyetlen nagybefektető nagymértékű osztalékfizetésének köszönhetően a tavalyinál több mint 600 millió euróval kevesebb) volt. (Az újrabefektetett jövedelem az

adózott eredmény és a megszavazott osztalék különbsége.) Az adósságeneráló egyéb tőkemozgások egyenlege -120 millió euró volt.

Az újrabefektetett jövedelmek jelentősége a 90-es évek közepe óta folyamatosan nőtt, ami természetes velejárója a külföldi működőtőke-állomány 1990 óta tartó folyamatos emelkedésének, hiszen a külföldi befektetéseket magas jövedelmezőség jellemzi; a 2008. évi részvényjövedelmek aránya a nem adósságeneráló befektetések állományához viszonyítva (becsült adatok alapján) 12,2% volt. 1995-2000 között az újrabefektetett jövedelmek mindössze 24%-át adták a teljes működőtőke-beáramlásnak, 2001-2008 között már a 49,3%-át. 2004 óta figyelhető meg ugyanakkor az a tendencia, hogy a külföldi befektetők a Magyarországon megtermelt nyereség korábbiaknál nagyobb részét utalják külföldre osztalékként, aminek folyományaként a korábbi magas újrabefektetési hányad fokozatosan 50% alá csökkent (jóllehet 2008-ban az MNB becslése szerint ismét növekedett az arány).

Az UNCTAD becsült adatai szerint a globális FDI-áramlás a 2007. évi rekordértékről (1 833 milliárd dollár) 2008-ban 13%-kal, 1 594 milliárd dollárra esett vissza. Az UNCTAD szakértői szerint a pénzügyi-gazdasági válság hatására 2009-ben tovább fog csökkenni a globális működőtőke-áramlás, ami minden bizonnyal a magyarországi beáramlást is kedvezőtlenül befolyásolja.

A visegrádi országokba irányuló működőtőke-beáramlás 2008-ban összességében 18%-kal csökkent az előző évhez képest. Szlovákiába a 2007. évvel gyakorlatilag megegyező mértékű, Magyarországra 1%-kal, Csehországba 4%-kal, Lengyelországba pedig 32%-kal kevesebb tőke áramlott. Hazánk pozíciója javult 2007-hez képest, a teljes beáramlás 17,2%-a irányult Magyarországra. 2009 első negyedévében összességében 34%-kal csökkent a beáramlás a visegrádi országokba az előző év azonos időszakához képest. Szlovákiában a 2008 azonos időszaki nettó kiáramlással szemben beáramlás volt megfigyelhető, Csehországba 15%-kal több, míg Magyarországra 35%-kal, Lengyelországba pedig 64%-kal kevesebb tőke áramlott. Hazánk pozíciója gyakorlatilag nem változott 2008 első negyedévéhez képest, a teljes beáramlás 15,4%-a irányult Magyarországra.

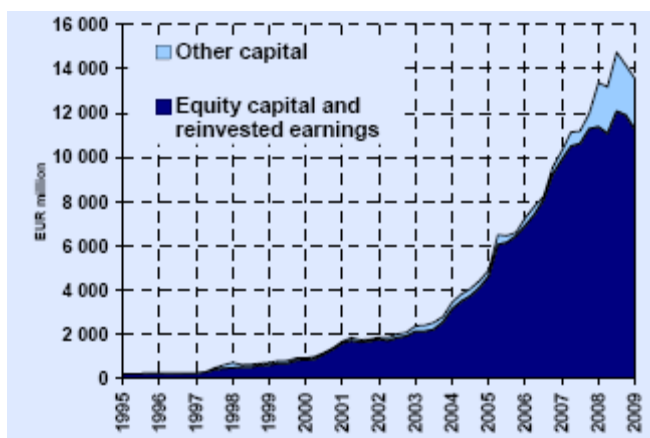


8.10 ábra: A visegrádi országokba irányuló FDI

2009-ben a pénzügyi-gazdasági válság hatásaként a sokévi átlagnál (4 milliárd euró) számottevően alacsonyabb, legfeljebb 3 milliárd eurós beáramlást várunk. Középtávon évi átlag 4-5 milliárd euró értékű külföldi közvetlen tőkebefektetésre számítunk, amely összeget nagyban befolyásolhatják az egyedi nagy értékű tranzakciók, mind pozitív, mind negatív irányban.

2. Közvetlen működőtőke (OFDI-outwadr FDI) export

A külföldön befektetett magyar működő tőke állománya meghaladja a 14 milliárd eurót, és egy főre vetítve az egyik legmagasabb a kelet-közép-európai térségben.



8.11 ábra: Magyar OFDI „kifektetések” állományának alakulása

A magyar működőtőke-befektetések döntő része a szolgáltató ágazatokba és a kőolaj-feldolgozás ágazatba áramlott.

A magyar közvetlen tőkebefektetések 62,2 %-a Kelet-Közép-Európába irányult.

2007-ben 2 765 millió euró értékű magyar közvetlen tőkebefektetés valósult meg külföldön, ami az eddigi második legmagasabb érték. 2008-ban 1163 millió eurót ért el a magyar működőtőke-kivitel.

2009-ben a magyar működőtőke-kivitel várhatóan nem fogja elérni az elmúlt évek átlagát. Középtávon évi átlag 2-3 milliárd euró körüli tőkekivitelt várunk, amely összeget nagyban befolyásolhatják az egyedi nagy értékű tranzakciók.

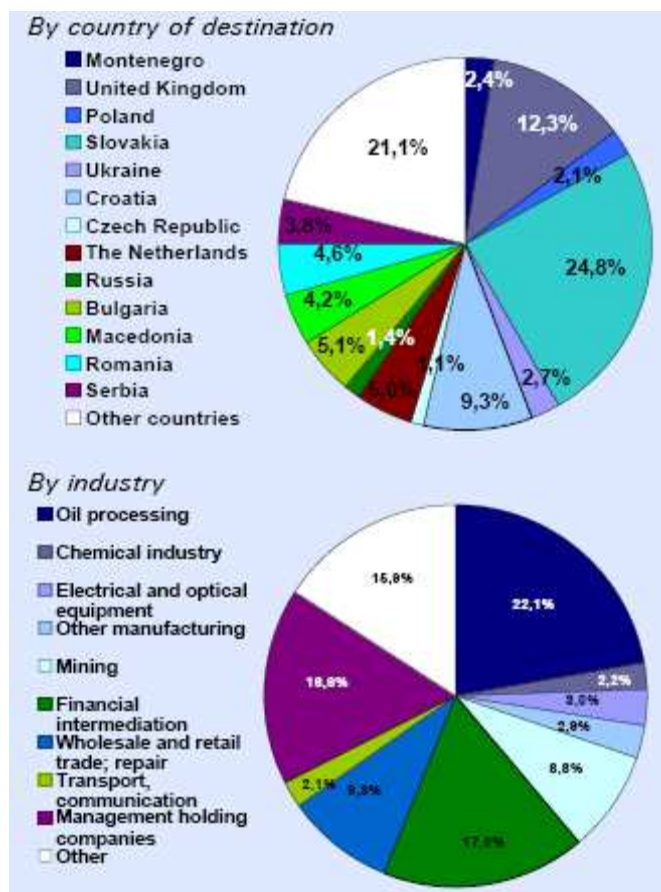
Az 1990-es években a működő tőke beáramlása mellett a tőkeexport egyáltalán nem volt számottevő, az elmúlt években azonban már magyar vállalatok is több milliárd euró értékben hajtottak végre külföldön közvetlen tőkebefektetéseket.

Jóllehet Magyarország belátható időtávon belül nettó tőkeimportőr marad, a működőtőke-export jelentősége várhatóan tovább növekszik. A magyar vállalatok külföldi közvetlen tőkebefektetései állománya 2008. szeptember végén 13,1 milliárd euró volt; ebből 11 milliárd eurót tett ki a részvény, egyéb részesedés és újrabefektetett jövedelem formájú működőtőke-befektetések állománya, 2,1 milliárdot pedig az egyéb tőkée. Az 1 303 eurós egy főre eső magyarországi működőtőke-állomány Szlovénia (2 413 euró, 2007 végén) után a második legmagasabb a kelet-közép-európai térségben; az utóbbi években tapasztalható élénkülés ellenére Csehország (532 euró), Lengyelország (417 euró) és Szlovákia (2008. június végén 229 euró) lemaradása még mindig jelentős.

A magyar vállalkozások külföldi közvetlen tőkebefektetései legnagyobb része (2,5 milliárd euró, 24,8%) Szlovákiába irányult. (Megjegyezzük, hogy a működőtőke-állomány származási ország és ágazatok szerint bontott adatai 2006 végére és csak a részvény, egyéb részesedés és újrabefektetett jövedelem formájú működőtőke-

állományra vonatkoznak.) Meghatározó célpont még Horvátország (970 millió euró, 10,5%), Bulgária (431 millió euró, 4,7%), Románia (430 millió euró, 4,7%) és Macedónia (405 millió euró, 4,4%).

A magyar vállalatok külföldi befektetéseinek több mint fele a szolgáltató ágazatokba áramlott (2006 végi adatok szerint 5,1 milliárd euró, 55%); a pénzügyi tevékenység (2,7 milliárd euró, 29%), a kereskedelem, javítás (875 millió euró, 9,5%) és a vagyonkezelés (833 millió euró, 9%) ágazatban valósult meg a legtöbb magyar közvetlen tőkebefektetés. A feldolgozóiparba a befektetések 32,3%-a áramlott (3 milliárd euró); ezen belül is a kőolaj-feldolgozás (2 350 millió euró, 25,5%) volt a meghatározó.



8.12 A magyar OFDI relációs és iparági struktúrája

Az 1997-2008-as adatok szerint az éves működőtőke-kivitel átlagos értéke 1180 millió eurót tett ki. 2007-ben a működőtőke-kivitel egyenlege, 2 765 millió, 2008-ban 1163 millió eurót ért el.

A nem adósságeneráló beáramlásban a részvényformájú tőkeexport egyenlege 2 042 millió euró, az újrabefektetett jövedelemé 598 millió euró volt. (Az újrabefektetett jövedelem az adózott eredmény és a megszavazott osztalék különbsége.) Az adósságeneráló egyéb tőkemozgások egyenlege 124 millió euró volt. 2008 első három negyedévében a nettó magyar működőtőkekivitel 499 millió euró volt, amelyen belül 299 milliót a részvény és egyéb részesedés, -61 milliót az újrabefektetett jövedelem, 261 millió eurót pedig az egyéb tőke tett ki

Dr. Dankó László⁹

9. A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés

A külgazdasági kapcsolatokban a szomszédos országok piacai a csekély földrajzi és kulturális távolság okán főként a regionális piacokra termelő vállalatok számára vonzóak. Ezen téma kutatása, elemzése, szaktanácsokkal való segítése a szerző preferált kutatási területe.

A kutatómunka talán legtöbb töprengést, kreativitást igénylő fázisa a témaválasztás, probléma megfogalmazás, majd annak tudományos értelmezése.

Saját példámon bemutatva: 1990-ben a Csepel Művek RUGÉV-beli kereskedelmi igazgatóhelyettesi munkámat a Miskolci Egyetem adjunktusi állására cseréltem, s igyekeztem beilleszkedni az egyetemi, tudományos közéletbe, megkezdtem a vállalkozási-üzleti kapcsolatok építését. Az akkori (*gyűjtő*) tanszék vezetője jószándékkal arra ösztökölt, hogy keressék olyan kutatási témát, amivel szisztematikusan foglalkozva tudományos minősítést szerezhetek.

A címben jelzett interregionális külgazdasági kapcsolatokban rejlő szakmai lehetőségek felismerését egy az íróasztalom fölött függő Európa térkép indította el.

Észrevettem, hogy Északkelet-Magyarország határmenti területeinek tözsomszedságában három hármashatár (*Pl-SK-Ua, H-Sk-Ua, H-Ro-Ua*) helyezkedik el, s egnapos utazással felkereshetők lengyel, román, szlovák és ukrán területek, üzleti partnerek. Márpedig a külkereskedelemben ismert fuvarrádiusz fogalma szerint a logisztikai költségek miatt a szállítási távolságnak ésszerű gazdaságossági korlátai vannak. Akkortájt olvastam Jászi Oszkár: *A Habsburg Monarchia felbomlása* című könyvét is, s ezek alapján megfogalmaztam a kérdést: **Miért ne élvezhetnénk fel a hét évtizede Csiprózsika álmát alvó külgazdasági együttműködés korábban jól működő rendszerét, itt a Kárpátok keleti területeinél határos országok, országrészek között?**

A kérdést egy rövid esszében kibontottam, s konzultációkat kezdeményeztem a témáról politikusokkal (*Habsburg Ottó, Hörcsik Richárd*) kamarával, vállalkozásfejlesztési alapítvánnyal, vállalkozókkal, egyetemi kollégákkal. A problémafelvetés, témaválasztás megosztotta a beszélgetőtársakat, de szerencsére nem adtam fel formálódó kutatási elképzeléseimet. (*Ne feledjük 1990-91-ben minden szakmai fórumon az európai reintegrációval foglalkoztak!*)

A külgazdasági kapcsolatokban a rendszerváltozás kezdetén a „Nemzeti megújulás programja” a gyökeres gazdasági reorientációt, piacváltást jelölte meg prioritásként. Ez a kényszerű/tudatos fordulat az elmúlt XX. Században már negyedszer következett be. Az előző három orientációváltás:

- 1918 után, amikor a hajdani Osztrák-Magyar Monarchián belüli belkereskedelem hét utódállam közötti külkereskedelemmé alakult át,

⁹ A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés (önálló fejezet) In.: Piskóti I.(szerk):*Marketing-kaleidoszkóp* ME Marketing Intézet Miskolc, 2006. pp. 467-479.

- 1933 utáni német orientáció megerősödése a háborúra készülő, majd azt folytató ország kiszolgálása,
- 1945 után szovjet jóvátétel, majd 1949-től a KGST együttműködés keretében a tervhivatalokon keresztül megvalósított állami külkereskedelem.

A gazdasági-kereskedelmi kapcsolatok környezeti, szabályozási feltételeinek ilyen mély és hirtelen változásai a magyar vállalatok, vállalkozások nagyfokú rugalmasságát alakították ki, melyben az oktatási-kutatási műhelyeknek is kitapintható szerepük volt azáltal, hogy az alkalmazkodási stratégiák kimunkálásában és végrehajtásában tevékenyen részt vettek. Kutatási témákat így jól lehetett kapcsolni egzisztenciális szükségleteimhez, egyúttal lehetőség nyílt közvetlen impulzusok, ismeretek szerzésére, tapasztalatok gyűjtésére.

1991-ben a regionális együttműködés témakörében OTKA pályázatot nyújtottam be, melyet elnyerve 1992-95 között szerény kutatási támogatásban részesültem. Megkezdtem kutatási eredményeim, tapasztalataim publikálását hazai és szlovák, román konferenciákon, regionális folyóiratokban, egyetemi kiadványokban. Komoly impulzust adott munkámhoz, hogy 1993-ban tanulmányt tudtam elhelyezni az Oxfordban megjelenő *International Business Review*-ban [1], majd Enyedi György akadémikus úr felkérésére kutatást végezhettem a határon átnyúló gazdasági kapcsolatok és a területi fejlődés témakörében.

1994-ben sikerült az MTA Doktori Tanácsához benyújtanom a kutatási témámban készített kandidátusi értekezésemet, melyet 1995-ben nyilvános vitán meg is védtem. Ebben az időben alakult meg B.-A.-Z. megye Zemplén régiója, Kárpátalja és Kelet-Szlovákia együttműködése fejlesztésére a „Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség”, mely nagyon komoly nemzetközi (*USAID, EU-Phare*) és hazai kormányzati és NGO támogatással egyfajta modellé, mintaprojektté vált. A CBC-együttműködés kutatása és fejlesztése témában négy nyelven jelent meg szakkönyvem 1999-ben, mintegy összegzésként az addigi szakmai munkámnak [2].

Tapasztalataimat az egyetemi oktatásban és PhD. képzésben a Regionális (majd Magyar) külgazdasági kapcsolatok c. tárgy meghirdetésén és publikációs gyűjteményem két kiadásán (*1999 és 2001*) keresztül és megosztottam az érdeklődő hallgatókkal.

II.

A külgazdasági szakterület állami irányítása, felügyelete 2001-ben a Gazdasági Minisztériumtól a Külügyminisztériumhoz került önálló államtitkársággént, s megalakult a Külgazdasági Elemző Főosztály, mely kutatási témákat pályázat meg közbeszerezési eljárások keretében.

2002-ben sikeresen pályáztam az „*Interregionális vállalkozáserősítő programok hatása a szomszédos országokkal folytatott külkereskedelmi kapcsolatokra*” című kutatásra, mely munkát a ME Marketing Intézetének keretei között 2003. áprilisában fejeztem be [3].

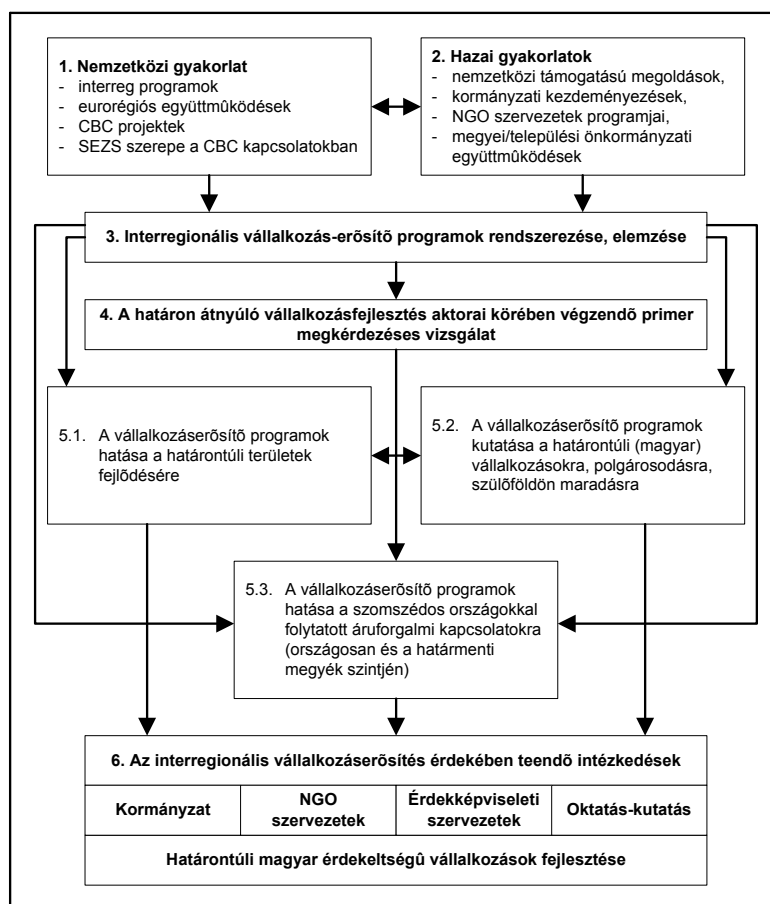
A kutatás annak vizsgálatát célozta meg, hogy a magyar külkereskedelem országos, illetve egy határmenti megyére (*BAZ*) lebontott idősoros adatai alapján bizonyítható-e a nemzetközi, hazai kormányzati és NGO szervezeti, vállalkozói interregionális programok pozitív hatása a szomszédos országokkal folytatott kereskedelemre.

A kutatás hatásvizsgálati modelljében (1. sz. ábra) a makroszintű megközelítések mellett a regionális és a vállalati szintű szempontok is megjelentek, mind az interregionális programok regionális kiterjedésének, mind formáinak, eszközeinek és hatásainak vizsgálatánál.

A kutatás során megvizsgáltam, hogy a nemzetközi gyakorlatban, azon belül is elsősorban az **Európai Unióban** a határon átnyúló együttműködések (*cross border cooperation*) milyen segítő/kedvezményező eszközökkel, megoldásokkal kerülnek támogatásra, s hogy ezeknek milyen hatásaival számolhatunk. A legnagyobb közösségi kezdeményezés, az Interreg a 2000-2006. időszakban 4,8 Md. eurós keretből gazdálkodik. Az eurorégiós együttműködések a határterületek helyi/regionális önkormányzatainak laza szövetségei a területükön megvalósítandó közös infrastruktúrális, gazdaságfejlesztési, környezetvédelmi fejlesztések érdekében. Az EU-Phare CBC programok az Interreg mintájára az EU külső határterületei és a szomszédos országok közötti fejlesztések összehangolását célozzák.

Sajnos az előző tervezési ciklusban a 820,4 M eurós keretet csak 47 százalékosan tudták szerződésekkel kitölteni. A különleges gazdasági övezetek közül a fejlett országokban a vámszabad-területeket, ipari/technológiai parkokat és a vállalkozási övezeteket alkalmazzák. Mindezen eszközök eredőjeként az Európai Unióban a gazdasági fejlődés motorjává a Keleti és Déli Alpok, valamint a Valencia-Barcelona-Perpignan-Nimes-Marseille térsége vált.

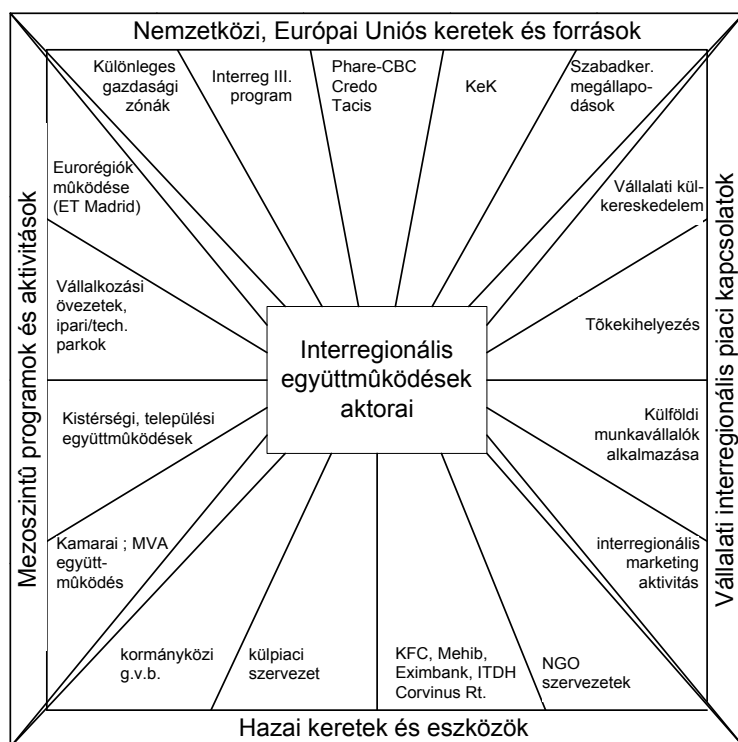
Magyarországon a dunántúli megyék Alpok-Adria Munkaközösséghez való csatlakozásának megindulásától (1986) kezdődött az interregionális gazdasági együttműködések intézményes fejlesztése. Az EU-Phare CBC program Ausztria 1995. évi EU csatlakozásával vált elérhetővé a nyugat-dunántúli megyék számára. Ez a program fokozatosan kiterjesztésre került a román, szlovák, szlovén határterületekre is. 1995-2001. között a Phare CBC program a határterületeken 41,8 M euró EU támogatás felhasználásával és 19,6 M euró hazai társfinanszírozás mellett valósult meg.



1.sz. ábra:
Interregionális együttműködés kutatási modellje

A 2001. évben elfogadott Magyar külgazdasági stratégia szerint a kivétel további bővítése érdekében első helyen a szomszédos országokkal szükséges a külgazdasági kapcsolatok továbbfejlesztése. Ehhez a stratégia gazdaságdiplomácia, a Kereskedelemfejlesztési Célleitirányzat, az ITD-H, Mehib, Eximbank, Corvinus Rt. eszközeinek célirányos alkalmazását javasolja. A nem-kormányzati szervezetek között az Új Kézfogás Közalapítvány évi mintegy félmilliárd forinttal tudja segíteni a határon átnyúló gazdasági együttműködések.

A Magyar Kereskedelmi Kamara horvát, jugoszláv, román, szlovák, szlovén és ukrán tagozatokat hozott létre a vállalkozások közötti kapcsolatok segítésére. Az önkormányzatok hazánkban is az eurorégiós együttműködések létrehozásával és együttműködésével, valamint ipari parkok, vállalkozási övezetek kijelölésének kezdeményezésével vesznek részt az interregionális programokban. Kutatásaim alapján az interregionális együttműködések segítő programokat a 2. sz. ábrában foglaltam össze.



2. sz. ábra:

Interregionális vállalkozáserősítő programok

A kutatás további részében az interregionális programokat segítő és gátló tényezőknek, a kapcsolatok szereplőinek, azok motivációinak vizsgálatára került sor.

Legfőbb segítő körülményeknek az Európai Unió keleti bővítését, a társulási megállapodás megkötését (Horvátország), a Balkáni Stabilitási Paktumot tekinthetjük. A gátló tényezők között a szomszédos gazdaságok átalakításának, fejlődésének a hazaitól eltérő üteme jelölhető meg elsőként.

A kapcsolatok szereplői között számosságuk alapján a kis termelő- és kereskedelmi vállalkozások a domináns szereplői az interregionális kapcsolatoknak, de a közepes, sőt a hazai bázisú nagyvállalatok is érdekeltek ezen relációban. Érdekes módon a külföldi tulajdonú vállalatok interregionális kapcsolataival vélhetően a vállalaton, iparágon belüli kereskedelmük okán – az általános külkereskedelmi aktivitásuknál szerényebb.

A vállalkozói motivációkat a magyar vállalkozások regionális, illetőleg a külföldi vállalkozások magyar áruforgalmi kapcsolataiban, valamint a magyar vállalkozások regionális és a külföldi vállalkozások magyar működőtőke kapcsolataiban vizsgáltam.

Az interregionális vállalkozás-erősítő programok hatásvizsgálatára három aspektus szerint került sor:

- hatások a határöntúli érintett területek fejlődésére,
- hatások az érintett vállalkozásokra, a polgárosodásra, a szülőföldön maradásra,
- hatások a szomszédos országokkal folytatott külkereskedelemre országosan és a kiválasztott határmenti megye (BAZ) szintjén.

A makroszintű áruforgalmi statisztika 1995-2002. évekre vonatkozó adatai szerint a szomszédos országokkal realizált külkereskedelem értékben ugyan 78-79 százalékkal bővült,

de százalékos részarányát tekintve nem, melynek oka az Európai Gazdasági Tér (EU-EFTA) felé megvalósuló külkereskedelem dinamikusabb fejlődése. A szomszédos országokkal folytatott külkereskedelem exportban 14-15, importban 12-13 százalékos részesedést mutat hazánk viszonylati struktúrájában.

A szomszédos országokkal folytatott külkereskedelem árustruktúrája is mutat sajátosságokat, ugyanis a gépek, berendezések (XVI.) forgalma a globálissal (49,5%) szemben itt 31,4 százalékos részarányt képvisel, ugyanakkor a mezőgazdasági-élelmiszeripari (I-IV.), ásványi (V.) és vegyi-műanyagipari (VI-VII.) termékek forgalma rendre magasabb részarányt képvisel a teljes áruforgalmi összetételhez viszonyítva.

Az interregionális külgazdasági kapcsolatokat segítő programok közül főként a szabadkereskedelmi megállapodások pozitív hatása igazolható a külkereskedelmi statisztikákból nyerhető adatok alapján. Ezek szerint a szabadkereskedelmi megállapodásokat követő 1.-2. évben az érintett relációban nagyságrendi növekedés figyelhető meg az áruforgalomban. Az osztrák relációban 1997-ben, a horvát relációban 2002-ben, a szlovák relációban 1995-ben, a szlovén relációban 1997-ben, a román relációban 1998-ban következett be az a nagyságrendi forgalomnövekedés, amely mind az öt esetben az új relációs kapcsolati szintet meghatározza.

A további interregionális programok és a makroszintű áruforgalom között kimutatható összefüggést – a forgalom általában növekvő tendenciája mellett – nem találtam, ezért megvizsgáltam, hogy regionális szinten, egy határmenti megye külkereskedelmében az interregionális viszonylat hogyan jelenik meg. (1. táblázat)

1. sz. táblázat

A szomszédos országok részesedése egy kiválasztott határmenti megye (BAZ) külkereskedelmi áruforgalmából (1995-2002)

adatok %-ban

Reláció	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ausztria	E 5,	5,	5,	6,0	7,9	6,37	4,15	3
	I 7,	5,	4,	3,7	5,0	3,65	3,93	3
Horvátország	E 0,	1,	1,	1,5	1,4	0,92	1,23	1
	I 0,	1,	0,	1,1	0,5	1,57	1,76	1
Jugoszlávia	E 0,	1,	1,	1,3	1,2	1,53	1,91	1
	I -	0,	3,	2,1	0,3	0,25	0,30	0
Románia	E 2,	2,	2,	2,4	1,8	2,16	3,30	3
	I 2,	1,	2,	3,4	3,0	4,15	4,72	4
Szlovákia	E 3,	4,	4,	3,9	3,7	3,07	3,15	3
	I 6,	11,	7,	5,7	4,2	4,44	5,27	5
Szlovénia	E 2,	1,	1,	1,5	1,9	1,63	1,61	1
	I 0,	0,	0,	0,17	0,4	0,55	0,46	0
Ukrajna	E 1,	1,	2,	1,6	0,9	0,94	1,20	1
	I 17,	9,	9,	8,4	6,6	9,35	8,52	12
Szomszédos országok összesen:	E 15,	17,	18,	18,2	18,8	16,62	16,55	16
	I 34,	29,	29,	24,6	20,0	23,96	24,96	29

Borsod-Abaúj-Zemplén megye külpiaci kapcsolatainak 1995 óta végzett vizsgálatai [4] alapján kitűnt, hogy a megye és az ország szomszédokkal folytatott külkereskedelmében – főként az importban – jelentős eltérés van a megye javára. Példaként a 2002. év forgalmát mutatom be (2. táblázat):

2.sz. táblázat

A szomszédos országok részesedése hazánk és BAZ megye külkereskedelmi forgalmában (2002)

Reláció	Az adott ország súlya (%)	
	Magyarország	B.-A.-Z. megye
	Összforghalmában	
Ausztria	6,94	3,81
Horvátország	0,54	1,33
Jugoszlávia	0,40	1,39
Románia	1,69	3,79
Szlovákia	1,63	4,41
Szlovénia	0,70	1,00
Ukrajna	1,02	5,32
Összesen:	12,92	21,05

A táblázatból kitűnik, hogy a szomszédos országok BAZ megye külkereskedelméből 21,05 százalékkal, míg hazánk összforghalmából 12,92 százalékkal részesedtek, amely viszonylati dominancia mögött – ha részben is – az az interregionális külgazdasági kapcsolatfejlesztési tevékenység húzódik meg, mely – a nemzetközi és kormányzati programok mellett – eurorégiós, vállalkozásfejlesztési, kamarai, testvérvárosi és felsőoktatási kapcsolatokban teljesezik ki.

A kutatási jelentés zárófejezete a vállalatok nemzetköziesedési stratégiájához kapcsolódóan a piacválasztás, aktivitási mód megválasztás, a nemzetközi marketing program és a külpiaci versenystratégia vonatkozásában fogalmaz meg kormányzati intézkedési javaslatokat, melyek főként a szomszédos országok piacairól származó információk követítésére, a nemzetköziesedés pénzügyi, kockázatmegosztási, tőkebefektetési eszközökkel való segítésére irányulnak. Javaslatként került megfogalmazásra egy **interregionális kereskedőház** létesítésének, valamint az **interregionális klaszterek** kialakításának állami eszközökkel való előmozdítása.

III.

A Kárpátok keleti térségében többirányú kezdeményezések eredményeként létrejött határokon átnyúló együttműködési szerveződések:

- Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség (1994. november 4.)
- Zemplén Eurorégió (2004. április 23.)

fejlesztési stratégiáikban alapvető célként jelöltük meg az együttműködő területek gazdasági alapjainak erősítését, versenyképes árualapok mennyiségének növelését a releváns térségek tőkevonzási képességének javítása, valamint a KKV szektor megerősítése, beszállítói hálózatok kialakítása révén [5].

A KHGSZ tízéves periódusának áttekintése, értékelése és a Zemplén Eurorégió stratégiai programvitái [6] indukálták a klaszter szervezés ismételt napirendre vételét, s belső erőforrásokból való elindítását. Ennek első lépéseként 2004. november 19-én aláírásra került

a „Kárpátok Beszállítói Klaszter” együttműködési megállapodása magyar, szlovák és ukrán alapító partnereinkkel.

A klaszterek kialakulása világszerte annak köszönhető, hogy a globális verseny kihívásaira a vállalatok újfajta együttműködések kialakításával: a nagyvállalatok stratégiai szövetségekkel, fuzionálással, a KKV szektor pedig üzleti hálózatokkal válaszolnak [7].

A globálizáció azonban nem csak kényszereket, hanem lehetőségeket is hordoz magában, ugyanis lehetővé válik, hogy a vállalatok input-output kapcsolataikat térben kiterjesztve „bármít – bárhol és bármikor” eladhatnak, vagy megvehetnek, tevékenységeiket bárhol végezhetik, telephelyeket tetszőleges helyen létrehozhatnak.

Ezek a folyamatok azzal járnak, hogy a vállalatok keresik az olcsóbb működésre, termelésre lehetőséget adó és/vagy piaci lehetőségekhez közelebb lévő régiókat, országokat.

Ugyanakkor azt is megfigyelték, hogy a nemzetközileg versenyképes iparágak többségénél erőteljes térbeli koncentráció érzékelhető. M. Porter ezt a jelenséget globális-lokális paradoxonnak nevezi: globális versenystratégia és térségbeli koncentráció együtt jelennek meg. A globális vállalat a stratégiai nagy fontosságú tevékenységeit (*K+F, kulcsalkatrészek, gyártása stb.*) egy hazai térségi bázisban koncentrálja, míg értékláncának többi elemét kihelyezi számára előnyös telephelyekre, vagy más vállalatokhoz (*outsourcing*).

A regionális klaszter (*clustering = csoportosulás, csomósodás*) Porter (2000.) szerint: „egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja.” [8]

Lényegében adott tevékenységi körben működő egymással valamilyen kapcsolatban álló vállalkozások és intézmények földrajzilag koncentrált csoportja, amelyek hasznosítják a lokális technológiai externáliák számtalan variánsát a tudás megosztásától és a tudás túlcserélésétől (*spillover*) a kezdő cégek (*start-up*) magas arányáig.

A klaszter nem más, mint egy iparághoz tartozó független vállalatok, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relative nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, hasonló, vagy ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani.

Az EU Vállalkozási Főigazgatóság a porteri definíciót a következőkkel egészítette ki (2002): a klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja melyek:

- együttműködők és versenyzők,
- földrajzilag egy, vagy több régióban koncentrálnak,
- meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, hasonló képességek és technológiák kötik őket össze,
- tudományos alapúak, vagy hagyományosak,
- intézményes (*klaszter menedzser*), vagy nem intézményes formában működnek.

Az európai klaszterekről készült tanulmány (*Regional Cluster in Europe, EC, 2002.*) szerint négy iskola létezik a klaszter definiálására:

- Az olasz iskola központi kategóriáját a hasonló tevékenységet végző kis- és középvállalások térbeli koncentrációja révén kialakuló iparági körzetek alkotják: megközelítésében kiemelt szerepet játszanak az externáliák, a társadalmi, valamint a bizalmi tőke,
- A kaliforniai iskola a vertikális dezintegráció révén létrejövő termelési kapcsolatok alkotta hálózatokra helyezi a hangsúlyt. A költségek csökkentése a hálózat működtetésének legfőbb célja,
- Az északi, vagy skandináv iskola klaszterfelfogásában a kizárólag helyben hasznosítható lokális tudás, különösen a nem kodifikált, rejtett tudás, valamint az ennek hatására létrejövő innovációk játszanak kiemelt szerepet,
- A porteri klasztermegközelítés szerint az előző iskolák mindegyike egy adott helyhez kötött, a vizsgált régió társadalmi rendszereiben gyökerező folyamatként jellemezte a klasztert: a fő hangsúly pedig a helyspecifikus elemeken van. Velük ellentétben Porter a vállalati szintű versenyelőnyöket és azok forrásait vizsgálta elsősorban, nem pedig a regionális gazdaságot és a klasztereket. A klaszter alapját az ő esetében a vállalatok és intézmények közötti együttműködés és információáramlás teremti meg.

Az OECD (*Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) definíciója (1999) szerint a klaszter olyan vertikálisan és/vagy horizontálisan kapcsolódó cégek csoportja, melyek a kapcsolódó társintézményekkel együtt ugyanabban az ágazatban működnek. Ez a megközelítés nem foglalja a klaszterek regionális dimenziójával, a szinergiahatásokkal, figyelmen kívül hagyja a méretbeli kérdéseket (*mikortól beszélhetünk klaszterről*) és mellőzi az értéklánc-szemléletet.

A regionális klaszter a helyi/térségi húzóágazat: a régió domináns üzletága, amelyik exportképes, a nemzetközi versenyben helyt tud állni, mert van valamiféle versenyelőnye. Ez a vezető iparág állhat néhány globális vállalatból és beszállítói hálózatokból, de lehet kis- és középvállalatok regionális csoportosulása is.

A klaszterek egy része (1.) spontán módon jött létre és semmilyen formális kapcsolat nincs az egymással versenyző, konkuráló vállalatok között. (*pl.: Tokaj-Hegyaljai borászatok*)

Klaszteresedés másik (2.) útja, amikor egy nagyvállalat beszállítói hálózatából (*pl.: autógyár*) nő ki egy regionális és/vagy iparági együttműködés.

A klaszter létrehozás leginkább direkt formája, amikor (3.) egy non-profit szerveződés tudatos térség- és gazdaságfejlesztési céllal katalizálja az együttműködési hálózat létrejöttét, érdekükben közösségi marketing tevékenységet végez, de az üzleti események tényleges szereplői az önálló vállalatok.

Mindhárom klaszter változat mellett adódik az a sajátos helyzet, hogy nem lehet pontosan megmondani, hogy kik/mely vállalatok tartoznak a klaszterhez, mivel annak nincs formális tagsága (*szemben pl.: egy beszállítói hálózattal*)!

A Kárpátok Beszállítói Klaszter létrehozását a 3. változat szerint tervezzük megvalósítani, melynek első lépéseként tanszékünk kezdeményezésére együttműködési megállapodást kötöttünk elképzeléseink, terveink nevesítése, formába öntése szándékával.

Az együttműködés létrehozásában szándékosan csak non-profit szervezetek (7) vesznek részt, ezzel is jelezni kívánjuk, hogy az érintett hármashatármenti régió minden versenyképes vállalkozója, vállalata felé egyformán nyitott, szolgáltatásai a térség fejlődése

érdekében minden itt működő, munkahelyeket fenntartó gazdasági szereplő számára elérhetőek.

A Kárpátok Beszállítói Klaszter célja, hogy elősegítse:

- Új, a nagy multinacionális vállalatok számára már beszállító, vagy beszállítani képes vállalatok letelepedését a régióban,
- A hármashatármenti térség és a Zemplén Eurorégió bekapcsolódását a centrumok gazdasági folyamataiba,
- A térségi új és meglévő ipari, kereskedelmi és logisztikai vállalkozások együttműködési hálózatának kialakulását, illetve az együttműködés hatékonyságának növekedését,
- Új beszállítói kapcsolatok kialakulását,
- A klaszteren belüli beszállítóvá válást,
- Beszállítói képességek javítását,
- Külföldi vállalkozások letelepedését a Zemplén Eurorégióban/ hármashatármenti térségben [9].

Áttekintve az előzőekben leírtakat talán sikerült érzékeltetnem, hogy az eredményes tudományos kutatáshoz alapvető fontosságú a – gyakorta az általános trendektől, megközelítésektől eltérő, azokkal akár vitázó-témaválasztás, majd a szisztematikus, racionális és a gyakorlat számára (is) értelmezhető kutató-fejlesztő munka, mely sok megérdemelt és váratlan sikert, anyagi elismerést eredményezhet.

Forrásmunkák:

- [1] Dankó L.: International Economic Cooperation in the Carpathian Region
International Business Review Vol.2. No. 3. pp. 269-279.
Pergamon Press Ltd., Oxford, 1993. Nagy-Britannia
- [2] Dankó L.: Hármashatármenti gazdasági együttműködés (angol, magyar, szlovák, ukrán nyelven)
USAID-CIPE, Sátoraljaiújhely, 1999. 198.p.
- [3] Dankó L.: Az interregionális vállalkozáserősítő programok hatása a szomszédos országokkal folytatott külkereskedelmi kapcsolatokra
Külgyminisztérium, Budapest, 2003.
- [4] Dankó L.: B.-A.-Z. megye külpiaci kapcsolattrendszerének vizsgálata (éves statisztikai elemzések)
BOKIK - Kárpátia Vállalkozás Miskolc, 1996...2003.
- [5] Piskóti – Dankó – Schupler: Régió- és településmarketing
KJK-Kerszöv, Budapest, 2002.
- [6] Dankó L.: A Zemplén Eurorégió megvalósíthatósági tanulmánya I.,
Zempléni RVA-Kárpátia V. Sátoraljaiújhely, 2004.
- [7] Lengyel I.: Régiók versenyképessége és gazdasági fejlődése Magyarországon
MTA Doktora értekezés tézisei, Szeged, 2003.
- [8] Lengyel I. – Deák Sz.: Regionális/globális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra,
Marketing & Menedzsment, Budapest, 2002/4.sz.
- [9] Kárpátok Beszállítói Klaszter – Alapító Dokumentum,
Sátoraljaiújhely, 2004. november 19.

10. BAZ megye külpiaci kapcsolatrendszer, nemzetközi együttműködési lehetőségek¹⁰III. 5.-6. A megye külpiaci kapcsolatrendszer, nemzetközi együttműködési lehetőségek

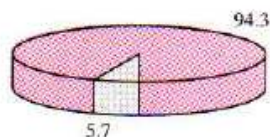
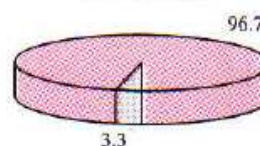
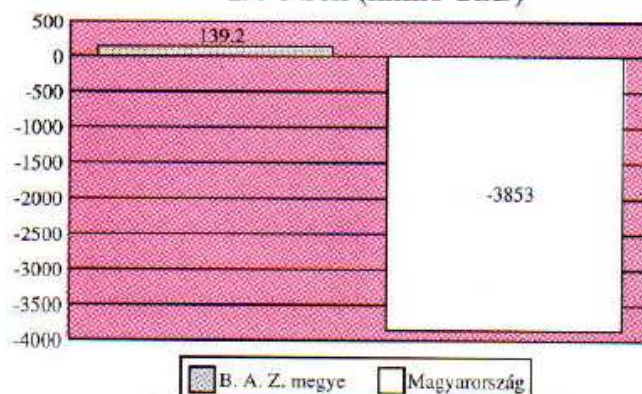
A külkereskedelmi statisztikák és egyéb primer és szekunder információkra épülő elemzés az alábbi kérdésköröket érinti:

- a megyei külgazdasági együttműködés lehetséges keretei,
- közép-kelet európai külgazdasági együttműködések,
- a megye külpiaci áru- és viszonylati szerkezete,
- a Balassa-féle megnyilvánuló komparatív előnyök,
- a megyei külgazdasági kapcsolatok szereplői, motivációi, kapcsolati típusok, formák,
- a megyei külgazdasági kapcsolatok külső támogatottsága, segítő és gátló tényezők,
- javaslatok a külgazdasági tevékenység fejlesztésére,
- a szlovák, ukrán, román külkereskedelmi feltételrendszer, árutorgalom és vállalati együttműködési lehetőségek részletes elemzése.

Külkereskedelmi forgalom Borsod megyéből 1994. évben

	Export mUSD	Import mUSD	Egyenleg mUSD
Magyarország	10700,8	14553,8	-3853,0
ebből: BAZ megye	614,6	475,4	139,2
BAZ megye részesedése %-ban	5,7%	3,3%	

- Érdemes felfigyelni az egyenleg pozitív szaldójára, mely ugyan az országos negatív szaldóhoz képest csekély mértékű ugyanakkor önmagában a megyei exporthoz képest már jelentősebb tételt képvisel: a megyei export 22,6%-a.

Külkereskedelmi forgalom 1994-ben**EXPORT****Külkereskedelmi forgalom 1994-ben****IMPORT****Külkereskedelmi forgalom megyei és országos egyenlege 1994-ben (millió USD)**

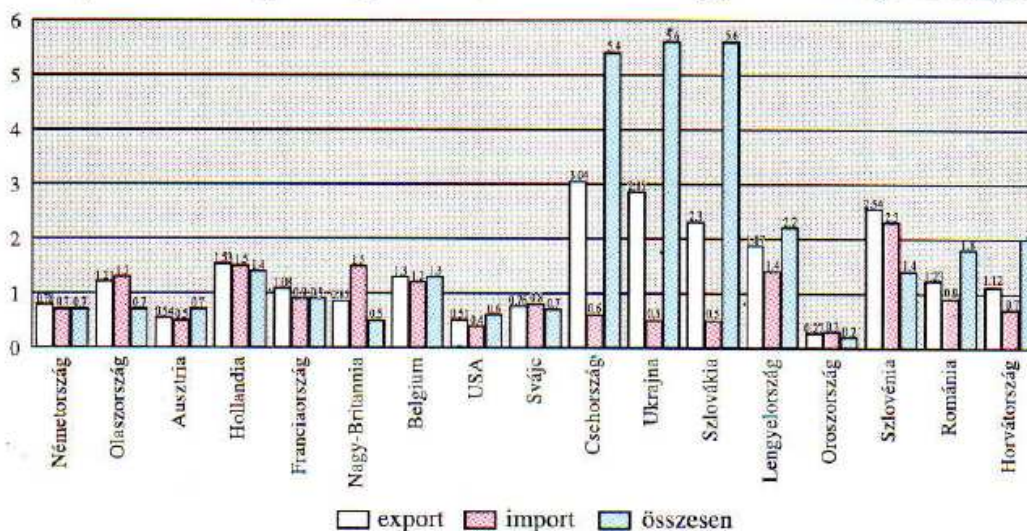
- A megyei export részaránya az országos adat 5,7%-aként feltételezi a más megyei, vagy fővárosi székhelyű közvetítő kereskedelem korrekciós csökkentő hatását, ugyanakkor az import 3,3%-nyi részesedése vélhetően összfüggésbe hozható a megye dekonjunkturális állapotával.

¹⁰ In.: Borsod-Abaúj-Zemplén megyei termék-piaci stratégiát megalapozó kutatás zárójelentése - összefoglaló tanulmány Phare - Megyei Fejlesztési Ügynökség, Miskolc, 1996. pp. 41-51.

A megyei összforgalom szerint a viszonylati struktúra 1-6. ország rangsora a következő:

- Németország
- Olaszország
- Ausztria
- Csehország
- Ukrajna
- Szlovákia

A partnerországok forgalmi részesedésének megyei és országos aránya

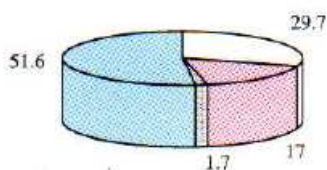


- 1-es érték esetén az ország ugyanolyan arányban vesz részt a megye, mint Magyarország külkereskedelmében, ennél nagyobb érték esetén a megyei forgalomban mutatott részesedése nagyobb.
- A listában szereplő országok közül a három volt szocialista ország kiugró részesedése érdemel figyelmet, részben prekoncepciókat is alátámasztva, miszerint Ukrajnának és Szlovákiának a határmenti kapcsolatok és a megye sajátos ipari potenciálja kapcsán nagyobb szerepet tulajdonítottunk, mint az országos 2-2,1%-nyi részesedésük.
- A volt szocialista országok közül érdemes még megfigyelni Lengyelország és Szlovénia átlagnál jelentősebb szereplését a megyei külkereskedelemben, ugyanakkor Oroszország mindössze 2,8%-kal van jelen a forgalomban, ami az országos átlag kevesebb mint harmada.
- Kitűnik összforgalom tekintetében Olaszország, Hollandia és Belgium aránya, a megyei átlagban az országost meghaladja. Az áruforgalmi adatok ezeknél az országoknál egyértelműen kimutatják a vegyesvállalati kötődés korrekciós hatását.
- Olaszország a megye zempléni részén kialakított bér munka kooperációval, Hollandia a TVK Rt., AKZO Rt. révén, míg Belgium a Bőcsi Sörgyár Rt. kapcsán kerülhetett átlagnál magasabb részesedési helyzetbe.
- Érdekes ugyanakkor, hogy 1994-ben nyugati szomszédunk Ausztria alig több mint az országos átlag felével részesedik a viszonylati struktúra szerinti forgalmi megoszlásból, valószínűleg ott is a határmenti kereskedelem aránya magasabb.

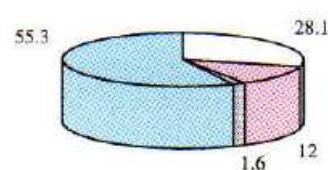
- Az exportszerkezetet illetően: legnagyobb pozitív eltérés az export megoszlásban az országos átlaghoz képest Hollandiánál jelenik meg (159%), míg ellenkező előjellel ez a szélső érték az USA-nál tapasztalható (az országos átlag 48%-a).
- Importban úgyszintén Hollandia kiemelkedő partnerünk (143%), míg Nagy-Britannia (55%) forgalma elmarad az országos átlagtól.

A megyei külkereskedelmi forgalom alakulása a szabadkereskedelmi megállapodások rendszerében (1994)						
	Export		Import		Összforgalom	
	mUSD	%	mUSD	%	mUSD	%
Európai Unió	339.8	55.3	226.6	46.8	562.4	51.6
Európai Szabadkereskedelmi Társulás (EFTA)	9.7	1.6	9.5	2.0	19.2	1.7
Közép-európai Szabadkereskedelmi Megállapodás (CEFTA)	73.7	12.0	111.1	23.4	184.8	17.0
Összes forgalomból való részesedés (EU+EFTA+CEFTA)	423.2	68.9	343.2	72.2	766.4	70.3

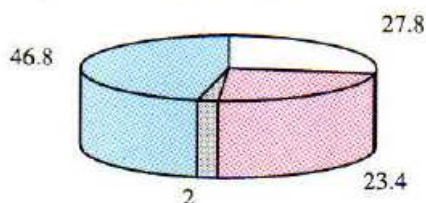
A megyei külkereskedelmi forgalom alakulása a szabadkereskedelmi megállapodások rendszerében 1994-ben
Összforgalom %-ában



A megyei külkereskedelmi forgalom alakulása a szabadkereskedelmi megállapodások rendszerében 1994-ben
Export %-ában



A megyei külkereskedelmi forgalom alakulása a szabadkereskedelmi megállapodások rendszerében 1994-ben
Import %-ában



Árustruktúra

Az áruforgalmi szerkezet sajátosságait az IKM vámstatisztikai adatainak 1994. évi feldolgozásával mutatjuk be, kitérve a térség adottságaiból, a primer és szekunder szektorok helyzetéből adódó specifikumokra. A makrostatisztikai adatok szerint mind export, mind importrelációban viszonylag jól elkülönülő árucsoportok jellemzik a forgalmat.

8. A megnyilvánuló komparatív előnyök Magyarország és a Kárpátok Eurorégió érintett országai vonatkozásában 1994-ben				
H.R. nomenklatúra	RCA mutatószám			
Áruosztály	Lengyelország	Románia	Szlovákia	Ukrajna
I. Élőállatok, állami termékek (1-5)	15.60	2.64	4.22	14.41
II. Növényi termékek (6-14)	2.06	1.88	4.45	1.31
III. Állati és növényi zsír és olaj (15)	587.90	3.54	30.43	0.16
IV. Élelmiszer készítmények (16-24)	2.41	2.19	10.29	17.74
V. Ásványi termékek (25-27)	0.12	0.62	0.31	0.11
VI. Vegyipari termékek (28-38)	1.53	0.64	2.87	0.24
VII. Műanyag termékek (39-40)	3.65	10.47	2.17	1.46
VIII. Nyersbőr, bőrárak (41-43)	1.13	0.88	2.28	0.15
IX. Fa és faipari termékek (44-46)	1.36	1.27	0.11	0.16
X. Papíripari rostanyag, papír (47-49)	0.59	10.72	0.38	4.17
XI. Textilalapanyag és áru (50-63)	3.37	0.99	2.20	2.55
XII. Lábbeli (64-67)	1.40	79.78	7.62	13.19
XIII. Ásványi anyagokból készült áruk, üvegárak (68-70)	1.62	1.36	0.73	1.00
XIV. Gyöngy, drágakő, nemesfém (71)	0.38	-	-	-
XV. Nem nemesfémek és ezekből készült áru (72-83)	0.16	0.22	0.58	0.44
XVI. Gépek és mechanikus berendezések (84-85)	0.54	0.81	1.86	6.49
XVII. Járművek (86-89)	2.41	3.48	0.62	0.94
XVIII. Optikai stb. műszerek és készülékek (90-92)	2.87	11.34	5.71	34.84
XIX. Fegyver és tartozékai, lőszer (93)	-	-	-	-
XX. Különféle áruk (94-96)	0.12	0.21	3.21	5.59
XXI. Művészeti tárgyak, régiségek (97)	-	-	-	-
RCA ország/világ	1.56	2.28	0.55	1.05

9. A megnyilvánuló komparatív előnyök a megye és a szomszédos országok vonatkozásában 1994-ben			
Áruosztály	RCA mutatószám		
	Szlovákia	Ukrajna	Románia
I. Élőállatok, állami termékek (1-5)	1.53	-0.005	0.635
II. Növényi termékek (6-14)	-0.28	-1.868	10.623
III. Állati és növényi zsír és olaj (15)	0.55	0.175	2.887
IV. Élelmiszer készítmények (16-24)	5.65	5.697	34.898
V. Ásványi termékek (25-27)	-45.80	-19.562	-83.719
VI. Vegyipari termékek (28-38)	51.24	-83.182	-10.089
VII. Műanyag termékek (39-40)	52.52	5.122	118.676
VIII. Nyersbőr, bőrárak (41-43)	0.07	-0.063	-
IX. Fa és faipari termékek (44-46)	-68.58	-0.006	-1.791
X. Papíripari rostanyag, papír(47-49)	-6.70	0.003	0.556
XI. Textilalapanyag és áru (50-63)	-0.45	-0.433	-1.855

XII. Lábbeli (64-67)	0.01	0.003	-
XIII. Ásványi anyagokból készült áruk, üvegáruk (68-70)	-1.86	0.007	-2.783
XIV. Gyöngy, drágakő, nemesfém (71)	-	-	-
XV. Nem nemesfémek és ezekből készült áru (72-83)	-53.07	-4.867	30.089
XVI. Gépek és mechanikus berendezések (84-85)	-19.43	0.055	0.367
XVII. Járművek (86-89)	-14.61	-1.309	3.192
XVIII. Optikai stb. műszerek és készülékek (90-92)	-0.05	0.185	-
XIX. Fegyver és tartozékai, lőszer (93)	-	0.001	-
XX. Különféle áruk (94-96)	2.25	0.047	-0.180
XXI. Művészeti tárgyak, régiségek (97)	-	-	-
RCA ország/világ	-0.05	-6.780	+0.050

A megnyilvánuló komparatív előnyök szlovák relációban:

1. Műanyag termékek
2. Vegyipari termékek
3. Élelmiszer készítmények
4. Különféle áruk
5. Élő állatok, állati termékek

Ukrán relációban még kevésbé tudjuk a komparatív előnyöket felmutatni. A 21. áruosztályból 10 esetben fordul elő szerényebb mértékű kedvező pozíció.

Ezekből a legjelentősebbek a következők:

1. Élelmiszer készítmények
2. Műanyag termékek
3. Optikai stb. műszerek és készülékek
4. Állati és növényi zsír, olaj
5. Különféle áruk

Román relációban a forgalom sufficites jellege miatt a megnyilvánuló komparatív előnyök jelzőszámai is kiugróak, s összesen kilenc áruosztály forgalmában jelennek meg.

A román reláció megnyilvánuló komparatív előnyöket hordozó áruosztályai:

1. Műanyag termékek
2. Élelmiszer készítmények
3. Acéltermékekből készült áruk
4. Növényi termékek
5. Járművek

Megjegyezzük, hogy a megyei üzleti stratégiában a fenti komparatív előny-hátrány pozíciók az adatok szűk köre miatt kellő óvatossággal kezelendők.

- A megyei külkereskedelmi forgalom árustruktúra elemzéséhez elkészítettük a megyei export-import TOP 100-as listát termékszinten. A lekérdezés a teljes 1994. évi forgalom alapján készült H.S. bontásban azonosítható tartalmi árumegnevezést, továbbá a forgalom értékét tartalmazza USD-ben.
- A már többször érintett kohászati és vegyipari import beszerzési, iparágon belüli és készáru

exportforgalom jellemzőin túl a következő áruféleségek kiemelését, s megyei üzleti stratégiában való megjelenítését tartjuk lényegesnek, melyek a nagyüzemi kohászathoz, vegyiparhoz kapcsolódó "bolygó vállalatok" mellett a megyei kis és közép vállalatok számára perspektivikus külpiaci értékesítési-beszerzési lehetőségek irányait mutatják.

Az export TOP 100 kiemelt 20 terméke:

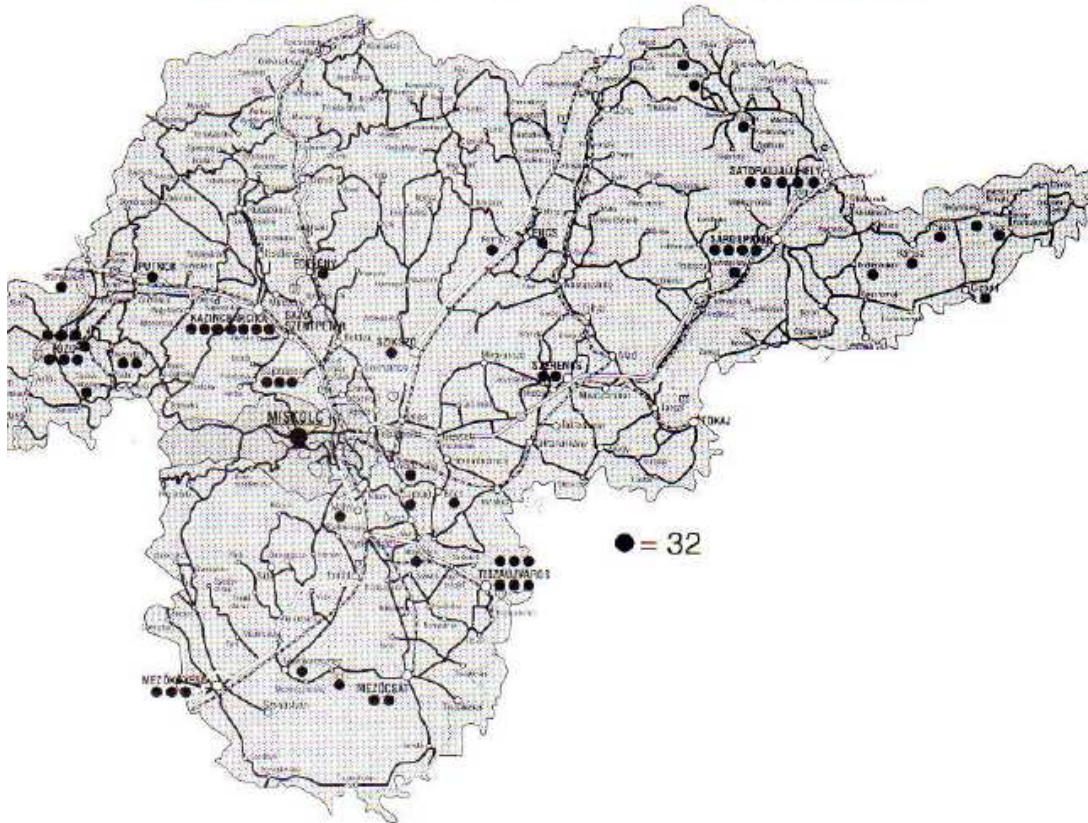
1. Sodort huzal, kötél, kábel vasból, acélból (DD vegyesvállalat)
2. Női, lányka ujjas blézer (bérmunka)
3. Szivarka (Reynold's Tobacco, vegyesvállalat)
4. Kávékivonat koncentrátum (Nestlé vegyesvállalat)
5. Szőlőbor (Tokaj Kereskedőház Rt., Megyer Rt.)
6. Juh (ÉMao. Juhtenyésztők Egyesülete, Juh-ker Bt.)
7. Lejátszófej (Pick-up) betét (bérmunka EL-CO Kft. Ózd)
8. Női, leányka, fiú, ing, blúz, szoknya stb. (bérmunka)
9. Közúti kerék alkatrész (PLES Rt. Borsodnádásd)
10. Vasúti kocsihoz alkatrész
11. Szarvasmarha
12. Perlit, kriolit (Perlit 92. Kft., Pálháza)
13. Kakaókészítmény (Nestlé vegyesvállalat)
14. Cementklinker (HCM)
15. Gyümölcs fagyasztva (Miskolci Hűtőipari Rt.)
16. Bükkfa (BEFAG)
17. Sör (Borsodi Sörgyár Rt. vegyesvállalat)
18. Zár (Elzett-Certa)
19. Friss sajt, túró (Geleji juh-és tehéntej feldolgozó Kft.)
20. Dísztárgy kerámiából (Hollóházi Porcelángyár, Sárospataki Kerámia Manufaktúra Kft. vegyesvállalat)

Az import TOP 100 kiemelt 20 terméke (a vegyiparhoz és kohászathoz közvetlenül kapcsolódó termékeken kívül):

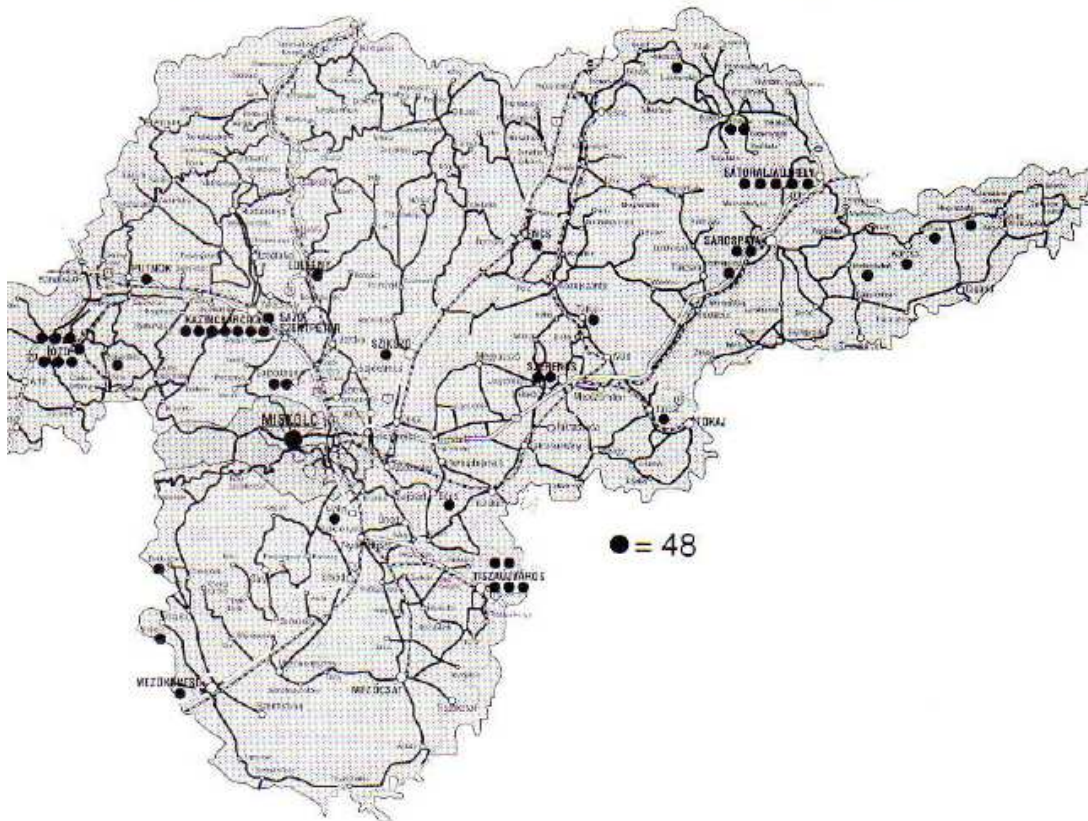
1. Kávékivonat koncentrátum, kakaó vaj (Nestlé vegyesvállalat)
2. Fűrészáru (Fafémtek Ft., Faimpex Bt., Pálháza)
3. Só (Lengyelsó Kft.)
4. Lakkfesték és színezőanyag (Akzo-Nobel)
5. Nyerskávé (Nestlé vegyesvállalat)
6. Bamaszén
7. Személygépkocsi
8. Árpa, komló (Borsodi Sörgyár Rt.)
9. Dohány (Reynold's Tobacco vegyesvállalat)
10. Szövet (bérmunkához)
11. Gyógyászati műszer
12. Édesipari gép (Nestlé vegyesvállalat)
13. Más gépi berendezések
14. Vontató (traktor)
15. Közúti vontató pótkocsi
16. Sertéshús, belseg
17. Tehergépkocsi
18. Élelmiszerkészítmények
19. Higiéniai betét, vatta
20. Folyadékmérő

- A megye külkereskedelmi viszonylati és árústruktúra elemzése alapján megállapítható, hogy bár a CEFTA országok részesedése a megyei forgalomban számottevő (17 %), mégis a kereskedelem felét az Európai Unió országaival realizáljuk. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az országos átlaghoz képest - elsősorban az importforgalom okán - a szomszédos országokkal (Szlovákiával, Ukrajnával, Csehországgal) két és félszer-háromszor nagyobb volumenű áruforgalmat bonyolítottunk le 1994-ben.
- A viszonylati szerkezetben felismerhető a megyei vegyesvállalatok forgalmat befolyásoló szerepe, továbbá a feltűnően jelentős konfekcióipari bér munka viszonylati hatása.
- Az import viszonylati struktúrában a megye primer feldolgozó, illetve transzfer szerepe érhető tetten, különösen kiemelkedik a vegyipar és a kohászat un. iparágon belüli kereskedelme.
- Az árústruktúra vizsgálatok a szomszédos országok viszonylatában részletes adatokat tartalmaznak az export-import összetételét illetően. A megnyilvánuló komparatív előny számítás révén meghatároztuk a szlovák, ukrán és román piacon előnyösen forgalmazott termékcsoportokat.

A 100 legnagyobb megyei exportőr területi elhelyezkedése



A 100 legnagyobb megyei importőr területi elhelyezkedése



Javaslatok a régió külkereskedelmének fejlesztésére

a. A kormányzati és regionális politika szintjén:

- Határmenti szabadkereskedelmi zónák ipari és kereskedelmi vámszabad területek kialakítása a Kárpátok szubrégió térségében. A CEFTA-hoz hasonló szabadkereskedelmi megállapodás megkötése Romániával és Ukrajnával.
- Az együttműködés jogi eszközökkel történő további segítése:
 - beruházásvédelmi megállapodások,
 - kettős adózást kizáró egyezmények,
 - nemzeti valuták alkalmazási lehetőségeinek megteremtése a külgazdasági kapcsolatokban,
 - két és többoldalu vámesökkenő megállapodások,
 - a pénzügyi együttműködés fejlesztése (pl.: bankközi barter-megállapodások),
 - valutáris együttműködés fejlesztése.
- A GATT által - a kereskedelmi szerződésekben a legnagyobb kedvezmény elve alkalmazása esetén is - engedélyezett "kihatármenti fogalom" gazdasági,- jogi feltételeinek egyoldalú, vagy multilaterális megteremtése (határmenti, interregionális kapcsolatok támogatása). Az interregionális kapcsolatok építésének decentralizálása, az 1980. évi Maalvidi E.T. megállapodás magyar ratifikálása és alkalmazása.
- Hatékony propaganda kifejtése a potenciális működőtőke befektető országokban (USA, Anglia, Japán, Németország stb.) a szubregionális együttműködés tényéről, pozitív eredményeiről, a kapcsolatok fejlődéséről, ugyanis a régió által összekapcsolt országok már nagyobb fogyasztói piacot jelentenek, mint egy-egy ország önmagában, s ez megítélésünk szerint éppen a határmenti területeken történő befektetést segíti elő (pl. az USA-beli Reynold's Tobacco cég sátoraljaiújhegyi, a svájci Nestlé szerencsi, debreceni befektetése).
- Külgazdaság-politikai eszközökkel segíteni a régió vállalkozásait a regionális piacokon való eredményes fellépésben és működésben - elsősorban a multinacionális vállalatokkal folytatott versenyben. Vizsgálni célszerű, melyek azok a külpiaci szegmensek, részek ahol a hazai vállalkozások viszonylagos stabilitással működhetnek a szubregionális piaci környezetben.
- Az 1980. évi madridi Európa Tanácsi megállapodás (határmenti területek együttműködésének decentralizálása) magyarországi alkalmazásának parlamenti úton történő elfogadását, a külgazdasági politikai eszközzrendszer alkalmazásának szubrégióhoz telepítését (pl. megyei Fejlesztési Tanácshoz), regionális kvóták, vámkontingensek, vámfelfüggesztések stb. meghatározási lehetőségének megvizsgálást, összhangban a kormány határmenti együttműködések támogató középtávú gazdaságfejlesztési stratégiájával.
- Borsod-Abaúj-Zemplén megye és kistérségei regionális marketing stratégiájának kidolgozása.
- Kormányzati és önkormányzati szinten a - jelenlegi lehetőségek keretein belül - a régióban (megyében) letelepülő vállalkozások kedvezményezése, koncessziók nyújtása az 1996. évi társasági adótörvény szellemében.
- A regionális külgazdasági együttműködést generáló regionális fejlesztési ügynökség, bank, kereskedőház állami létrehozási feltételeinek megvizsgálása, működésük kezdeti finanszírozása.
- A határok átjárhatóságának, a nemzetközi áruforgalom zökkenőmentes bonyolításának javítása.

b. A megyei vállalatok, vállalkozások felé

- A megyei külgazdasági folyamatok figyelemmel kísérése. A megye külgazdasági kapcsolatai statisztikai adatainak elemzése, a megnyílvánuló komparatív előnyök alapján relációs bontásban új kapcsolódási területek feltárása. Az 1994. évi megyei külgazdasági adatok alapján a szomszédos országokkal folytatott kereskedelemben az alábbi áruosztályokban mutatható ki főképpen komparatív előny:

Rangsor	Szlovákia	Ukrajna	Románia
1.	Műanyag termékek	Élelmiszer készítmények	Műanyag termékek
2.	Vegyipari termékek	Műanyag termékek	Élelmiszer készítmények
3.	Élelmiszer készítmények,	Optikai stb. műszerek készülékek	Acéltermékekből készült áruk
4.	Különféle áruk	Állati és növényi zsír, olaj	Növényi termékek
5.	Élő állatok, állati termékek	Különféle áruk	Járművek

- A szomszédos szlovák, ukrán, román piacok legfontosabb szóbajöhető import árucsoportjainak vizsgálata kívánatos az alternatív beszállítási szerepre való alkalmasság elemzése, kapacitások felajánlása szándékával.

Ehhez az általunk elvégzett külpiazi vizsgálatok alapján az alábbi táblázat szerinti termékcsoport ajánlásokat tesszük:

Rangsor	Szlovákia	Ukrajna	Románia
1.	Vegyipari termékek	Gépek, felszerelések	Élelmiszer készítmények
2.	Műanyag termékek	Vegyipari termékek	Járművek, egységeik
3.	Élelmiszer készítmények	Műanyag termékek	Gépek, berendezések
4.	Ásványi termékek	Járművek, közlekedési eszközök	Vegyipari termékek
5.	Acélárak	Textil és textiltermékek	Műanyagárak
6.	Gépek, berendezések	Élelmiszeripari termékek	Papír ipari termékek
7.	Növényi termékek	Növényi termékek	Növényi termékek
8.	Textil termékek	Optika, elektronikai felszerelések	Textil termékek
9.	Papír termékek	Állatok, állati termékek	Ásványi termékek
10.	Zsírok, olajok	Cipőipari termékek	Acél termékek

- Természetesen minden vállalat a saját adottságaihoz, termelési tényező ellátottságához igazítottan keresheti a külpiazi kapcsolatokat.
- Az aggregált tartalmú áruosztályok mellett célszerű a termékszintű, vagy kisebb termékcsoportszintű adatok elemzése mert ezeknél kisebb a veszélye annak, hogy ugyanabban a termékkörben megjelenő export és import ellentétes irányultságuk okán semlegesítik egymást, s ezért kikerülnek a figyelem fókuszából.
- A közjogi kamarák külpiazi (és belpiazi) információs és a tanácsadási szolgáltatásainak igénybevétele.
- Térségi üzletember találkozók, kiállítások, vásárok látogatása, az ottani publikációs, hirdetési lehetőségek kihasználása.
- A Kárpátok térség nemzetközi, üzleti környezete helyzetének, kínálkozó együttműködési lehetőségének a figyelemmel kísérése (külpiazi marketing kutatás).

- A külgazdasági kapcsolatok biztonságos folytatásához szükséges nyelvi és szakmai képzés, továbbképzés biztosítása a vállalat munkatársai számára.
- A multinacionális vállalatok megyei leányvállalataihoz, a nagy megyei (állami) vállalatokhoz való beszállítói, szolgáltatói minőségű kapcsolódás szorgalmazása (ezáltal a nemzetközi szintű szakember és minőségi, szerződéses technikai követelmények megismerése).
- A kelet-nyugati, illetve kelet-keleti közvetítő kereskedelembe (reexport, tranzit) való bekapcsolódás kutatása.
- A szolgáltatások, kooperációk vonatkozásában folyamatos ajánlattétel a kamarai, regionális együttműködési adatbázisokon keresztül a külföldi piacok irányába.
- Szlovák, ukrán nyersanyagokra alapozódó termelő-feldolgozó vállalkozások szervezése, alapítása, revitalizációja.
- Bérmunka kapcsolatok kutatása az Európa Unió BC-NET hálózati csatlakozó pontján keresztül (ITD Hungary Bp. Dorottya u. 4.).

10. Development of Cross-Border Cooperation in the Tri-Border Region¹¹

László Dankó PhD.

Associate Professor, Head of Department

University of Miskolc, Institute of Marketing Department of International Marketing

Email: mardanko@uni-miskolc.hu

I. Historical Background

The common, tri-border regions of the Central European countries (Ukraine, Slovakia and Hungary) have similar geographical and economical features. The distance from the capital cities resulted in the local population seeking relations more intensely in all possible areas of life (economic, cultural, education, artistic, sports, etc.). This process was caused by the fact that the population grew more ethnically diverse after new borders were introduced following World War I. National minorities were shut out of their mother countries, striving to maintain or re-build connections with their national states, since the secular traditions of economical and commercial collaboration were broken off.

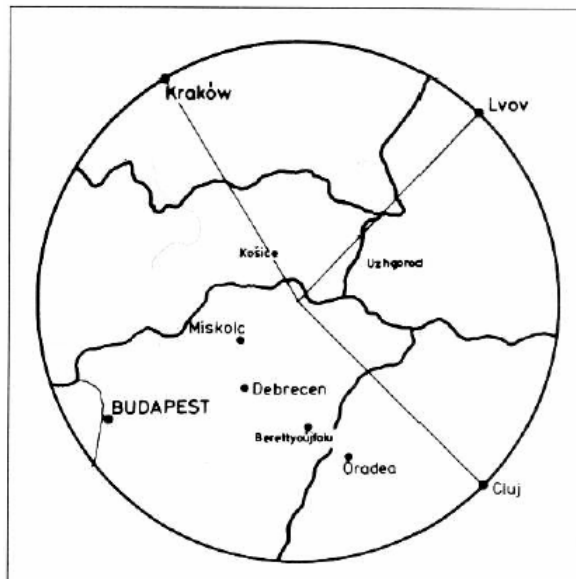


Figure 1.: A Central European Regional with long-term Political and Economic Continuity¹²

Initial arrangements directed towards the activation of the tri-border regions' economy have been, for the most part, conceived at the governing level during the past decade, but failed to be efficiently realized due to the lack of prerequisite political and ethnic subtlety deriving from the region's individual particularities.

In the absence of proper information and active communication the government organs could not have the benefit of any support coming from local business entrepreneurs.

¹¹ North Hungarian Development Strategies Vol IV, Issue 2. pp.110-126.

¹² Dankó L.: International Economic Cooperation in the Carpathian Region
International Business Review Vol.2. No. 3. pp. 269-279 Pergamon Press Ltd., Oxford, 1993.
<http://www.uni-miskolc.hu/~mepublic/user/list.phtml?szerzoid=796>

Entrepreneurial initiatives in the area were typically self-supportive, missing all types of central monetary backing or management which could have led to developments of a higher nature. It was not, therefore, accidental that in the early 1990's there were organizations coming to life with the aim of stimulating and enlivening business enterprises, that took the interests of the local communities into consideration as well, working as foundations on non-profit basis. (Zemplén Local Enterprise Development Foundation, Sátoraljaújhely, 1991, Nagykapos Regional Enterprise Agency, Nagykapos (Vel'ke Kapusany) 1992, Carpathian Society of Hungarian Intellectual Workers, Ungvár (Uzhgorod) 1993.)

The Carpathian Border Region Economic Development Association (CBED) was established in 1994 by economic and business promoting branches that were already functioning in Hungary, Slovakia and Ukraine, with the purpose of fostering the recovery of the region's economy¹³.

Beyond providing direct assistance for the enterprises run in the bordering area of the founding countries, the CBED have been working on to draw western investments, upholding the admission of the "free market" principles among the countries and peoples involved.

We are strongly convinced that the Europe-conform strategic concept for economical and regional development, having been elaborated by CBED, will ensure an unprecedented opportunity for those participating in the realization of the project. It will keep unitary economic development principles in view and assist the gradual improvement in living standards for the population in the Carpathian border area. The entrepreneurs polled agree on the point that the economical subsistence in the near future entirely depends on the responsive cooperation in the Carpathian region. The strong intention for this vital collaboration is present on the part of the countries and leaders of the county and local governments. The local economic development centers began actually to carry out the realization of the project in 1995.

The Tri-Border Region Economic Cooperation Strategic Program is directed towards an area geographically designated and includes the Zemplén region in North-East Hungary (Bodrogek, Hegyköz), provinces bordered by Eastern Slovakia and Hungary (Terebes and Nagymihály/ Trebisov - Mihalovce) as well as the Ungvár and Beregszász (Uzhgorod - Beregovo) districts in Kárpátalja.

II. A Brief Analysis of the Situation

Due to the absence and instability of programs for area and regional development projects the properties and the economic condition of certain territories reveal considerable similarities.

The tri-border regions of the Carpathian area in Eastern Slovakia, Kárpátalja and North-East Hungary are lagging behind and deficient in economic progress although they are geographically diverse, with manifold advantages in regard to the geopolitical features.

¹³ http://www.zemplen.hu/rva/khgsz_eng.html

The regions lagging behind the economic evolution of the preceding decades, are a great distance from their capitals which resulted in the total lack of central administration or of financial support.

There were no significant companies being established here; the dominant branch of the region's economy was agriculture. This branch, which functioned in collective structural forms earlier, had to cope with adverse climatic and soil conditions, which left little or no prospect for people employed in farming to take initiatives in the new economic structure based on private properties.

The smaller portion of employment was provided by processing and light industrial sectors that had settled in cities (food industry, wine-production, wood products, furniture, mechanical and ancillary engineering, etc.) These worked as affiliated companies of larger state companies, thus it was chiefly these productive branches that had to undergo liquidation and bankruptcy proceedings owing to the course of privatization. The size of the workforce with no employment has grown at a startling rate in the last years. The qualification of the unemployed has deteriorated even further, due to the steady flow of migration of the trained manpower unable to find jobs in the region.

A large number of people having been excluded from employment are now in exigency having neither adequate qualifications nor enough experience to start running an enterprise of their own. They are, however, compelled to establish a small business. The insufficient amount of conditions (typically low income rates, absence of purchasing capacity, lack of experience and in tradition, lack of information, the clumsiness of administration, the slowness and complexity of acquiring loans, the unfavorable attitude of banks towards small-business owners, etc.) leads to the outcome that around 30% of the new small business enterprises are bound to go bankrupt before the end of their first year.

It has to be stated though, as a positive factor, that since the industrial production has not caused any serious damage to the environment, it could be considered as a potential breakthrough to develop these regions for purposes of tourism.

The development of tourism that is based on natural sources (hills and mountains covered by forests, mineral springs, etc.) and on "pure" environment has close ties to other regional developments aspects.

Modernization, for instance, is indispensable in certain districts: to construct the road, water, gas and telephone networks in the area, to attract tourists showing interest from other sectors.

It is the enterprise development organizations that have taken over the initiation of discussions with the regions concerning the borders, thus coordinating the tasks for economic and regional development, as well as elaborating the complex development ideas. When forming the strategic programs both the definite advantageous and the disadvantageous sides are taken into consideration.

Good points	Bad points
<ul style="list-style-type: none"> • advantageous geopolitical situation - shortage of assets in business start-up at the join of North-Southern deficiency in international funds and East-Western directions 	<ul style="list-style-type: none"> • Shortage of assets in business start-up deficiency in international funds, • long distance from capital cities, - peripheral location, • declining rate of industrial and

<ul style="list-style-type: none"> • convenient transit and transport facilities peripheral location (standard and broad-gauge loading districts: Záhony, Tiszacsernyő) • two international airports (Kosice, Uzhgorod) - possibility of transporting by water rivers, • international energy cables infrastructure (gas, oil, electric energy), • beneficial infrastructure conditions infrastructure relations and services regarding telecommunication • untouched natural sources, tourist potential • ethnically mixed, economy and of business experience multi-language population, • workforce available at relatively low wages, • traditions in cooperation among local enterprise development organizations • available international resources' being enterprise development organizations hardly known in the area, • civil organizations' and local governments' growing experience and sense of responsibility in regional development. 	<ul style="list-style-type: none"> agricultural activity, • attractive provinces are difficult to access, defects in transportation, • undeveloped business-financial, infrastructure relations and services, • restricted transport capacity of routes, • differences in legal regulation • a general lack of knowledge on market economy and of business experience, • missing AutoRoute facilities (Helsinki – Dukla pass – (Odessa) - Istanbul- Middle-East), • the region's being scarcely known at low wages international level, • available international resources' being hardly known in the area.
--	---

III. Rationale of the Projects

Springing from the features mentioned above, the CBED's entrepreneurs and regional development programs aim to promote the international collaboration among undertakings working within the countries involved by way of realization of distinctly outlined objectives.

The most important aim, which makes up part of the Tri-border Economic Development Strategic Program, is to provide local enterprises with up-to-date information as well as to constantly convey alterations of laws controlling business activity to firms and individuals. A database, which is being continually updated, is set up to assist the administration of the potential clientele.

To achieve this goal, we operate an office network, with a computerized database being at the disposal of enterprises searching for business partners. This is where we gather and disseminate all the current economic information that is considered crucial for making and maintaining external trading relations.

To ensure more efficient services, we are planning to set up new office(s) in the region so as to spread and facilitate our information services. (A new office was opened on February 1, 1997 in Királyhelmec- Kralovsky Chlemec - Slovakia) Regularly organized international exhibitions and markets guarantee a wide range of opportunities to shape definite business

relations and to locate further markets. In meetings held simultaneously with the exhibitions, current information about economic regulations, legal and customs conditions is publicized for businessmen who come to attend these events.

Partner-searching is further encouraged by catalogues showcasing the entrepreneurs who participate. These are distributed among those interested at the end of the meeting.

The Carpathian Business Review a quarterly published newsletter through which we intend to broaden intermediary services for information and business contacts and to provide the possibility for business advertisements. To supplement our information services, we broadcast the television program called “Referencia”, a monthly business production, which enables mostly local enterprises to publicize the introduction of their activity in the region.

It also contributes to more acute, more thorough partner-searching attempts. Experts are invited to take part in the programs so all current changes in laws are immediately conveyed to each of the three parties involved in this project.

By the statements conveyed in the study “Tri-border Region Economic Cooperation and Development – Creating an Entrepreneurial Sector”, which was elaborated by the CBED, the economic cooperation among these border regions is restricted not only by differences in jurisdiction processes and rules but by several physical obstacles as well.

The organizations joining CBED and the Council pursue explicit lobbying to coordinate and settle problems regarding border transportation. Besides these physical difficulties the problem area includes the question of initiating the simplification and facilitation of custom processes. We wish to make feasibility studies in these fields and introduce them to the appropriate governing bodies, since the completion of the project cannot be effectively fulfilled without central support.

The development of the tri-border regions can only be accomplished by organizing and integrating these closely related bordering business sectors as soon as possible, as they are to ensure the necessary sphere for achieving the economic union of enterprises and companies in the area. The countries joining in the project take up actualizing these enterprise zones according to their own regulation processes.

Simultaneously with the creation of enterprise sectors, we intend to compile a comprehensive and multi-language promotion publication on the economic potency of the region. It will provide explicit facts and figures for foreign investors. We expect this booklet to arouse the attention of companies that have already shown interest in investing in the area. This region has such an exemplary geographical position, since business establishments settling down in this territory would have continuous access to the potential markets of several countries within only a remarkably short distance.

Our continued objective is to get acquire sponsorships / applications for the Strategic Program of the Tri-border Region and to recruit members currently participating within CBED. To subsidize programs included in the project we wish to gain supplementary resources by means of fund applications. Partners cooperating in the enterprise are to broaden the scope of their supporting members (local governments, civil organizations, companies, private individuals, banks, etc.) through their respective recruiting strategies, based on local circumstances.

Besides other resources, the funds that are obtained from these organizations are used for assisting the operation of the regional offices. To foster recruitment, we want to increase the publicity and the number of visual presentations of CBED as an effectively functioning organization by means of its active participation in exhibitions, its dynamic relations with the media, etc. We also would be happy to share our experiences obtained through the course of project realization with organizations working on similar developmental objectives in other regions. We intend to take part in both domestic and international trade programs and to organize similar events in our region. The description and availability of the Tri-border Region Strategic Program for Economic Cooperation may greatly encourage the elaboration of other border region development concepts not only in Hungary but in further regions of similar characteristics in Central-Eastern Europe.

IV. Description of the Program

The project is going to be executed in geographically defined areas (Eastern-Slovakia, North-East Hungary, border regions in Kárpátalja), aiming at, for the most part, the improvement of economic relations of the small- and medium-sized enterprises in the neighboring countries, the physical infrastructure and other microeconomic conditions. Having been elaborated by CBED, its main objectives focus on concrete strategic sub-areas, which are meant to serve the development of the tri-border economic cooperation system.

1. Operating information offices in each of the three countries, providing interested entrepreneurs with up-to-date information in the Carpathian tri-border regions: Hungary, Slovakia and Ukraine. Business proposals, supply and demand intercession. Enlargement of an information network involving Poland (Krosno) and Romania (Satu Mare, Baia Mare).
2. Organizing entrepreneur exhibitions, markets, international business meetings in cities situated in the neighboring areas to foster the shaping and development of partnerships as well as to set up potential markets and export-possibilities.
3. Quarterly publishing of a multi-language newsletter containing economic and business information to make partner-searching more effective; entrepreneurial advertisements. Monthly broadcast television program with current economic information in each of the three regions.
4. Creating homogeneous, consistent, entrepreneurial sector/s in the tri-border areas, harmonizing with the judicial forms, which are elaborated at varying levels for the time being. Having minor studies developed for exploring possible ways of project realization. Launching infrastructure and other regional development programs.
5. Initiating the inauguration of further crossing stations , as well as informing local, county, governing and ministerial bodies of the absolute necessity of making those already existing crossings suitable for international transportation. Coordinating lobbying for the sake of improving physical and human factors and facilitating the integration of customs regulation processes.
6. Compiling a unitary promotion publication in order to introduce the entire economic potential of the border regions, offering them for potential investors. Coordinated PR activity, organizing investment meetings.

7. Convening international regional development forums with the participation of all local governments, civil organizations and enterprise development / professional associations interested in integrated regional development. Summarizing the experiences and results acquired throughout project realization for other organizations being interested or involved in similar development programs.

8. Growing the number of active memberships within CBED, turning it into a self-supporting organization.

V. Result of the CBED Program

In order to accomplish its objectives, the Association has developed a coordinated schedule for the years 1995 and 1996. The realization of the goals sorted out in that schedule has been completed with the following results:

1. Outlining a Regional Entrepreneurial Database

With the help of the three organizations participating in the Association's work and by employing full-time chief administrators we have established an office network. The central office in Sátoraljaújhely has been functioning since January, 1995; the ones in Nagykapos and Ungvár were founded in May, 1995. The basic technical equipment was provided for each of the three offices, including a proper telephone line, a facsimile and a photo copier machine. The administrators were charged with gathering facts and details about all the actively working enterprises in the tri-border areas, with the aid of the "Regional Data Sheet", which was developed jointly and distributed in Hungarian, Slovakian, Ukrainian and English languages. These data sheets were placed at the disposal of interested clients in our offices and at international markets and business meetings.

Since December, 1995, it has also been available as part of the quarterly published Carpathian Business Review editions. Registration in the database is free of charge for our clients. To accelerate the course of gathering information we have installed computers of the same configuration in our offices, thus we have succeeded in simplifying data processing.

2. Partner-Searching Services

From the database of the regional enterprises we provide our clientele with gratuitous services for interceding business proposals and information about potential partners. This service is available both directly in our offices and by phone, facsimile or E-mail as well. The number of business partners sought in the offices was initially around 2-3 on weekly basis (equaling 240-360 altogether in the three countries).

Partner-searching activities seem to be prominent in the following fields:

- commerce (farming products, provisions, wood and wooden products, articles of clothing and other light-industrial products, machinery, equipment, supply and demand on technology),
- production cooperation, conveyance, supply and demand on basic material,
- transportation activity,
- tourism, accommodation facilities.

We do not have the explicit number of successful ventures interceded through services provided by CBED. Since the participation on the part of the clients is voluntary, there is no obligation for their giving us feedback.

According to our estimations, the CBED has provided able guidance and support to 40-50 bilateral ventures since it began operating.

3. International Exhibitions and Markets – Business Meetings

The CBED, partaking in the organization of exhibitions regularly held in the last few years in the tri-border region, now joins in arranging Hegyalja Farmers' Days (in Szerencs), the Uzhgorod EXPO (in Ungvár), and in COPUS EXPO (in Nagykapos). CBED participates, in particular, by compiling the professional programs and through the invitation of local companies and other business establishments. Within the framework of these events, which last several days, the professional programs include lectures held on topics such as current international economy, commerce, customs and taxation, with the participation of experts in charge of the given areas.

During the last years we have had the opportunity to welcome, among others, the vice-chairman of the EBRD, the President of the Hungarian Parliament, leaders of factories accredited to certain countries, international desk officers of county and district bureaus, the Minister of Agriculture (Hungary), the managing director of the ÁPV Rt., the president of the Hungarian Tourist Service, the deputy-chairman of the Ukrainian Ministry of Foreign Affairs, the secretary-general of the Carpathian Euroregion, leaders of local governments, mayors, chamber leaders and a number of economic experts from all three parties. The program also covers entrepreneurial meetings, which are visited by business representatives coming from a broadening circle and by businessmen on behalf of Hungary, Slovakia, Ukraine, Rumania, Poland and Bohemia. As a further service, colleagues of the CBED were distributing "market circulars" and catalogues on business meetings in the region.

4. Carpathian Business Review - A Tri -Lingual Newsletter

The idea of publishing a quarterly economic/entrepreneurial newsletter was established in the 1995 schedule of the Association. The 16-page long publication is meant to fill a gap in the Carpathian border region area and is issued in Hungarian, Slovakian and Ukrainian languages (in 4000 copies supplied with a summary in English). Its columns cover four major fields:

A.) Articles analyzing actual changes made in laws of the three countries. Within this scope we have presented –among many others- the CEFTA regulation, the customs policy of Hungary, legal procedures pertaining to customs free districts, alterations in taxing laws, etc.

B.) News, up-to-date informations about foreign trade, customs proceedings, taxation and other regulations, in brief form, making references to the explicit places of articles so that those who are interested know where to find the complete text of certain acts.

C.) The free publication of business proposals and partner-search requests through completion of the Registration Form. We ensure publishing paid advertisements as well.

D.) Regional, entrepreneurial information, introduction of CBED offices, news about its programs, current events.

The issues of the Carpathian Business Review are forwarded to local governments, county and district economic and regional development organizations and to establishments who join in helping execute our projects: local agencies of commerce, to entrepreneurial associations, chambers and to the National Entrepreneur Association. To our international partners organizations in the USA and in Europe, we direct the summaries published in English.

The important role of this publication is indicated by the growing number of clients coming to our offices subsequent to its distribution. We also receive positive feedback regularly from various organizations.

Within the framework of the Carpathian Euroregion, the Polish party intends to join to compiling the circular introduced in The Regional Development Committee, by providing economic and entrepreneurial information.

5. Expert Study On Tri-Border Region Economic Development

The “Kárpátia” enterprise was established in October, 1995 by winning a competition and employs the academic analysis of the Marketing Department of the Miskolc University. It has developed the study “Tri-Border Region Development – Creating Entrepreneurial Sectors”, which consists of over 600 pages. Its first volume (which was edited in December, 1995) outlines and summarizes the current situation of the region to be developed on the basis of research, documents and both macro- and micro-economic analysis previously prepared by CBED offices¹⁴.

The study served as a basis for a 50-page long summary, which contains the Strategic Program of Tri-Border Economic Cooperation. We have put the complete study and the summary at anyone’s disposal in our offices, and the summary has been translated into the official languages of the cooperating countries. (The summary in English has been forwarded to a number of American and European organizations.)

With the help of the CBED Committee Members, the leaders of the regional enterprise development organizations and representatives we began lobbying to activate central support for the regions.

Since routes to central governments vary in different countries, the achieved results are also different.

As an outcome of the Act of Region Development acceded in November, 1995, more and more attention has been paid to the promotion of these desolated areas.

The “Europe-Conform” interregional programs outlined by this regulation indicate the projects that may be expected to gain noticeable support from governmental funds, aiming at achieving the complex development of certain territories, like the one nurtured by CBED¹⁵.

¹⁴ Dankó L.: Tri-border Economic Cooperation’s Development, planning of the enterprise zone Kárpátia Enterprise, Sárospatak, 1995-1996.

¹⁵ Dankó L.: Tri-border Regional Economic Cooperation (Hungarian, Slovakian, Ukrainian and English languages) USAID-CIPE, Sátoraljaújhely, 1999.

The study has not reached the ministerial level in Slovakia, but the summary was sent to the Eastern-Slovakian district leaders. The administration map of the region underwent a course of alterations by the new executive decree, which was accepted in 1996. The size of the cooperative areas remained more or less the same with the Nagymihály center. The new leader of the Regional Development Department of Administration is an expert who sees the opportunity for future developments in close economic cooperative links with the neighboring Hungarian regions. He was presented with the CBED programs, many of which he regarded as potentially feasible. At present, they are working on building relations with the Terebes district leadership to obtain their support for the realization of the strategic program. Slovakian internal affairs are, however, rather disadvantageous for placing much hope in winning central government support for the able development of territories bordering Hungary.

As for Kárpátalja, both district and county administrations have warmly welcomed the proposals put down in the study, having integrated several of its elements into their own development programs. The representative of the region has turned in the study to the Foreign Trade Ministry.

Definitive measures, however, apart from opening or expanding several border stations were not completed till December 1998. Kárpátalja was designated as a special economic zone in December 1998.

6. "Referencia" - An Information Television Program

The CBED started the regular transmission of the live television program "Referencia" in March, 1996. The broadcasts are produced in cooperation between the Association and the Zemplén Television Station in Sátoraljaújhely and they are presented in Hungarian, Slovakian as well as in Ukrainian languages.

The program consists of four blocks:

A.) Live talks with experts on current matters of foreign trade, enterprising and regulations. Topics that have been discussed so far are: a detailed overview of the joining to the EU, INTERREG, Schengen, CEFTA ruling, Hungarian and EU customs policy, regulations concerning foreign trade relations, the question of entrepreneurial sectors, customs free districts designed for the region.

B.) We film and introduce successfully functioning border-crossing enterprises and business relations, analyzing the results; the leaders of these establishments show the steps of building international entrepreneurial cooperation through their own concrete examples.

C.) We provide the possibility for Hungarian, Slovakian and Ukrainian enterprises to introduce their companies and activity within the section "Supply and Demand", which amounts to almost half of the program time. Making the most of the broadcasts, there is a chance to briefly present the range of products, and the company directors are encouraged to make direct business proposals in public.

D.) At the end of the programs, we call the attention of businessmen and entrepreneurs to other broadcasts dealing with questions of current regional economy.

The influence of “Referencia” is clearly shown by inquiries and opinions phoned in by our viewers during the broadcasts. In the days following the transmission, there are, on the average, 3-4 clients who come to our offices to request information about the products or business proposals presented.

7. Building an Association Body

At the time of its establishment, the Association set up the objective of making all efforts to create a broad unity of cooperation for the sake of successfully realizing the projected economic development programs. The active participation in these mutual programs have been judged fundamentally important by the collaborating parties. To achieve the same goal of building a body of members, however, different methods are required, owing to the discrepancies among countries and attitudes of entrepreneurs, companies and local governments.

VI. Planning, Realizing, Sources of the Project

The Carpathian Border Region Economic Development Association has been performing its job, since its establishment in 1994, based on constant coordination between leaders of the founding organizations and Committee members. The schedules elaborated by the leaders of economic development foundations and centers for 1-year periods are introduced to the Committee for consent. Besides the leaders of the founding economic development organizations, there are dedicated mayors and entrepreneurs from the region who take part in the Committee’s job of designing and executing the outlined projects. Members also make attempts to gain support for the Association in their own countries, which means, first of all, providing information about the Association and its programs, taking advantage of their respective relations.

To carry out the projects, there are regional offices collaborating in the three countries, where managing clerks and contributors are working on certain tasks. The mutual objectives (providing information, partner-searching, organizing exhibitions and markets, business meetings, holding forums on regional development, publishing the international newsletter, etc.) are done jointly. In addition, each center works on carrying out its own projects, making efforts to find sponsors for the integrated developmental activities.

Managing administrators are supposed to compile a report on the course of goal-achievement and on financial completion every three months. The CBED analyzes the results and makes decisions on Association projects and financial backings. The program manager of the CBED is the person responsible for executing the settlements included in the minutes prepared on these sessions. The Association is represented by the President of the CBED, who takes initiatives towards third parties in accordance with the consent of the members.

The Association endeavors to enlarge its base and to enter into agreements on cooperation with local organizations, local governments and regional development partnerships operating in the area. It invites representatives of partner associations to its programs and partakes in regional meetings held by its collaborators to exchange experiences acquired in regional development.

We obtain information and exchange views about interregional cooperation with our partners on international conferences.

To financially support sub-projects, within the elaborated economic- and regional development program, which are to be realized in the countries involved. The founding organizations submit applications to different organizations (County Development Councils, national funds, foreign aid programs, etc.) to obtain both domestic and foreign grants.

To ensure proper incomes needed as contributions to operate our offices, each founding member is to organize local sponsorships, to win new active supporters and partners (local governments and their partner associations, civil organizations, companies, enterprises, banks, etc.) in its own country. In order to ensure further successful operations for the Association's programs we are planning to charge for certain services in the future (for instance, advertising, participating in businessmen's meetings, etc.)¹⁶

VII. Organizations Participating in the CBED

1. Zemplén Local Enterprise Foundation

18 Rákóczi Street, Sátoraljaújhely H-3980
Tel: 36-47 / 523 -080 , Fax: 36-47 / 322-919
E - mail : zrva@axelero.hu

The Zemplén Local Enterprise Foundation (ZRVA) was founded in June, 1991 for supporting the growth of small and medium enterprises in the Zemplén region.

The ZRVA is a non-profit foundation, which encourages and supports the formation of enterprises that are about to be established as well as ventures already functioning. The ZRVA, through the course of accomplishing its programs, takes emerging demands and the particulars of the area into consideration.

- professional preparatory and executive participation in regional and area development programs,
- elaboration of individual expert studies for the coordinated development of the region,
- professional accordance with organizations, local governments and associations involved in regional development.

With the agreement of the cooperating partner associations the center of CBED is in Sátoraljaújhely, at the Zemplén Local Enterprise Foundation. Coordinating the program is done by György Sáfrányos, a programmanager working for the Association. The managing director of the Zemplén Local Enterprise Foundation is István Juhász, who is the President of the Association since January 31, 1995.

2. Enterprise Development Association - Vel'ke Kapusany

4. Hlavná Street, Vel'Ke Kapusany SL 079 01

¹⁶ Dankó L.: Az interregionális vállalkozáserősítő programok hatása a szomszédos országokkal folytatott külkereskedelmi kapcsolatokra *Külügyminisztérium, Budapest, 2003.*

The organization was registered to Nad/1/92 by the Nagykapos District Office on 18 September, 1992.

Tel / Fax: 00-421-949 / 38-2995

E-mail: rvsz@nexta.sk



Figure 2.: Map of the tri-border region

The organization gives support to starting small enterprises in the Nagykapos region and launches entrepreneurial training programs in marketing, financing and communication. It encourages relations between both domestic and foreign entrepreneurs and enterprises, and takes part in regional development programs. The managing director of the Enterprise Center is Sándor Fuksz, who is also member of the CBED Council, a Slovakian coordinator.

3. Regional Development Agency of Kráľovský Chlmec

SK-077 01 Kráľovský Chlmec ul. L.Kossutha 102.

Tel: +421-56/ 628-1210

Fax: +421-56/628-1211

E-mail: rra@rrakch.sk

Office Manager: Károly Horváth

4. Enterprise Development Center (KVK) - Uzhgorod

5/ a Tolsztoj Street Uzhgorod UA 079 01

Tel / Fax : 00-380-3122 / 1-70 -27

E -mail : kvk@email.uz.ua

The organization was registered at No. 017 by the judicial department of the state office of the Kárpátalja region on 10 September, 1993.

The Carpathian Society of Hungarian Intellectual Workers is a professional collaboration of economic experts and of entrepreneurs working in the private sector, or in financing, administration, commerce, industrial production, company economy or agriculture. The Association is designed to execute economic and regional development programs elaborated for the Kárpátalja region.

The Chairman of the Association is György Dupka, who is a member of the Council of the Association, the coordinator of the CBED program in Kárpátalja and is in charge of managing the CBED office.

VIII. The Zemplen Euroregion

In the course of XII. Zemplen interregional Enterprise Days opened the Zemplen European House in Sátoraljaújhely in 2004. 23th of April. Péter Kiss chancellery minister inaugurated the renovated and widen Enterprise House, which have been active for 13 years, by Zemplen Local Enterprise Foundation¹⁷.

The Prime minister office's directing minister said, this European House is good example for the one city's ambition meet with international regions ambition. This house serve the helping of enterprises and the people's prosperity. One week before to Hungary and Slovakia join to European Union, the Zemplén Euroregion has been established. 9 Slovakian micro regions, 5 Hungarian small area, the two country's regional organizations, and 17 cooperated partners sign the Euroregion's deed of foundation in ceremonial frame in the Zemplen County House of Sátoraljaújhely.

The Zemplen Euroregion contain the historical Zemplen county's areas. This union's aim is a common elaboration and implementation of development programmes for Zemplen region, according to formulated of stategic programmeplans. The two borderregional area's closing up with the basis of partnership, concentration of local and regional resources, and with efficient application of Eurpoean Union, Hungarian, and Slovakian resources of budget project.

The slovakian Regional Development Agency of Királyhelmece and the Zemplen European House will the centres of this interregional union. The members of union whose are interested in for European Unions resources exploitation, in common developepment, and in local enterprises helping, choose Sátoraljaújhely to centre which becomed Zemplen county again.

The common aims are: to hold together, and operate for the region's interest the economic and social situation's better enterprises service, develop the human infrastructure, cooperation of local government, and civilian initiatives in interest of joining neighbouring regions.

¹⁷ http://www.zrva.hu/euroregio_eng.html



Figure 3.: The Zemplén Euroregion

Showing of the aims:

The strategical development of the borderregional - economic cooperation aims are the followings¹⁸:

- improvement of cooperation's economic basis, and increase of competitive goods base's quantity,
- improvement of economic cooperation's physical condition system,
- improvement of cooperated borderregional area's capital attraction,
- marketing and informatical development of borderregional cooperation.

We would like to make a stronger of economic-social conditions, improvement of life quality, and people would became to citizens. We need to tell, in the course of borderregional economic cooperation enjoy priority by just such projects, whiches suitable for European Union requirement (environmenal protection, quality insurance). The produced goods need to be a competitive in European Union's markets.

Suggest measures:

In the interest of achieve the aims we formulated the following measures:

- Development of the borderregional economic connections.
- Improvement of the cooperation's constitutional centres.
- The aim of measure is to develop the constitutional frame of the cooperation, revise the cooperation's aim.
- Develop the borderregional enterprise development cooperation.

¹⁸ Dankó L.:Az interregionális együttműködés fejlesztése Zemplénben
Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek II. évf. 2005/1.

The aim is to realize the zemplen interregional economic development and educational centres industrial parks, and incubatorhouses development. (Sátoraljaújhely, ZRVA, Királyhelmes RRA), and widen the secondary and higher educational cooperation programmes (university, secondary, adult, enterprise and basic training).

- Start of the borderregional marketing activity.
In the framework of this measure realize the borderregional improvement regionmarketing (tourism, investment urging).
- Realize of common infrastuctural and environmental protecting development.
- Improvement the bordercrossing:
The aim is to improve the crossing points, make a better of border crossing until the European Unions crossing points close down.
- Development of crossborder environment- and nature protection:
The environmental activities are efficient just in the scope of this cooperation (Hegyköz, Bodrogköz). This measure's aims are to develop the nature protecting areas, to step up against the problem of environmental protecting, floods, inland waters protection (Tisza river and Bodrog river).
- Development of borderregional settlements's culturial and change connection.
The aim is to develop and harminizing the localgovernments, settlement's cultural, cooperation, and improvement the common developepment programmes.

The cooperated small area's economic statistical datas show more intensive cooperation than macroeconomics cooperations, so there is the base of development of cooperation.

The center organizations of Zemplen Euroregion:

- Királyhelmecei Regionális Fejlesztési Ügynökség (Regional Development Agency of Královsky Chlmec) ,
- Zempléni Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (Zemplén Local Enterprise Foundation - Satoraljaújhely).

IX. Carpathian Supplier Cluster Initiative

Establishment of the Carpathian Supplier Cluster:

On November 19, 2004 in Sátoraljaújhely the cooperation agreement “Carpathian Supplier Cluster” has been signed by the Hungarian, Slovakian¹², and Ukrainian founders.

Non-profit organizations specializing in business development, industry settlement, contributed to the cooperation, symbolizing that the three-border region concerned is open to all its competitive businesses.

The goal of the Carpathian Supplier Cluster is to facilitate:

- The settlement of companies in the region that are already suppliers or that are in position to be suppliers to big multinational companies,
- The integration of the three-border region and the Zemplén Euroregion into the economic processes of the centers,
- The creation of a cooperation network between new and existing industries, trading and logistic companies of the region and the improvement of the efficiency of cooperation,
- The establishment of new supplier connections,
- Attaining supplier status within the cluster,

- The improvement of supplier skills,
- The settlement of foreign businesses in the Zemplén Euroregion/in the three-border region¹⁹.

Founding organizations of the Cluster:

- Kárpátaljai Vállalkozásfejlesztési Központ (Enterprise Development Center - Uzhgorod)
- Királyhelmecei Regionális Fejlesztési Ügynökség (Regional Development Agency of Királyhelmece)
- Magyar Tudományos- Technológiai és Ipari Parkok Szövetsége (Association of Hungarian Scientific, Technological and Industry Parks)
- Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék (University of Miskolc, Institute of Marketing Department of International Marketing)
- Szerencsi Ipari Park Kft. (Industrial Park of Szerencs Ltd.)
- Sátoraljaújhelyi Ipari Park Kft. (Industrial Park of Sátoraljaújhely Ltd.)
- Zempléni Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (Zemplén Local Enterprise Foundation)²⁰



Figure 4.: Area of the Carpathian Supplier Cluster

The Carpathian Supplier Cluster wishes to finance its activities from applications. The necessary business infrastructure will be provided by Zempléni Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (Zemplén Local Enterprise Foundation).

The development of the cluster initiative within the framework of the Phare CBC program has already started with the writing of the feasibility study based on the research of market relations and potentials actors, with the workshops and with the trainings helping to become a supplier.

¹⁹ Dankó L.: A Zemplén Eurorégió beszállítói programja – Feasibility Study
Phare CBC – Kárpátia Vállalkozás, Sárospatak, 2006. 184 p.

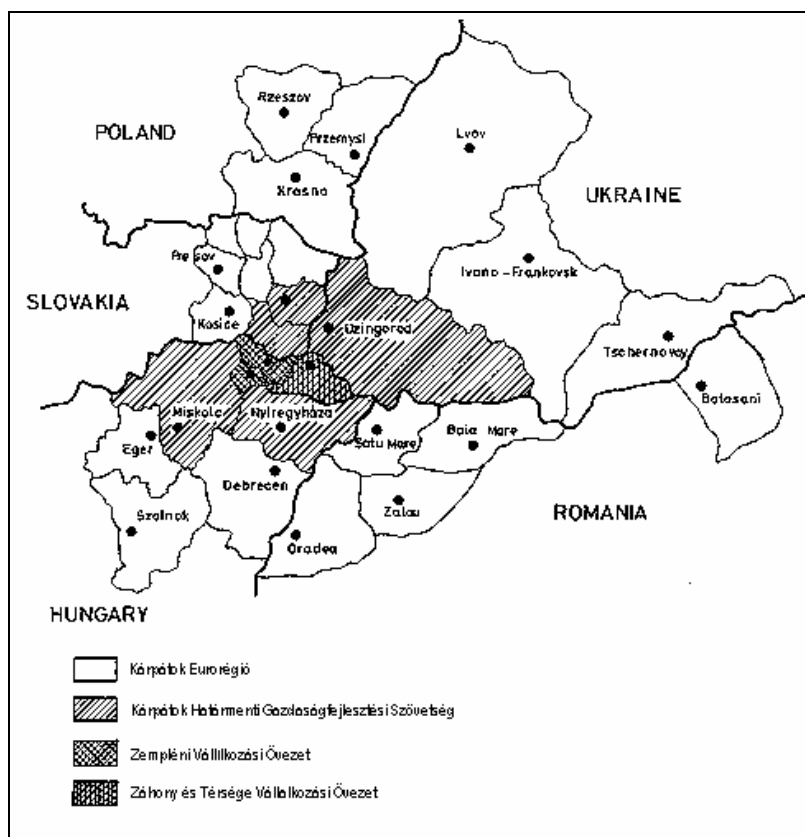
²⁰ <http://www.karpatokklaszter.hu/KlaszterIndex.aspx?Id=fb936c74a1034d78b327fb0d5108053a>

11. Az interregionális együttműködés fejlesztése Zemplénben²¹

I. Előzmények

Az osztrák-magyar kétoldalú határmenti együttműködéshez hasonlóan a nagyobb régión belül 1994. november 4-én a szlovákiai Nagykaposon létrejött egy azóta is hatékonyan funkcionáló, vállalkozásfejlesztési szervezetek által generált együttműködés: a Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetsége. (1. sz. ábra) A Szövetség tanácsában részt vesznek a hármashatármenti szlovák, ukrán, magyar térség polgármestereinek, területi közigazgatási vezetőinek, vállalkozásoknak a képviselői, tehát egy legitim formában sikerült a szomszédos területek gazdaság- és vállalkozásfejlesztési együttműködését megvalósítani.

[1]



1. sz. ábra: A határmenti terület elhelyezkedése az interregionális együttműködésben

A KHGSZ élvezi a Kárpátok Eurorégió Tanácsának, a Kárpát Eurorégió Fejlesztéséért Alapítványnak a támogatását, s a Kelet-Nyugat Tanulmányok Intézete konferenciáin rendszeresen a szubrégióban kívánatos és ajánlott formációként kerül bemutatásra.

A Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség keretében végzett tevékenységet az USAID koordinálásában a CIPE, VOCA/ACDI, IESC segélyszervezetek, az EU-PHARE, EU-PARTNERSHIP programok, a Francia Nemzeti Tudományos Kutató Intézet (CNRS) térségfejlesztési kutatócsoportja (STRATES), Soros Alapítvány, a BAZ Megyei Integrált Fejlesztési Forrás támogatta. A három határos országrészt érintő együttműködés legfontosabb eredményei az alábbiakban foglalhatók össze:

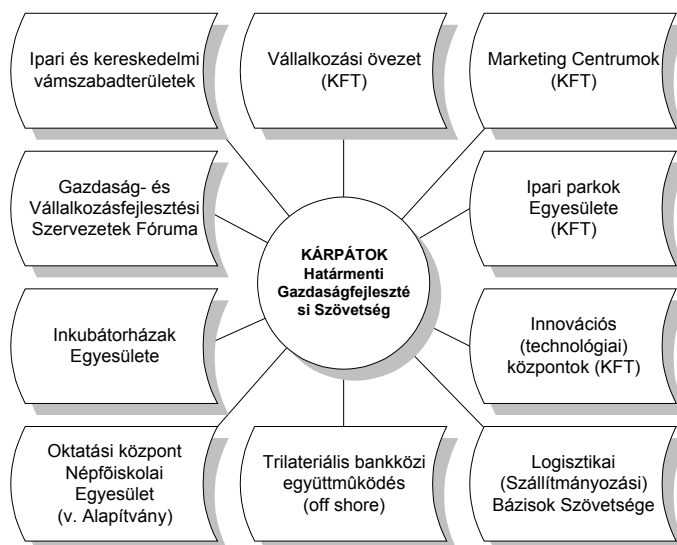
²¹ Észak-magyarországi stratégiai füzetek II. évf (2005) 1. szám pp.71-86.

- információs irodák felszerelése a három határos országrészben, információs rendszer, partnerkeresési szolgáltatás,
- regionális kiállítások, üzletember találkozók szervezése évente három alkalommal a három országrészben,
- Kárpátok Gazdasági Szemle c. információs kiadvány évi négyszeri megjelenítése angol, magyar, szlovák, ukrán nyelven,
- a hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztése stratégiai programjának elkészíttetése, vezetői összefoglalójának eljuttatása a térség közigazgatási vezetőihez, kormányzati képviselőihez,
- Referencia c. havi rendszerességű másfélórás TV adás szerkesztése és sugárzása a Zemplén Televízió (*Sátoraljajhely*) mintegy 50-60 km-es adáskörzetében magyar, szlovák, ukrán nyelven,
- összehangolt térség- és gazdaságfejlesztés a hármashatár vidékén: vállalkozási övezetek, új határátkelőhelyek stb. kezdeményezésére a kormányhivataloknál.
- Az együttműködés eredményeit összefoglaló tanulmánykötet megjelenítése angol, magyar, szlovák és ukrán nyelven. [2]

A szlovák-ukrán-magyar hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztési programjában az együttműködés fejlesztésének hosszútávú (*stratégiai*) céljai az alábbiakban kerültek meghatározásra:

- az együttműködés gazdasági alapjainak erősítése, versenyképes árualapok mennyiségének növelése,
- a gazdasági együttműködés fizikai feltételrendszerének összehangolt javítása,
- az együttműködő határmenti térségek tökevonzási képességének javítása,
- a hármashatármenti együttműködés informatikai és marketing szempontú fejlesztése révén a Kárpátok Eurorégió e térsége társadalmi-gazdasági kohéziójának erősítése, az életminőség javítása, a polgárosodás folyamatának segítése.

A kitűzött stratégiai célok, illetve az azokhoz illeszkedő konkrét fejlesztési irányok, programok realizálásának biztosításához meghatároztuk azon szervezeti centrumokat, melyek a határokon átnyúló együttműködés fejlesztésének katalizátorai, végrehajtói lehetnek. (2. sz. ábra)



2. sz. ábra: Hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztése szervezeti centrumai

Ezen szervezetek között szerepel a Marketing Centrum, mely ha nem is kizárólagosan, de a határmenti területek együttműködésében a régiómarketing tevékenység bázisa, generálója.

A határmenti területek együttműködése fejlesztésében a marketinget - eddigi gyakorlati tapasztalataink alapján - az alábbi általános funkciók ellátásához javasoltuk felhasználni:

- határokon átnyúló üzleti célú információrendszer működtetése,
- a határmenti kereskedelem fejlesztését szolgáló disztribúciós/logisztikai mechanizmusok, módszerek rendszerének meghonosítása az adott régióban,
- kiállítások, vásárok, üzletember találkozók szervezése, bonyolítása,
- célirányos befektetők, szakmai találkozók, work-shop-ok szervezése,
- a versenyképes befektetési ötletek konkrét projekt előkészítő, megvalósíthatósági vizsgálata piacorientált módon. [3]

A hármashatármenti programhoz 1996 tavaszán bejelentette együttműködési szándékát a romániai Szatmárnémeti Vállalkozók Fóruma Egyesület is, ám az információközvetítésen túl érdemi együttműködés ezidáig nem alakult ki.

Az osztrák-magyar, illetve az 1996-ban indított román-magyar PHARE-CBC programok tapasztalatainak felhasználásával 1999-től egy szlovák-magyar EU támogatású CBC program került kezdeményezésre a PHARE-CBC Programirányító Irodán keresztül, illetve a szlovákiai együttműködő partnerek részéről a pozsonyi EU képviselőnél.

II. A Zemplén Eurorégió megalakulása

A Zemplén Eurorégió – az Európai Unió taggá válás által – közel egy évszázadnyi szétszakítottság után újraegyesítette a történelmi Zemplént, az itt élő szlovák, ruszin és magyar nemzetiségű embereket, azt a szociokulturális, természeti és gazdasági közeget, mely komplementaritását megőrizve, most újabb fejlődési periódus részese lehet.

Zemplénben a periférikus helyzet, a határmentiség, elzártság, a jelentős amerikai kivándorlás, majd a 2. világháború katonai és zsidó holokauszt veszteségei hatására a 20. század második felében is szerény társadalmi-gazdasági fejlődés következett be, főként a fejlettebb nyugati országrészekhez viszonyítva.

Most, a 21. század elején az Európai Unió csatlakozással Zemplén 5 magyarországi kistérsége a szomszédos 9 szlovákiai mikrorégióval összehangoltan új lehetőségekhez jutott, amennyiben az évtizedes múltra visszatekintő hármashatármenti együttműködési program tapasztalataira, eredményeire támaszkodva 2004. április 23-ától eurorégiós keretek között (3.sz. ábra) tervezhetjük jövőnket, alakíthatjuk ki társadalmi-gazdasági fejlődésünk stratégiáját.

A határon átnyúló érvényességű fejlesztési dokumentum az eurorégiót alkotó zempléni határmenti térségek koordinált térség- és gazdaságfejlesztési stratégiai koncepcióját és programját tartalmazza, kiemelten:

- a gazdasági együttműködések továbbfejlesztési irányait és lehetőségeit,
- az ágazati, funkcionális hálózatok (*klaszterek*) kialakítását,
- az infrastruktúrális fejlesztések egyeztetését, összehangolását,
- a természet- és környezetvédelem határon átnyúló programozását,
- turisztikai fejlesztések és kijánlások együttes megvalósítását,

- a szlovák és magyar kisebbségek anyaországi társadalmi-kulturális kapcsolatainak szervezettebbé tételét.



3.sz. ábra: A történelmi Zemplén, mint az eurorégió kerete

III. Az eurorégió fejlesztési koncepciója

A Zemplén Eurorégió fejlesztési modellje meghatározásánál az Európai Unió ajánlásával összhangban lévő értékeket (*környezettel való gazdálkodás, területi esélyegyenlőség, önfenntartó fejlődés elvei*) és a regionalizmussal kapcsolatos elveket (*szubszidiaritás, partnerség, programozás, addíció, koncentráció*) kiegészítettük az eurorégió fejlesztési alapelveivel, mint:

- egyenrangúság,
- kölcsönös előnyök,
- koordináció,
- gazdaságfejlesztési érdekek előtérbe helyezése,
- termelési-üzleti integráció és a
- békés egymás mellett élés.

A fenti fejlesztési alapelveknek az eurorégiós tökeképződést, tőkeáramlást kell támogatniuk, mert az eurorégióban jelenleg ezen folyamatok még alacsony intenzitásúak.

Az eurorégió külső környezetének, területi adottságainak, a térséget is érintő fejlesztési tanulmányoknak, az összefoglaló SWOT elemzésnek az alapján körvonalazódtak azon fejlesztési törekvések és irányok, melyek ebben a részben, illetve a stratégiai programban kibontásra kerülnek.

A következőkben vázolt pre-koncepciót a térségi work-shopok támogatásával, a térségi pályázatban rögzített koncentráció elvét (*4-5 program*) és a megyei területfejlesztési koncepciók logikáját követve véglegesítettük.

1. Az eurorégió területfejlesztési koncepciójának célja

A térség fejlesztésének alapvető célja az **eurorégióban élők, itt vállalkozók jólétének növelése**, minden fejlesztési törekvést ennek érdekében, ezt szolgálva kell megfogalmazni.

A fejlesztési koncepció alapelve, az itt élők és vállalkozók jólétének növelése, az **emberközpontú térségi területfejlesztésre törekvés**.

A jólét, mint a fejlesztési koncepció központi alapcélja több (*jóléti*) dimenzióból épül fel, melyek közül - a területfejlesztési koncepció vonatkozásában is megjelenő fontossága miatt - négy elemet célszerű kiemelni.[6]

1. **Gazdasági jólét** a háztartások fogyasztásában, a megtakarítások növekedésében, a vagyonosodásban jelenik meg.
2. **Képzettség, műveltség**, a jólét azon dimenziója, mely egyrészt a gazdasági lehetőségek megragadását, másrészt a megszerzett javak használatának, élvezetének feltételeit jelenti az itt élők számára.
3. **Minőségi élet fogalma** alatt azon módot, feltételeket értjük, melyek lehetővé teszik a potenciális, s valós lehetőségek kihasználását az egyéni, családi oldalról illetve - s esetünkben erre helyezük a hangsúlyt - a közösség, a térség által biztosított feltételek oldaláról (*fizikai infrastruktúra, egészségügyi, sportolási, ökológiai feltételek stb.*).
4. **Identitástudat, területi kohézió**, mely egy településen, térségben élés minőségének meghatározó feltétele, hogy miként tudunk érzelmileg, emocionálisan is azonosulni, milyen aktív, baráti stb. közegben élünk, hogyan találjuk meg, illetve építjük ki a társadalmi, közösségi kapcsolatainkat az egyéni és közösségi jólét érdekében.

A jóléti (*előzőekben vázolt komplex értelmezés alapján*) alapcél elérése prioritások megfogalmazását teszi szükségessé.

A négy meghatározó (*fejlesztési*) cél:

- A **lakosság jövedelmének növelése** a gazdaság fejlesztése, versenyképességének növelése révén, melynek alapvető feltétele a gazdasági növekedés lehetőségeit megteremtő tőkebevonás.
- A lakosság és szervezeteik **tudásbázisának növelése** az oktatás, képzés (*át és továbbképzés*), a kutatás, a kulturális értékek megőrzése, fejlesztése révén.
- A **minőségi élet (környezeti) feltételeinek javítása** csak úgy lehetséges, hogy a közösség nagy infrastrukturális rendszerei (*energia, közlekedés, stb.*) mellett az egészségügyi, szociális ellátás, valamint az egészséges élethez szükséges sportolási feltételek javítása is megfogalmazódik, a természet értékeinek megőrzése mellett.
- A negyedik célcsoport a **közösséghez, a területhez, lakóhelyhez kötődés, identitástudat, kohéziós erő fejlesztése** érdekében a társadalmi kapcsolatok tudatos építésének, fejlesztésének célját kell kiemelni, abból a meggyőződésből eredően, hogy e nélkül az előző pontokban megfogalmazódott materiális célok sem érhetők el, ha nem sikerül növelni az itt élők magabiztosságát, öntudatosságát, együttműködési készségét. A belső kohézió erősítése mellett szükség van a külső (*kistérségek közötti*) intra- és multiregionális kohézió építésére is.

A céloknak hosszabb távon együttesen kell megvalósulniuk, valójában egyik sem nélkülözhető, a fejlesztési koncepció alapvető prioritásait képezik.

A kiemelt célok, fejlesztési irányok feltételezik, s nem helyettesítik egymást, ugyanakkor viszonyukban hordoznak ellentmondásokat is. **A célok, fejlesztési irányok megvalósítása közötti összhang, arányosság megteremtése a fejlesztési koncepció kiemelkedő fontosságú követelménye.**

A területfejlesztési koncepció célrendszere az alábbiakban foglalható össze:

Alapcél:

- Az eurorégióban élők és itt vállalkozók jólétének növelése

Tartalma:

- gazdasági-, környezeti-, kulturális- és közösségi célok formájában

a) Gazdasági célok:

- a gazdaság teljesítőképességének, hozzáadott értéknek, (*GDP/GNP*) valamint a növekedés ütemének növelése,
- a térség gazdasági szereplői versenyképességének növelése,
- a gazdaság struktúrájának korszerűsítése, új perspektivikus ágazatok megjelenése,
- a cégek nemzetközi-, exportorientáltságának növelése,
- a vállalkozókészség fejlesztése,
- új munkahelyek teremtése.

b) Kulturális célok:

- A térségben élők szaktudásának, képzettségi színvonalának növelése,
- az oktatási, képzési és átképzési rendszer és intézményeinek fejlesztése,
- a nyelvismeret fejlesztése az iskolarendszeren kívül,
- a tudományos kutatás és fejlesztés feltételeinek, intézményeinek fejlesztése,
- a kultúra és a művészeti teljesítmények és intézményeik fejlesztése a kulturális értékek, hagyományok minél szélesebb körű elterjesztése érdekében.

c) Környezeti célok:

- az infrastrukturális feltételek fejlesztése,
- a természeti és az épített környezet és értékek védelme,
- „egészséges környezet” feltételeinek megteremtése, ill. fenntartása.

d) Közösségi célok:

- a társadalmi, a közösségi és a politikai kapcsolatok fejlesztése,
- együttműködési és kooperáció készség fejlesztése,
- a belső kohézió erősítése,
- az egészséges életmód és szokások elterjesztése, az azt támogató intézmények fejlesztése,
- a szociális biztonság és ellátás feltételeinek fejlesztése,
- a térségi, a települési lokálpatriotizmus és identitástudat erősítése.

A fenti célrendszer megfogalmazása természetesen nem jelenti, hogy azok együttesen, egy időben és azonos súllyal kerülnek a fejlesztési koncepció prioritásai közé.

2. Az eurorégió területfejlesztési koncepciójának prioritásai

A dinamikus növekedés forgatókönyvének figyelembevételével az eurorégiós prioritásokat az alábbiak szerint javasoltuk elfogadni. (4):

A dinamikus növekedés támogatási prioritásai a Zemplén Eurorégióban:

a.) Elsődleges prioritások:

- Középméretű külső vállalkozások környezetkímélő beruházásainak támogatása a térségben (*befektetés-ösztönzés*).
- A térségi mikro-, kis- és középvállalkozói szektor támogatása a beszállítói képességek, minőségügyi, K+F alkalmazások javítása tekintetében.
- Turizmus fejlesztése.
- Agrárstruktúra átalakítása, beruházásainak támogatása.
- Műszaki infrastruktúra további fejlesztése.

b.) Kapcsolódó prioritások

- A Zemplén Eurorégió fejlődésének, menedzselésének támogatása.
- A vállalkozási övezet, ipari parkok, újabb iparterületek kialakításának segítése, ösztönzése.
- A gazdaság igényeihez igazodó humán erőforrás fejlesztése képzéssel, átképzéssel, szaktanácsadással.
- Az egészséges életmód és egészségmegőrzés feltételeinek javítása.
- Műveltségi színvonal emelése.
- A kulturális és természeti értékek megóvása és védelme.
- Agrárintegráció, új típusú együttműködések kialakítása.
- Közlekedési kapcsolatok javítása, fejlesztése.

c.) Válságkezelés prioritásai

- Térségi kohézió erősítése.
- A vidékfejlesztés szociális jellegének erősítése.
- Alternatív tevékenységek fejlesztése a falvakban.
- Katasztrófavédelem.
- Térségi identitás megőrzése.
- Térségi informatikai fejlesztés.

Az első csoportba tartoznak azon kulcsterületek, amelyek a dinamikus növekedés elérésének elengedhetetlen feltételei. Ezen területek támogatása nélkül nem képzelhető el az eurorégió területének felzárkóztatása, dinamizálódása.

A második csoportba sorolt prioritási területek az első csoport kiegészítői, katalizálói ezért már a kezdetektől biztosítani kell folyamatos fejlődésük feltételeit.

A harmadik - válságkezelési-prioritási csoport elsősorban a kistérségi konfliktusok, társadalmi és gazdasági feszültségek kezelésének eszközeit foglalja magába.

3. A fejlesztés célrendszere

A Zemplén Eurorégió pozitív jövőképe az alábbi mondatban foglalható össze:

A Zemplén Eurorégió, a térség belső energiáira és határmenti helyzetére építve, hosszú távon biztosítsa az itt élők számára a minőségi élet feltételeit.

Ahhoz, hogy a vizsgált terület jövőképében megfogalmazott magas szintű életminőség biztosítható legyen, szükséges a térség gazdasági szerkezetének átalakítása, bővítése, új hangsúlyok megadása. A gazdasági diverzifikáció során folyamatosan szem előtt kell tartani a térség belső adottságait, határmenti fekvését és a külső körülmények támasztotta követelményrendszert, mert ezek nélkül nem biztosítható az eurorégió pozitív jövőképének teljesülése.

A jövőkép és a térség helyzetének ismerete alapján fogalmazható meg az eurorégió számára az a misszió, amely biztosíthatja a pozitív jövőképben kijelöltek elérését. A misszió tulajdonképpen a fejlesztés alapcélja, amelyhez hozzárendelhetők a stratégiai célok, és amely azokkal együtt egyértelmű irányt jelöl ki a célok elérését biztosító fejlesztési prioritások megfogalmazásához.

A Zemplén Eurorégió missziója:

A Zemplén Eurorégióban élők életkörülményei tartósan javuljanak, úgy, hogy a fejlesztés belső erőforrásai hosszú távon fenntarthatóak legyenek, és a társadalmi esélyegyenlőség mindenki számára biztosítva legyen.

A térség missziója megfogalmazza, hogy **elsődleges fontosságú cél a térségben élők életkörülményeinek tartós javítása**. Tehát olyan fejlesztéseket kell megvalósítani, melyek hosszútávon is szavatolják az összes olyan tényező javulását, mely meghatározza a lakosság komfortérzetét.

A fejlesztéseknél elsősorban **a térség belső erőforrásaira kell támaszkodni**. Ezen tényezők például a térség táji, környezeti adottságai, a földrajzi fekvése, a helyi szakértelem vagy a helyi hagyományok. Ezt követően ezekhez a tényezőkhöz kapcsolódóan kell megválasztani a bevonandó külső erőforrásokat is.

Emellett rögzítve van a misszióban, hogy a térség belső erőforrásai úgy legyenek kiaknázva, hogy azok ne legyenek veszélyeztetve a mértéktelen felhasználással, és így **hosszú távon biztosíthatók legyenek** a fejlesztési folyamatban.

Fontos szempontként kell kezelni az **esélyegyenlőség** kérdését, hisz ez az egyik legfontosabb európai alapelv. Ugyanúgy biztosítani kell a társadalmi egyenlőséget a roma lakosság számára, mint a fogyatékkal élők vagy a szociálisan lecsúszott emberek irányába.

A pozitív jövőképre, valamint az abból levezethető misszióra támaszkodva ki kell jelölni azokat a célkitűzéseket, amelyek megalapozzák az eurorégió fejlődését biztosító fejlesztési prioritásokat.

A misszió négy kulcsfontosságú tényezőt tartalmaz: (i) a térségben élők életkörülményei tartós javítása, (ii) a térség belső erőforrásaira építő fejlesztés, (iii), fenntartható erőforrás gazdálkodás, valamint (iv) az egyenlő esélyek biztosítása a térség teljes területén.

Mindezek alapján három stratégiai cél került megfogalmazásra:

Az eurorégió adottságaira támaszkodó versenyképes termelőszektor (ipar és mezőgazdaság) fejlesztése.

Zemplén térség leszakadásának megállítása, színvonalas életfeltételek biztosítása.

A térségi kohézió erősítése, a zempléni identitástudat elmélyítése, felkészülés az Európai Unió támasztotta új kihívásokra.

4. A fejlesztési célok és prioritások kapcsolata

A **gazdaságfejlesztési célok** között általában **szoros kapcsolat** a jellemző, hiszen a gazdasági érzékenység miatt az egyes területek szoros függőségi viszonyban vannak egymással. Ezt fokozottan indokolja az az **erőteljes szerkezetátalakítás**, amelyet átfogó gazdaságfejlesztési célként határoz meg a dokumentum. Ez a térség adottságai miatt a **mezőgazdasági relációkra fokozottan érvényes**.

A gazdaság fejlesztése tekintetében megfogalmazott **beszállítói hálózat** létrehozásának akkor van létjogosultsága, ha az infrastruktúra fejlesztése területén megfogalmazott alapinfrastruktúra fejlesztése cél realitássá válik.

A **turisztikai kínálat megteremtéséhez** szükséges a megfelelő alapinfrastruktúra kiépítése, az elérhetőség megteremtése, a szolgáltatási színvonal és kínálat erősítése, a környezet- és természetvédelmi fejlesztések véghezvitele, vagy célorientált marketingtevékenység. A korreláció szorosságát mutatja, hogy bármelyik kapcsolódó intézkedés megvalósításának elmaradása jelentősen csökkenti a turisztikai beruházások megtérülésének és versenyképességének esélyét.

A **szolgáltató szektor** fejlesztése erősen korrelál a gazdaságfejlesztés prioritás más intézkedéseivel, de tulajdonképpen az erős szolgáltató szektor minden más prioritás célkitűzései megvalósításának egyik alapja.

A **közlekedési infrastruktúra erősítésével** javul a térség elérhetősége, ami növeli a turisztikai, a szolgáltató és az ipari szektor fejlesztésének hatékonyságát. A fejlett környezetvédelmi infrastruktúra térségi megteremtése hozzájárul az egészséges környezet kialakításához, ami elsősorban a turisztikai szektorra, a természetvédelemre és a lakosság életkörülményeinek javulására van hatással.

A **humánerőforrás fejlesztése** prioritás célkitűzései biztosítják a többi prioritás céljai megvalósításának alapját, így a korreláció erőssége vitathatatlan. Ha javul az egészségügyi ellátás színvonala, az megmutatkozik a munkaerő-hatékonyság javulásában, ha nő a lakosság képzettségi színvonala, új, korszerű ismereteket szereznek, az megteremti a gazdasági szerkezetváltás esélyét, ha bővülnek a kulturális szolgáltatások, azok a turizmus fejlesztését erősítik, a lakosok életkörülményeit javítják.

A **határmenti kapcsolatok fejlesztése** igen szoros összefüggésben van a gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó fejlesztési területekkel, ezen belül is kiemelten a turizmusfejlesztéssel, a szolgáltató és az ipari szektor fejlesztésével. A turizmusfejlesztéssel szoros korrelációban lévő kulturális értékek, hagyomány őrző elképzelések áttételesen ugyancsak kapcsolatot mutatnak a határmenti kapcsolatok fejlesztésével, különösen, ha előtérbe helyezzük azt a tényt, hogy az eurorégió kiemelt értékei közé tartozik a soknemzetiségű társadalom.

Ugyancsak erős a kapcsolódás az infrastruktúra fejlesztésével, ezen belül is a vasúti közlekedés fejlesztéséhez kapcsolódó területekkel, illetve a határátkelő fejlesztésével.

IV. Az eurorégió fejlesztési stratégiája

A Zemplén Eurorégió stratégiai programja keretében ezért a következő stratégiai programok kimunkálása és intézkedési-beavatkozási keretekben (*operatív al- és részprogramokban*) való specifikálása valósult meg:

1. Gazdaságfejlesztés
2. Mezőgazdaság fejlesztése
3. Műszaki infrastruktúra fejlesztése - környezet és természetvédelem
4. Humánerőforrás (*infrastruktúra*) fejlesztése

A stratégiai program intézkedési-beavatkozási területeit az operatív al- és részprogramokat a Nemzeti Fejlesztési Tervekkel és a Zempléni Vállalkozási Övezet területfejlesztési programjával összhangban határoztuk meg a célpiramis rendszerében. [5]

1. A stratégiai célpiramis

A fejlesztési stratégia célpiramisa a fejlesztési célok és prioritások mentén négy stratégiai, 19 operatív programból és 84 intézkedési (beavatkozási) területből tevődik össze:

2. Megvalósítók és közreműködők

A nemzetközi gyakorlattal összhangban az eurorégió fejlesztési, stratégiai programjának megvalósítását is az integrált forrásfelhasználás és a többszereplőség kell, hogy jellemezze.

A program megvalósításában az alább részletezett szereplők, közreműködők körén belül várhatóan nagyobb szerepet kapnak:

- Magyar Köztársaság Kormánya és decentralizált szervezetei,
- Szlovák Köztársaság Kormánya és decentralizált szervezetei,

A Zemplén Eurorégió fejlesztési koncepciója (2004)

VÍZIÓ

A Zemplén Eurorégió, a térség belső energiáira és határmenti helyzetére építve, hosszú távon biztosítsa az itt élők számára a minőségi élet feltételeit.

MISSZIÓ

A Zemplén Eurorégióban élők életkörülményei tartósan javuljanak, úgy, hogy a fejlesztés belső erőforrásai hosszú távon fenntarthatóak legyenek, és a társadalmi esélyegyenlőség mindenki számára biztosítva legyen.

**STRATÉGIAI
CÉLOK**

Az eurorégió adottságaira támaszkodó versenyképes termelőszektor fejlesztése.

Zemplén térség leszakadásának megállítása, színvonalas életfeltételek biztosítása.

A térségi kohézió erősítése, a zempléni identitástudat elmélyítése, felkészülés az EU támasztotta új kihívásokra.

FEJLESZTÉSI PRIORITÁSOK

I. Prioritás

Gazdaságfejlesztés

Általános cél: A gazdaság szerkezetének erőteljes átalakítása, a for-profit szektor dinamizálása, a kis- és középvállalkozások fejlesztése.

Különös célok:

- ✓ A KKV-k megerősítése, beszállítói hálózatok kialakítása
- ✓ Turizmusfejlesztés
- ✓ A szolgáltató szektor megerősítése
- ✓ Különleges gazdasági programok

II. Prioritás

Mezőgazdaság fejlesztése

Általános cél: Az európai agrármodell térségi megvalósítása.

Különös célok:

- ✓ A mező- és élelmiszergazdaság fenntarthatóságának, piaci versenyképességének javítása
- ✓ Agrárszerkezet átalakítása, új típusú integrációk
- ✓ A térség ökológiai állapotának megőrzése és javítása, a természeti erőforrás-gazdálkodás megvalósítása
- ✓ Mezőgazdaság alapú vidékfejlesztés
- ✓ Szaktanácsadás és

III. Prioritás

A műszaki infrastruktúra és a környezetvédelem fejlesztése

Általános cél: Az alpinfrastruktúra-hálózat kiépítése és környezettudatos fejlesztések megvalósítása.

Különös célok:

- ✓ Minőségi közlekedési infrastruktúra megteremtése
- ✓ Fejlett környezetvédelmi infrastruktúra megteremtése
- ✓ A vízi közművek infrastruktúrájának modernizálása és kiépítése
- ✓ Katasztrófavédelem

IV. Prioritás

Humánerőforrás fejlesztése

Általános cél: Az európai humánerőforrás bázisának megerősítése, ezáltal versenyképességének javítása.

Különös célok:

- ✓ Az oktatási, képzési intézményrendszer megerősítése
- ✓ A lakosság egészségügyi-szociális helyzetének javítása
- ✓ A hátrányos helyzetű társadalmi csoportok helyzetének javítása
- ✓ A kulturális hagyományok ápolása
- ✓ A civil szervezetek térségi szerepének megerősítése
- ✓ Térségi identitás és kohézió erősítése

V. Prioritás – Határmenti kapcsolatok fejlesztése

Általános cél: A kétoldali kapcsolatok újbóli kiépítése, fokozatos megerősítése.

Különös célok: ✓ Határon átnyúló gazdasági kapcsolatok fejlesztése; ✓ Közös infrastruktúrális fejlesztések megvalósítása

VI. Prioritás - Szektorsemleges területek fejlesztése

Általános cél: Az európai fejlesztését elősegítő egyéb stratégiai jelentőségű területek megerősítése.

Különös célok: ✓ Szolgáltató Iroda létrehozása; ✓ Komplex infokommunikációs fejlesztések megvalósítása ✓ Befektetésösztönzés és a térségmarketing fejlesztése

A Zemplén Eurorégió fejlesztési stratégiai programja (2005)
CÉLPIRAMIS

Általános cél	Az eurorégió revitalizációjának és fenntartható fejlődésének támogatása, hogy a térség hosszútávon biztosítsa az itt élők számára a minőségi élet feltételeit			
Stratégiai célok	Az eurorégió adottságaira támaszkodó versenyképes termelőszektor fejlesztése		Egészséges és vonzó környezet megteremtése, fenntartása, természet védelme	Társadalmi viszonyok fejlesztése
Stratégiai programok	Gazdaságfejlesztés	Mezőgazdaság fejlesztése	Műszaki infrastruktúra és a környezetvédelem fejlesztése	Humán erőforrás fejlesztése
Operatív (al- és rész) programok	<ul style="list-style-type: none"> • A KKV-k megerősítése, beszállítói hálózatok kialakítása • Turizmusfejlesztés • A szolgáltató szektor megerősítése • Különleges gazdasági programok 	<ul style="list-style-type: none"> • A mező- és élelmiszergazdaság fenntarthatóságának, piaci versenyképességének javítása • Agrárszerkezet átalakítása, új típusú integrációk • A térség ökológiai állapotának megőrzése és javítása, a természeti erőforrás-gazdálkodás megvalósítása • Mezőgazdaság alapú vidékfejlesztés • Szaktanácsadás és szolgáltatás 	<ul style="list-style-type: none"> • Minőségi közlekedési infrastruktúra megteremtése • Fejlett környezetvédelmi infrastruktúra megteremtése • A vízi közművek infrastruktúrájának modernizálása és kiépítése • Katasztrófavédelem 	<ul style="list-style-type: none"> • Az oktatási, képzési intézményrendszer megerősítése • A lakosság egészségügyi-szociális helyzetének javítása • A hátrányos helyzetű társadalmi csoportok helyzetének javítása • A kulturális hagyományok ápolása • A civil szervezetek térségi szerepének megerősítése • Térségi identitás és kohézió erősítése

1. Gazdaságfejlesztés stratégiai programja

1.1. A KKV-k megerősítése, beszállítói hálózatok kialakítása	1.2. Turizmusfejlesztés	1.3. A szolgáltató szektor megerősítése	1.4. Különleges gazdasági programok
<p>1. Befektetések ösztönzése, tőkevonzás</p> <p>2. Középvállalkozások technológiai fejlesztése</p> <p>3. Minőségbiztosítási rendszerek elterjesztése</p> <p>4. K+F, innovációs képesség erősítése</p> <p>5. Kárpátok Beszállítói Klaszter kialakítása, segítése</p> <p>6. Vállalkozási marketing támogatása</p>	<p>1. Turisztikai programcsomagok kialakítása</p> <p>2. Szállásfeltételek javítása</p> <p>3. Vendéglátás kapacitásainak és minőségének javítása</p> <p>4. Kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése</p> <p>5. Szervezeti háttér megerősítése</p> <p>6. Turizmusmarketing</p> <p>7. Települési- és tájkörnyezet javítása</p>	<p>1. Tömegközlekedés fejlesztése</p> <p>2. Hírközlés, informatika</p> <p>3. Kiskereskedelem szolgáltatásainak bővítése</p> <p>4. Lakossági szolgáltatások támogatása</p> <p>5. Szakképzési, felnőtt-képzési szolgáltatások bővítése</p>	<p>1. Hármashatármenti együttműködési program (KHGSZ)</p> <p>2. Ipari és vállalkozói parki, logisztikai fejlesztések</p> <p>3. Vállalkozási övezeti program</p> <p>4. Inkubátorház hálózat kezdő vállalkozóknak</p>

2. Mezőgazdaság fejlesztése stratégiai program

2.1. Mező- és élelmiszergazdaság fenntartható, versenyképes fejlesztése	2.2. Agrárszerkezet átalakítása új típusú integrációk	2.3. Ökológiai állapot megőrzése és javítása, természeti erőforrás gazdálkodás	2.4. Mezőgazdaság alapú vidékfejlesztés	2.5. Szaktanácsadás és szolgáltatás
<p>1. Versenyképes alapanyag-termelés megalapozása</p> <p>2. Mezőgazdasági beruházások támogatása</p> <p>3. Mezőgazdasági termékek feldolgozásának, értékesítésének fejlesztése</p> <p>4. Erdőgazdálkodás korszerűsítése</p> <p>5. Fiatal gazdálkodók induló támogatása</p>	<p>1. Termelési-értékesítési láncok integrátori összekapcsolásának támogatása</p> <p>2. EU konform szövetkezeti formák, gazdakörök létrehozása</p> <p>3. Feldolgozóipari kapacitások bővítésének ösztönzése</p> <p>4. Határmenti gazdálkodás jogi feltételeinek megteremtése</p>	<p>1. Az ökológiai szemlélet elterjesztése a gazdák körében</p> <p>2. BOKARTISZ program a Bodrogekben</p> <p>3. Akvakultúra és halászat modernizálása</p> <p>4. Erdőkiélés népi hagyományainak felelevenítése</p>	<p>1. Vidéki jövedelemszerzési lehetőségek bővítése</p> <p>2. Mezőgazdasághoz kötődő infrastruktúra fejlesztése</p> <p>3. Alapvető szolgáltatások a vidéki vállalkozók és lakosság számára</p> <p>4. Falufejlesztés- és felújítás, örökségvédelem és megőrzés</p> <p>5. Leader + program</p>	<p>1. Gazdálkodási és menedzsment szolgáltatások</p> <p>2. Gépkölcsönzés, technológiai együttműködés</p> <p>3. Pályázati tanácsadás, pályázatkészítés</p> <p>4. Termékek piacra jutásának marketing támogatása</p> <p>5. Falugazdász, falumenedzser hálózat működtetése</p>

3. A műszaki infrastruktúra és a környezetvédelem fejlesztési programja

3.1. Minőségi közlekedési infrastruktúra megteremtése	3.2. Fejlett környezetvédelmi infrastruktúra megteremtése	3.3. A vízi közművek infrastruktúrájának modernizálása és kiépítése	3.4. Katasztrófavédelem
<p>1. Mezőzombor-Sátoraljaújhely vasúti szakasz felújítása, villamosítása</p> <p>2. Közúti közlekedési kapcsolatok fejlesztése</p> <p>3. Határátjárhatóság javítása a közutak rekonstrukciójával</p> <p>4. Hajózásfejlesztés a Bodrogon</p> <p>5. Belterületi úthálózatok fejlesztése</p>	<p>1. Térségi szilárd hulladék elhelyezések megoldása</p> <p>2. Szervezett és szelektív hulladékgyűjtés és hasznosítás támogatása</p> <p>3. Környezeti károk felmérése, talajrehabilitáció, kármentesítés</p> <p>4. Természetvédelem megerősítése, a védelmi és rekreációs célok összehangolása</p>	<p>1. Ivóvízbázis-védelem, vízhálózat-korszerűsítés</p> <p>2. Regionális szennyvíztisztító telepek kialakítása, kapacitás növelése</p> <p>3. Szennyvízcsatorna hálózat fejlesztés, a lakossági bekötések ösztönzése</p>	<p>1. Ár- és belvízvédelem, árvízvédelmi szükségtározók kialakítása</p> <p>2. Felszíni vízelvezető rendszerek, élővizek karbantartása, kiépítése</p> <p>3. Tűzvédelem, az önkéntes tűzoltók felszereltségének javítása</p> <p>4. A vasúti és közúti közlekedés biztosítása a téli hóviharak idején is</p>

4. Humánerőforrás fejlesztés stratégiai programja

4.1. Oktatás-képzés intézményeinek megerősítése	4.2. Egészségügyi és szociális helyzet javítása	4.3. Hátrányos helyzetű társadalmi csoportok helyzetének javítása	4.4. Kulturális hagyományok ápolása	4.5. Civil szervezetek térségi szerepének megerősítése	4.6. Térségi identitás és kohézió erősítése
<p>1. Oktatási infrastruktúra fejlesztése</p> <p>2. Szakképzés fejlesztése</p> <p>3. Felsőfokú képzés intézmény és eszközfejlesztése</p> <p>4. Felnőttképzés (egész életen át tartó tanulás) segítése</p>	<p>1. Eü-i alapellátó rendszer felszereltségének javítása</p> <p>2. Térségi eü-i szolgáltató központok személyi és tárgyi feltételeinek javítása</p> <p>3. Szociális válságkezelés, idősgondozás</p> <p>4. Prevenációs tevékenységek támogatási programja</p>	<p>1. Társadalmi befogadást támogató szolgáltatások</p> <p>2. Hátrányos helyzetű tanulók esélyegyenlőségének biztosítása az oktatásban</p> <p>3. Társadalmi beilleszkedést elősegítő programok és szolgáltatások</p> <p>4. Hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítása</p>	<p>1. Kulturális rendezvények, fesztiválok rendezésének támogatása</p> <p>2. Interkulturális művészeti-kulturális csoportok, programok támogatása</p> <p>3. Szabadidősport segítése az eurorégióban</p> <p>4. Művelődési, kulturális intézmények működésének segítése</p>	<p>1. A civil szféra közösség-szervező kezdeményezéseinek felkarolása</p> <p>2. Multikulturális civil fórum létrehozása az eurorégióban</p> <p>3. Népfőiskolai mozgalom elterjesztése, segítése</p>	<p>1. Térségi média megerősítése</p> <p>2. Térségismertető anyagok (nyomdai, web) készítése, terjesztése</p> <p>3. Közösségi programok, attrakciók szervezése, lebonyolítása</p> <p>4. Pozitív Zempléncélebráció megjelenítése az eurorégió kívül</p>

- hazai és külföldi befektetők, pénzügyintézetek,
- tanácsadó szervezetek,
- akkreditált oktatási intézmények, képzési programok,
- kutató-fejlesztő intézmények és társaságok,
- Királyhelmeci RRA, mint a Zemplén Eurorégió szlovák menedzser szervezete,
- Zempléni RVA, mint a Zemplén Eurorégió magyar menedzser szervezete.

3. Lehetséges fejlesztési források

Az eurorégiós fejlesztési, stratégiai program realizálásának lehetséges forrásai három csoportba sorolhatóak:

- saját erő (*önfinanszírozás és addicionális rész*),
- támogatás (*EU, kormányzati*),
- hitel és kockázati tőke, valamint hitelgaranciák és garanciaalapok.

4. Kiemelt beavatkozási területek a Zempléni Eurorégióban:

- Kárpátok Beszállítói Klaszter,
- Turizmusfejlesztési programok,
- Határmenti együttműködési program,
- Bokartisz program a Bodroghözben,
- Mezőzombor-Sátoraljaújhely vasútvonal fejlesztése-vasúti együttműködés,
- Közúti határátjárhatóság javítása,
- Környezet- és természetvédelem,
- Árvízvédelmi szükségtározók kialakítása a Bodroghözben,
- Felsőoktatási kapcsolatok fejlesztése,
- Program a hátrányos helyzetű csoportok számára,
- Kulturális és civil programok a Zemplén Eurorégióban,
- Zempléni identitás és kohézió erősítése.

A kiemelt beavatkozási területeken a közös fejlesztési programok az EU strukturális, Phare-CBC alapokból és nemzeti, valamint regionális és helyi önkormányzati, vállalkozói forrásokból elindultak.

Irodalom:

- [1] Dankó L.: A hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztése
USAID-CIPE, Sátoraljaújhely, 1996.
- [2] Dankó L.: Hármashatármenti gazdasági együttműködés
USAID-CIPE, Sátoraljaújhely, 1999.
- [3] Piskóti-Dankó-Schupler: Régió- és településmarketing
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2003. pp. 317-320.
- [4] Dankó L.: A Zemplén Eurorégió megvalósíthatósági tanulmánya I. (fejlesztési koncepció)
Zempléni RVA, Sátoraljaújhely, 2004.
- [5] Dankó L.: A Zemplén Eurorégió megvalósíthatósági tanulmány II. (fejlesztési stratégia)
Zempléni RVA, Sátoraljaújhely, 2005.
- [6] Piskóti-Dankó-Schupler: Régió- és településmarketing
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2003. pp. 138-143.

12. Vállalkozási övezetek kialakítása a hármashatár mentén Establishment of Enterprise Zone in the Tri-Border Area²²

1997./1.

KÁRPÁTOK GAZDASÁGI SZEMLE

3.

A KHGSZ TANÁCSÁNAK ÜLÉSE

(folytatás az 1. oldalról)

A Szövetség programjaiba bekapcsolódik Királyhelmece térsége is, ahol információs irodát működtet a szervezet 1997 február 1-től.

Természetesen megrendezésre kerülnek a HEGYALJAI GAZDANAPOK, EXPO UZHGOROD és COPUS EXPO nemzetközi kiállítások és vásárok, valamint több üzletember-találkozót is szervezünk a térségben a vállalkozói kapcsolatok kialakításának elősegítésére. Továbbra is közösen szerkesztjük a "Referencia" televízió műsort, amelyet terveink szerint tovább sugárzásra átvesz majd az Ungvári Televízió és a Kassai TV is.

Az 1997-es munkaterv elfogadása mellett kiemelten kezelte a Tanács a Szövetség tagságának építését, amelyet mindhárom országban eltérő módon, de azonos célkitűzés megvalósítása érdekében folytatnak.

Megszólítunk minden olyan térségi önkormányzatot, önkormányzati, települési társulást, civil szervezeteket, kamarákat és cégeket, amelyek azonosulnak a Szövetség programjával és hajlandók azt erejükhez mérten anyagilag vagy természetbeni hozzájárulással támogatni.

A Tanács meggyőződése, hogy a széles támogatottságon nyugvó együttműködés, amelyet a Szövetség programja megfogalmaz, eredményes lesz, és megteremtí a hármashatármenti térség gazdasági növekedésének feltételeit.

Juhász István,
elnök

Hármashatármenti Televíziós Ajánló-műsor

A Zemplén TV és Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség közös televíziós ajánló-műsora, a "REFERENCIA" 1997. évben a következő időpontokban jelentkezik:

március 4., április 8., május 6., június 3., július 1., szeptember 2., október 7., november 4., december 2.

Az általában minden hónap első keddjén jelentkező műsor 19 órától kezdődően látható a Zemplén TV adásában.

Tárgyalások folynak a határon túli közvetítés megszervezéséről a kassai illetve az ungvári televízióval.

Vállalkozási övezetek kialakítása a hármashatár mentén

Magyarországon, a szlovák-ukrán-magyar hármashatár vidékén a rendszerváltástól kezdődően 1991- 92-ben indultak meg olyan helyi civil és önkormányzati kezdeményezések, melyek a záhonyi, illetve a zempléni térségnek állami kedvezmények útján különleges gazdasági övezeti státust kívántak biztosítani.

A helyi kezdeményezéseket az akkori kormány a Nyiregyházán, illetve Miskolcon rendezett kihelyezett kormányüléseken, s az ezt követő megyei felzárkóztatást előirányzó kormányhatározatokban támogatásáról biztosította. A Záhonyi Övezet programot a MÁV kinasználattal átrákozó kapacitáscsökkentés miatt jobban preferálták, így az ottani törekvések - kapcsolódva a logisztikai központok kialakítási programjához - a jelenlegi kormánytól is komoly támogatást élveznek.

A Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség megalakulásától kezdődően kiemelt célként kezeli a hármashatármenti térségben különleges övezeti státusz elérését.

Az 1995-96 -ban készült Hármashatármenti Gazdasági Együttműködés Fejlesztése, Vállalkozási Övezet Kialakítása című fejlesztési tanulmány is beszámol a három országrész ilyen irányú törekvéseiről s a külső tőkebevonás erősítésére javasolja is a különleges gazdasági övezet besorolás elérését. Magyarországon az 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről kimondja, hogy a kormány a területfejlesztési célok érdekében vállalkozási övezeteket hozhat létre.

Ezen törvényi felhatalmazás alapján 1996. december 17 -én jelent meg a 189/1996. Korm. rendelet a vállalkozási övezetek létrehozásának és működésének szabályairól.

A rendelet értelmében az övezeteket a Környezetvédelmi és területfejlesztési miniszter javaslatára - az ipari, kereskedelmi és idegenforgalmi, valamint a pénzügyminiszterrel együtt - a kormány jelöli ki.

A kormányrendelet megjelenése után a 195/1996 (XII. 19.) Korm. rendelet intézkedik a Záhony és Térsége Vállal-

kozási Övezet kijelöléséről.

A Záhonyi Vállalkozási Övezet területe 50 településre terjed ki Záhony-Dombrád-Vásárosnamény-Beregsurány térségében.

A vállalkozási övezet fejlesztési céljait illetően első helyen áll a nemzetközi és határmenti gazdasági együttműködésben nyílt gazdasági előnyök kiaknázása.

Az övezetet 10 éves időtartamra jelölték ki s területén az itt megvalósított beruházások társasági adókedvezményre, vagy gyorsított amortizáció elszámolásra jogosítják a székhellyel, vagy telephellyel rendelkező vállalkozásokat a társasági adótörvény szerint. Zemplénben az 1996. őszén indult vállalkozási övezeti gazdaságfejlesztési program kimunkálása keretében idén januárban készült el az övezeti kijelölési javaslat.

A Zempléni Vállalkozási Övezet kijelölését a térség sárospataki és sátoraljai helyi statisztikai vonzaskörzeteire kérjük meg. A kijelölt területen 52 település van, területe: 118.918 ha, lakosságának száma: 74.560 fő.

A kijelölési javaslatban a vonatkozó előírások szerint megfogalmaztuk az övezeti fejlesztési stratégia irányelveit, az övezet várható társadalmi gazdasági, környezeti és térségi hatásait és összhangját az országos területfejlesztési koncepcióval, illetve a megyei területfejlesztési programmal.

A kijelölési javaslatot a két érintett önkormányzati társulás képviselője, valamint a ZRVA ügyvezetője aláírásával január végén küldtük meg a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztériumnak.

Időközben tovább folytattuk az övezet gazdaságfejlesztési programjának készítését, melynek keretében egyeztetéseket folytattunk az illetékes minisztériumok kijelölt munkatársaival, s március végére végleges formában rendelkezésre fog állni a Zempléni Vállalkozási Övezet gazdaságfejlesztési programja.

Ezen program alapot teremt a további fejlesztési munkák (mint például ipari park) megkezdéséhez.

**Dr. Dankó László
egyetemi docens**

²² Carpathian Business Review March, 1997 4.p.

**ESTABLISHMENT OF
ENTERPRISE ZONES IN THE
TRI-BORDER AREA**

There are civil and local governmental initiatives in Hungary beginning in 1991-92 in the tri-border area with Slovakia and Ukraine for gaining the status of "special economic zone" for Záhony and Zemplén areas through governmental subsidies.

The national government then ensured support for these local initiatives at the Cabinet meetings in Nyíregyháza and Miskolc, as well as in the government decrees targeting the county recovery programs. However, the Záhony Zone program received preference due to the unused trans-ship capacity of MÁV (State Rail Trust) in the area. Those efforts are backed by the present government as well, following the program for establishment of logistics centers.

The Carpathian Border Region Economic Development Association targeted the attainment of special status in the tri-border region as a high priority.

The professional study on the "Development of the Tri-border Regional Economic Cooperation - Establishment of Enterprise Zones", completed in 1995-96, dealt with the three areas' efforts to achieve the special status. The study recommended reaching the goal of special economic zone in order to strengthen the regions ability to attract capital. The Law no. 21/1996 on the Regional Development in Hungary states that the Government is entitled to create special economic zones in

order to facilitate the regional development objectives. Following this law the Government issued the Decree no. 189/1996 (December 17, 1996) on the regulations of the creation and operation of enterprise zones. According to the decree the Government is entitled to designate zones based on the recommendation of the minister of environment and regional development, along with the minister of industry, commerce and tourism and the minister of finance.

Following the publication of the government decree, the next government decree no. 195/1996 (issued on December 19, 1996) designated the Enterprise Zone in Záhony and its Area. The geographical scope of this zone embraces 50 settlements in the regions of Záhony-Dombrád-Vásárosnamény-Beregsurány.

As to the developmental focus of the enterprise zone, high priority is given to the utilization of the advantages of the international and cross-border economic cooperation in the area.

The special status is given to the zone for a period of 10 years and the projects implemented within the zone obtain various subsidies either in the form of reduced corporate tax liability or high-speed depreciation in the event the projects have centers or premises in the zone.

The Recommendation for Designation of the Zemplén Enterprise Zone was finalized in January 1997 within the framework of the Economic Development Program for Enterprise Zone in fall of 1996.

The suggested location for the enterprise zone includes the administrative circle of settlements around Sárospatak and Sátoraljaújhely. 52 settlements are situated here in the region on the 118.918 ha land area, with a population of 74.560. Following the regulation relative to the enterprise zones, the development strategy has been incorporated in the recommendation of designation. The suggestion addresses the expected impact of the zone on social, economic, environmental and regional issues, as well as its relationship to the country regional development concept and the county level regional development program.

The Recommendation for Designation of Enterprise Zone was sent to the Ministry of Environment and Regional Development at the end of January, 1997, signed by the representatives of the two local authority associations and the managing director of Zemplén RVA. (Regional Enterprise Agency)

In the meantime work continued on the elaboration of the economic development program of the enterprise zone. We had negotiations with the assigned specialists from the respective ministries, and the Economic Development Program of the Zemplén Enterprise Zone will be completed by the end of March. This program will serve as a basis for further developmental work (eg. industrial parks).

László Dankó, Dr.
Associate Professor
Miskolc University, Hungary

13. Magyar vállalati marketing aktivitás a Kárpátok Eurorégióban²³

Magyar vállalati marketing-aktivitás a Kárpátok Eurorégióban

Ebben a cikkben a magyarországi vállalatok eurorégiókba irányuló marketingaktivitásának stratégiai kérdéseit tekintem át. Módszertani alapokat az angolszász szakirodalomból gyűjtöttem, gyakorlati tapasztalataimat az elmúlt nyolc évben végzett kutatási és vállalkozási tevékenységem során szereztem.

A Kárpátok Eurorégió a hajdani Osztrák–Magyar Monarchia keleti határai által behatárolt terület (1). Ez a területi lehatárolás egy ma is érzékelhető kulturális, vallási és gazdasági törésvonal mentén húzódik (1. ábra).

Nemzetközi marketing Tóth Tamás (2) szerint: minden olyan marketingtevékenység, ami külföldön folyik, külföldre irányul, vagy külföldi igényeket és változásokat figyelembe vesz. E megközelítésben a hangsúly a folyamatos alkalmazkodáson van, ez a nemzetközi marketing igazi terénuma, az alkalmazkodás első eleme pedig a nemzetközi környezet ismerete.

Rekettye Gábor (3) a nemzetközi marketing fogalma alá tartozónak tekinti a vállalatok mindazon marketing jellegű tevékenységét, melynek végső iránya a külső piac.

Törzsök és szerzőtársai (4) a nemzetközi marketingen azt a marketingfilozófiát és -tevékenységet értik, amely nem a hazai piacra koncentrál, hanem a hazai piacon működő vállalat saját országa határán túllépő tervezett és megszervezett tevékenysége.

Az európai integrálódás mikrogazdasági folyamata mellett a szomszédos kelet-közép-európai térségben is jelen van a magyar vállalati szféra. A cross-border együttműködés mind a kereskedelmi, mind a működőtőke-kapcsolatokban megmutatkozik, s az Európai Unió is preferálja e kapcsolati forma fejlődését.

A nemzetközi marketingstratégia négy alapvető tevékenységre épül, melyek az egyes piacok sikeres fejlődéséhez nélkülözhetetlenek (2. ábra):

1. A meghódítandó piacok kiválasztása és szegmentálása.

1. ábra



2. A piacra lépés formájának, mikéntjének megválasztása.
3. Az egyes piacokon való működés marketing-programjának meghatározása:
 - termékek/ szolgáltatások kiválasztása, adaptálása vagy fejlesztése,
 - megfelelő árstratégia és fizetési kondíciók meghatározása,
 - az értékesítési csatornák kiválasztása, működtetése,
 - a piacbefolyásolás tervének és mixének kidolgozása.
4. A piaci részesedés megtartására vagy növelésére irányuló stratégia kidolgozása.

A szubregionális piacok kiválasztása és szegmentálása

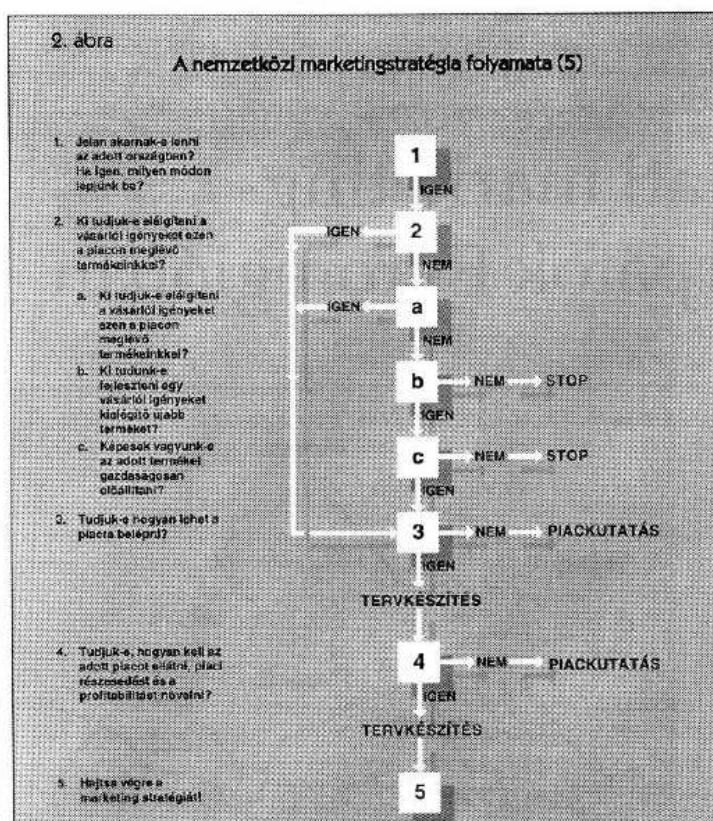
Általában egy cég külföldi célpiacait az alábbi négy módon, vagy ezek kombinálásával választhatja ki:

- kedvezményes megítélés,

²³ Marketing & Menedzsment 1999/5. szám

2. ábra

A nemzetközi marketingstratégia folyamata (5)



- többlet kiárusítási lehetőségek,
- hasonlóság,
- felkutatott lehetőségek.

A szubregionális piacok kiválasztási szempontjait már nehezebb karakterizálni. Az előbbi négy módozat sajátos szimbiózisát figyeltük meg, s interjúalanyaink - mivel nem látták a négy válaszadási lehetőséget -, gyakorlatilag a változatok kombinált alkalmazásáról beszéltek. A mélyebb elemzés azonban feltárt különbségeket a piacválasztás módozatai tekintetében is:

- Az első változatnak (kedvezményes megítélés) a szerepe azon nemzetiségek által lakott területen működő cégek stratégiájában jelent meg mozgatórugóként, amelyek kimondottan nemzeti sajátosságú termékeket forgalmaznak. Példaként említhetők a tokaji borokat, szatmári égetett szeszes italokat, élelmiszer-készítményeket forgalmazó cégek, vagy szlovák relációban a brinzaimport.
- A többlet-kiárusítási lehetőség, mint piacválasztási alternatíva, az ukrán, román és kisebb mértékben szlovák relációban forgalmazó cégeknél figyelhető meg, melyek a magyar mezőgazdasági, élelmiszeripari, konfekcióipari feleslegeket értékesítik, illetve a vállalati felszámolásokhoz kapcsolódóan, átmeneti jelenségként, a felszámolás során kiárusított eszközöket, készleteket kínálják.

- A felkutatott lehetőségek módszerével azoknál a cégeknél találkoztunk, amelyek már a tudatos marketingtevékenység magasabb fokán állnak, korábban is folytattak külkereskedelmi tevékenységet, megfelelő szakemberekkel, ügynöki, vegyesvállalati kapcsolatokkal rendelkeznek. Megítélésünk szerint a szubregionális gazdasági kapcsolatok „normális” szintre kerülésével, stabilizálódott gazdasági, kereskedelmi viszonyrendszer elérése után ez a piacválasztási alternatíva lesz a leginkább alkalmazható a vizsgált vállalati kör számára. (Természetesen a hasonlóság, kedvezményes megítélés, vagy túltermelés esetén a többlet-kiárusítási lehetőség szerepe továbbra is meg fog maradni, de nem a mai frekvencián mértékben).

A szubregionális együttműködésben érintett öt ország piaci közötti választás négylépcsős szűrési és elemzési módszerét mutatja a 3. ábra.

A piacválasztási folyamat a cégek számára nem ugyanazt a preferencia-sorrendet eredményezi, mintha azt a szubregionális makrokörnyezet vizsgálata alapján - általános jegyek figyelem-

bevételével - határoznánk meg.

Ezért a piacválasztási folyamat elemzése kapcsán az általánosítás, tipizálás nem tekinthető célnak, mert minden vállalkozás minden termékére külön-külön kell elvégezni a szűrési-elemzési eljárást.

Hibás az a gyakorlatban tapasztalt felfogás, amely szerint a cég a földrajzi diverzifikáció szerint alakítva üzleti kapcsolatait, kizárólagosságra törekszik a választott relációt illetően, függetlenül attól, hogy a makrokörnyezeti elemek, komparatív előnyök, piaci viszonyok milyen dinamikát mutatnak.

Természetesen azt a vélekedést is mérlegelni kell, hogy a folyamatosan végzett piacválasztási munka csak akkor lesz eredményes, ha az újabb piaci alternatívákhoz a cég megtalálja a belépési módokat, kapcsolatokat, ennek hiányában ugyanis az egész kérdés teoretikussá válik számára.

A szubregionális piacszegmentációt a cégek arra használják, hogy a nemzetek, nemzetiségek és ország-részek közötti heterogenitáshoz alkalmazkodjanak. Szegmentáció akkor indokolt, ha a szegmensek elegendően különbözőek ahhoz, hogy megérdemeljék az egyéni figyelmet.

A szubregionális kapcsolatokban alapvetően a hagyományos szegmentációs kritériumok alapján végzik a cégek a kiválasztott célpiac részekre bontását. Ez a

külpiaci marketingelem az előzőekhez képest kevésbé alkalmazott, aminek okai a következők:

- a szegmentáció elvégzése nem a külkereskedő elsődleges feladata, inkább a belföldi értékesítési tevékenységhez kötődik,
- a szegmentáció bizonyos makrostatistikai adatok szekunder feldolgozásán túl nehezen végezhető el,
- a hagyományos szegmentációs kritériumok szerint viszonylag bonyolultabb vizsgálatok nélkül is megítélhető a releváns piaci helyzet,
- a szubregionális kapcsolatok egy részében nem a szubrégió fogyasztói a disztribúciós rendszer végpontjai, ezért szegmentációnak nincs értelme,
- a célpiaci szegmentáció rentabilitásához stabilabb makrogazdasági körülményekre lenne szükség, mert átalakuló gazdaságokban nehéz időálló szegmentációt készíteni,
- az elmúlt években a vállalkozásokat még nem kényszerítette a regionális üzlet aktívabb, célirányos magatartásra.

A szubregionális termékpozicionálás, illeszkedve a külföldi termékpozicionálás általános elveivel, alapvetően a termék származási országához kötődik. A fogyasztók/felhasználók részéről kialakult negatív sztereotípiák a szubrégióból származó termékekkel kapcsolatosan ezen termékek pozícióit rontják. Korábbi vizsgálatok szerint a megkérdezett magyar vásárlók a fejlett országokból származó termékeket preferálták a hazaiakkal szemben. Vélhetően hasonló irányzatú eredményeket kapnánk a szubrégió más országrészeiben folytatott vizsgálatok esetén is.

Ennek a helyzetnek az ismeretében, ehhez alkalmazkodva a vizsgált vállalkozások az alábbi megoldástípusokkal törekednek termékeik pozícióját javítani:

- termékek márkázása, eredetének hangsúlyozása: hazai származású borok, élelmiszer-készítmények esetében,
- fejlett országokból származó licenc, know-how, védjegyhasználat megvásárlásával a hazánkban gyártott termék imázsának növelése (konfekciósipari termékeknel),

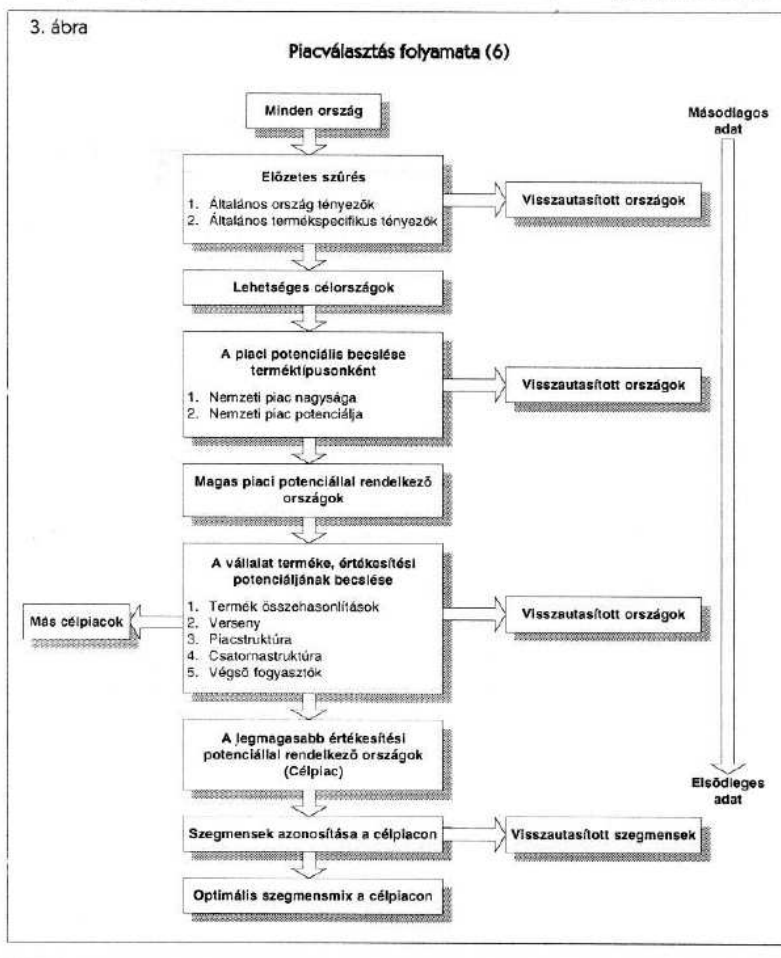
- fejlett országokból származó termékek viszonteladása reexport, tranzit, kompenzációs stb. ügyletek keretében,

- a származást eltakaró, „nyugatiasan” hangzó márkánév, angol nyelvű feliratkozás alkalmazásával a fogyasztók előítéleteinek kivédése,

- fejlett országokból származó működőképevel alapított közös vállalat keretében folytatott tevékenység.

A szubregionális termékpozicionálás másik eszköze a kommunikációs csatornák felhasználása a marketingpromócióban. A magyar cégek számára előnyös, hogy a regionális és központi médiumokon, műholdas televízióadáson keresztül folytatott reklámtevékenység a szubrégió határon túli területein is javítja a magyar vállalatok termékeinek piaci helyzetét, értékesítésösztönző hatásuk mellett.

A Kárpátok Eurorégió együttműködés keretében a kulturális kooperáció a többnyelvű elektronikus és frott



sajtó fejlesztését is megkezdte (Zempléni Televízió, Kárpátok Gazdasági Szemle), mely programhoz üzleti hírek, hirdetések is illeszthetők, ami a szubregió vállalatai számára termékeik, szolgáltatásaik jobb megismertetését, az előítéletek oldását segítheti elő.

A szubregionális termékpozicionálás szterendizálásához az is kedvező körülményként vehető figyelembe, hogy az Európai Unióval kötött társulási megállapodásokhoz kapcsolódva a gyártott termékek minőségbiztosítási, minőségtanúsítási és termékefelelőségi rendszere a Nyugat-Európában kialakult szisztémát követi, s a szubregióban egyre több cég alkalmazza ezen elveket, követelményeket, hisz ezek nélkül nyugateurópai exportot nem folytathatnak.

Tehát a termékpozicionálás témakörében a jelenlegi viszonylagos hátrányos helyzet javulásának, javításának külső lehetőségei és kényszere egyre inkább előtérbe kerülnek.

A piaci belépés és fejlesztés formájának megválasztása

A nemzetközi piacralépés és fejlesztés alternatív módzatait mutatja be a 4. ábra.

A piacralépés formájának megválasztása fontos hatással van a vállalat marketingstratégiájára, egy megfontolatlan változat a jövőbeni tervezett növekedést is gátolhatja. A belépési forma megválasztásában az alábbi faktorokat célszerű figyelembe venni:

- a piacralépés kívánatos sebessége,
- a költségek,
- a szükséges rugalmasság,
- rizikófaktorok,
- a beruházás megtérülési időtartama,
- hosszú távú profitcélok.

Az egyes változatok közötti választáshoz alapos elemzést kell végeznie a cégnek. A célok, lehetőségek, adottságok határozzák meg a külpiaci megjelenés formáját is. A külpiaci aktivitás formájának megválasztásához többféle megközelítési módszer alkalmazható:

- A közgazdasági megközelítések nagy hangsúlyt fektetnek a racionális viselkedésre – az összehasonlításra kerülő stratégiai variánsok költsége és haszna szempontjából – a hosszú távú profitot maximalizáló lehetőségek kiválasztásánál.

- A lépcsőzetes fejlődési megközelítés a nemzetköziesedés alapgondolatából eredeztethető. E modell alapján a nemzetköziesedés egy evolúciós fejlődés, melynek során a cég fokozatosan kötelezi el magát a nemzetközi piacok felé, és az idő múlásával egyre növekvő nemzetközi tapasztalatokhoz, külföldi eladásokhoz jut. A lépcsőzetes megközelítés modellje meghatározza azokat a lehetőségeket, amelyek a cégek rendelkezésére állnak nemzetközi terjeszkedésük minden egyes stádiumában.

- Az üzletstratégia megközelítés az előző két megközelítés teoretikus jellegétől eltérően a döntéshozatal pragmatikus természetét hangsúlyozza. A külső bizonytalanság és a döntéshozatal konszenzuskereső természete egyre inkább a kielégítő vagy az „essünk túl rajta” típusú, racionális-analitikus megközelítés alkalmazását fogadtatja el a cégektől.

- A külpiaci célok megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés abból indul ki, hogy a legmegfelelőbb belépési és fejlődési mód kiválasztásának kiindulópontja a külpiacra való belépésen keresztül elérni kívánt fő célok világos meghatározása, rangsorolása. Ha a célok fontosság szempontjából való rangsorolása megtörtént, meg kell állapítani e célok eléréséhez szóba jöhető alternatív belépési stratégiák relatív vonzóságát, majd ezeket össze kell hasonlítani az alternatíváknak felmerülő költségekkel. Az eljárás befejező lépése az újrakezdés, mivel a cég céljai és az e célok elérésére szóba jövő kínálati stratégiák vonzósága időben változik.

A szubregióbeli piaci belépés és fejlesztés formáinál a marketing szempontokat mérlegelve az állapítható meg, hogy a külpiaci aktivitás formájának megválasztásánál az utóbbi, a külpiaci célok megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés a leggyakoribb. Gyorsan átalakuló piaci körülmények között az aktivitási formák dinamikus alkalmazása figyelhető meg, a normálnál nagyobb szerepet megkövetelő „időtényező” fontossága okán.

A lehetséges aktivitási formák közül kiemelkedik az export, a passzív feldolgozás és a vegyesvállalati együttműködés:

- Export tekintetében a magyar vállalatok már 1995-ben elérték azt a forgalmi volumént és relációs arányt, ami a KGST-kereskedelem utolsó évében jellemezte a forgalmat. A három északkeleti magyar megye forgalmában nyilvánvalóan kiténik az interregionális kereskedelem terelő hatása.

- A passzív feldolgozás leginkább a szubregió magyar nemzetiségű területein (Felvidék, Kárpátalja, Erdély) alkalmazott piacralépési forma a konfekcióipar területén.

- A vegyesvállalat-alapítás relációs megoszlása a Kárpát-medence területének preferálását mutatja.

Marketingprogram szubregionális környezetben

A nemzetközi marketing egyik kulcskérdése, hogy a marketingprogram mely elemeire és milyen mértékben terjedjen ki a szabványosítás. A szabványosítás kérdésénél a cégnek el kell döntenie, hogy a mixpolitikában milyen változások szükségesek:

- ne hozzunk speciális döntést a nemzetközi piacra, de a potenciális célpiacra válasszunk olyan termékeket, amelyeket módosítás nélkül vagy minimális változtatással lehet értékesíteni,

4. ábra
A nemzetközi piaci belépés és fejlesztés módszerei (7)

HAZAI PIACRA TERMELES		KÜLFÖLDI TERMELES	
Marketing tevékenység közvetelt beruházással	Marketing tevékenység közvetlen (direkt) beruházással	Termelő tevékenység indirekt beruházással	Termelő tevékenység direkt beruházással
<ul style="list-style-type: none"> - indirekt termék export - direkt termék export - szolgáltatás export - know-how export - részprojektek exportja 	<ul style="list-style-type: none"> - értékesítési ösztönző leányvállalat - reklámozási- elosztó egységek - szolgáltatási egységek - értékesítő leányvállalat 	<ul style="list-style-type: none"> - licencing - franchising - szerződéses gyártás, nemzetközi alvállalkozás - külkereskedelmi működés (ővállalkozás) 	<ul style="list-style-type: none"> - összeszerelő - gyártó - teljes tulajdonú vegyesvállalat - Kisebbségi részvétel/ elhalványuló (Fate sat) egyezmények

- alkalmazkodjunk minden egyes célpiac helyi feltételeihez,

- a különbségeket foglaljuk bele a regionális vagy globális stratégiába.

A kilencvenes évek üzleti történései viszonylag kevés vállalkozást készítettek arra, hogy amennyiben volt nemzeti piacra készített marketingstratégiájuk, azt továbbfejlesszék a külpiaci sikeresség érdekében. Általános jelenségként inkább az állapítható meg, hogy a marketinget „ösztönösen” művelő vállalokozási magatartás terjedt el, azaz a piac, a viszonteladó, a fogyasztó primátusát felismerve, rugalmas üzletpolitikát folytatva fejlesztették szubregionális tevékenységüket az érdekelt cégek.

A tudatos regionális marketing alkalmazása az alábbi típusú vállalkozásoknál figyelhető meg:

- a KGST-piacok összeomlása miatt likviditási, készletfinanszírozási nehézségekkel küzdő cégeknél,
- új, kezdő vállalkozásoknál termékük, szolgáltatásuk megismertetése, elfogadtatása szándékával,
- a belföldi piac szűkülése, élesedő versenye miatt a szubregióban piacot kereső vállalkozásoknál,
- vegyesvállalati formába átalakult, privatizált vállalatoknál, ahol a külföldi tőketulajdonos marketingstratégiáját adaptálja a szubregionális körülményekhez,
- a rendszerváltozás utáni időszakban - a térségi kereskedelemben - megerősödött, tőkeerőssé vált cégeknél, ahol az ad hoc menedzsmentet egyre inkább professzionális vezetési és marketingtevékenység váltja fel.

A megfigyelt vállalokozási körben a marketingstratégia sztenderdizálása vagy differenciálása kérdésétek tekintve általános megállapításként fogalmazható meg a differenciálási igény akceptálása. A szubregió országárszeinek eltérő gazdasági helyzete módosított, vagy teljesen új, differenciált stratégia kimunkálását és alkalmazását követelte meg. Ez azt jelenti, hogy a négyféle vállalati alapmagatartást tekintve az etnocentrikus

marketingstratégia mellett megjelent a policentrikus és a régiocentrikus vállalati stratégiai irányzat is, egyelőre minoritásban. (A globális megközelítés a multinacionális vállalatok magyar leányvállalatainál már megjelent.)

A marketingmix-elemekre vonatkoztatva néhány általánosítható példát mutatunk be helyzetértékelésünk alátámasztásául:

- **Termékpolitika tekintetében:**
 - termékinnováció és fejlesztés: alapvetően egységes elvek szerint (gépgyártás, vegyipar),
 - termékkialakítás: szubregió országárszeiként differenciált (borászati termékek, konzervek),
 - csomagolás: régiocentrikus megközelítés (kisebb csomagolási egységek, kiszerelés),
 - márkázás: célpiaci szegmentumoktól függően vagy a magyar származásra építik a termékpozicionálást (élelmiszeripari készítmények), vagy éppen ellenkezőleg, származást eltakaró, illetve hamis származási képzetet támasztó fantázianeveket használnak (konfekcióipar, szórakoztató elektronika).
- **Ár- és kondíciópolitika tekintetében:**
 - ármeghatározás: alapvetően etnocentrikus (pl. szeszes italok, gépkocsi, de az eltérő vám- és adóterhek figyelembe vételével), kisebb részben régió-, illetve policentrikus (pl. kozmetikumok, ruházati termékek),
 - rabbatpolitika: policentrikus a viszonteladói kapcsolatrendszerben, részben régiocentrikus (a kedvezmény legalitását illetően),
 - fizetési feltételek: régiocentrikus (a kapcsolt ügyletek általános elterjedtsége okán), kisebb részben etnocentrikus (kemény áruknál: élvezeti cikkek, élelmiszer),
 - szállítási feltételek: régiocentrikus (INCOTERMS feltételek alkalmazásában, fuvarozó igénybevételében),
 - vevőszolgálat: etnocentrikus, illetve policentrikus a viszonteladóval kialakított kondíciók szerint (műszaki cikkek).
- **Disztribúciós politika tekintetében:**
 - viszonteladó-kereskedő kiválasztása: policentrikus, a helyi piaci szabályozáshoz, kapcsolatrendszerhez illeszkedve, etnocentrikus (a hazai disztribúciós gyakorlatukhoz igyekeznek alkalmazkodni),
 - kapcsolat a viszonteladókkal: policentrikus, szinte partnerenként változó, rendszeres személyes kontaktus, kontroll szükséges,
 - viszonteladói eladásösztönzés: elveiben az etnocentrikus magatartást követi, mértékében, összetételében a helyi körülményekhez igazodik, ezért policentrikus.

- Promóciós politika tekintetében:
 - az üzletkötő típusa: policentrikus („kijáró emberek” alkalmazása),
 - az üzletkötő magatartása: régiócentrikus, azaz egyazon elvek mentén kezeli a partnereket, viszonteladókat,
 - reklámeszközök: elsősorban etnocentrikus (ameddig a magyar médiumok hatni képesek), de a márkázási elvekhez illeszkedve alkalmazzák a régió- és policentrikus megközelítést is,
 - reklámhordozók: a magyar médiák hatósugarán belül (nem csak magyar nemzetiségűek) etnocentrikus magatartás, azon kívül régiócentrikus promóció a viszonteladókon keresztül,
 - public relations: etnocentrikus megközelítés, geocentrikus elvek alkalmazása mentén,
 - corporate identity: régiócentrikus eszmékhez kötődés.

Összességében tehát, a marketing-mix régióbeli alkalmazását illetően – a differenciált kép mellett – az az általánosítható konklúzió, hogy a régió- és policentrikus stratégiák elegendő alkalmazása figyelhető meg, az etnocentrikus magatartás elsőbbsége mellett.

A külpiazi marketing menedzselése

Szubregionális kapcsolatrendszerben a regionális marketingtervezés és kontroll területén is bizonyos módosulásokat, hangsúlyváltozásokat figyeltünk meg. Az általánostól eltérő specifikus vonások okai a szubregionális marketingkörnyezet másságában, a viszonteladói szegmentumok specifikumaiban, az alkalmazott külgazdasági technika sajátosságaiban keresendők.

A tervezés alapfeltételeinek rögzítésénél, analízis készítésénél, célok meghatározásánál az okozza a nehézséget és a térségi sajátosságot, hogy egy rendkívül gyorsan és kiszámíthatatlanul változó, átalakuló szubregionális piacon kell működni, ahol a komparatív előnyök dinamikája a normálisnál erősebb, a gazdasági-jogi környezet változása az előnyök-hátrányok állandósult változását okozza, s ebben a struktúrában a tervezés klasszikus szisztémája kevésbé lehet sikeres. Viszont azon cégek, amelyek ehhez a „vadkeleti” kapitalizmushoz alkalmazkodtak, konszolidáltabb viszonyok között minden bizonnyal lépéselőnybe kerülnek.

Hosszú távú célok a szubregionális piacon működő vállalkozások csak nagyon általánosan fogalmazhatók meg, mint például: „a profitráta folyamatos fenntartása”, „a cég növekedési feltételeinek biztosítása”, „a kialakult piaci részesedés megőrzése”, „a cég fennmaradásának biztosítása”, vagy „terjeszkedés a szubrégióon keresztül keleti területekre”.

A külpiazi marketingtervezés technikai részét illetően is módosulások figyelhetők meg: kisebb vállalkozási méretek okán, még a többtelephelyes román, ukrán, szlovák vegyes vállalkozásokkal rendelkező cégeknél is, központosított a vállalati tervezés. A vállalati tervezés jellemzően az ún. lehetőségtervezés elvére épül, tehát a szubregionális piaci viszonyhoz való maximálisan rugalmas alkalmazkodás az alapvető motiváció.

A stratégiai és taktikai tervezés nem válik élesen ketté, mindkét célú tervet a magyar vállalat menedzsmentje dolgozza ki olyképpen, hogy ehhez vegyesvállalati partnereiket bevonják az egyeztető, döntéshozatali folyamatba.

A regionális marketingstratégia kontrolljában a leginkább specifikus feladat – ami részben a távközlési infrastruktúra fejletlen állapotának is betudható – a rendszeres személyes jelenlét, konzultáció, tájékozódás, kontroll. A szubrégió behatárolásakor egyéb szempontok mellett az is alapvető, hogy az üzleti partnerek milyen gyakorisággal és mennyi idő alatt látogathatók meg. Ugyanis a jelenlegi általános üzleti etikai színvonal mellett a külpiazi aktivitás erősebb kontrollt kívánó formáinál nem célszerű a külföldi menedzsmentre hagyatkozni a kontrollt illetően sem.

Tehát a szubregionális marketingtervezés és kontroll kérdéskörében tapasztaltak úgy összegezhetők, hogy egy strukturálisan átalakuló szubrégióban csupán a legfőbb célkitűzéseket lehet értékállóan meghatározni, állandó akklimatizációra, a taktikai szintű tervek folyamatos korrekciójára és rendszeres személyes kontrollra van szükség az eredményesség érdekében.

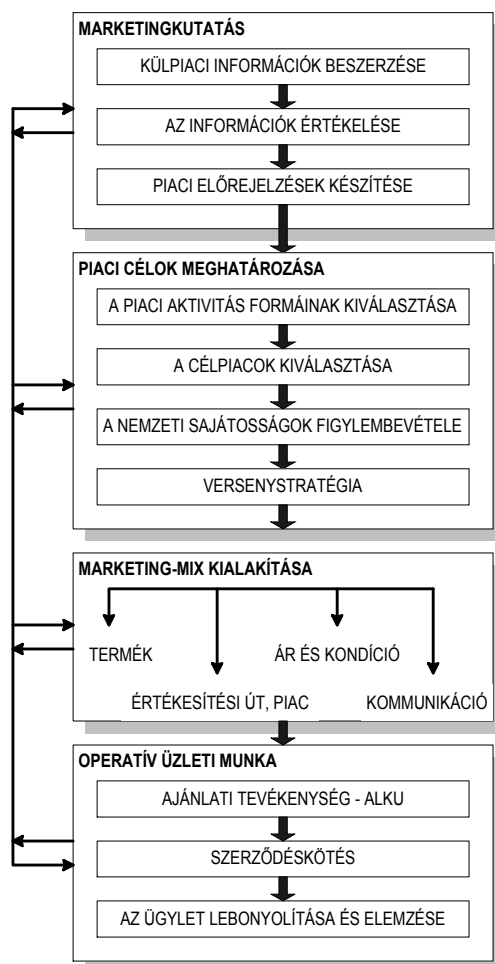
Felhasznált irodalom

1. Dankó L.: *International Economic Co-operation in the Carpathian Region*, *International Business Review*, 1993, Vol. 2., No 3., 269–279.
2. Tóth T. (szerk): *Nemzetközi marketing* (kézirat), BKE Külgazdasági Tanszék, Budapest, 1996.
3. Rekettye G.: *Nemzetközi marketing*, JPTE, Pécs, 1994.
4. Törzsök É. (szerk): *Nemzetközi marketing*, KJK, Budapest, 1995.
5. Tooka, G. M. – Beeman D. R.: *International Business*, Harper Collins Publ., New York, 1991.
6. Czinkota, M. R. et-al.: *International Business*, The Dryden Press, Orlando, USA, 1992.
7. Young S. et-al.: *International Market Entry and Development Harvester Wheatsheaf*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA, 1989.

Szerzőnk egyetemi docens
a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén

14. A regionális marketing sajátosságai a Kárpátok Eurorégióban²⁴

A nemzetközi marketing regionális alkalmazásának kis- és középvállalatok számára ajánlott formáival foglalkozó fejezetünkben a 1. sz. ábra gondolatmenetét követve vizsgáljuk - saját kutatásainkra alapozottan a témakört.



1. sz. ábra: A nemzetközi marketing és az operatív üzleti munka

A marketing szakembernek globálisan kell gondolkodnia és lokálisan kell cselekednie. Tanulmányomban a fenti gondolat szellemében és a komparatív marketing jegyében vizsgáljuk a Kárpátok szubrégió magyar területein működő kis és középvállalkozások Kárpátok Eurorégióban kifejtett marketing tevékenységét.

Az Északkelet-magyarországi határokon átnyúló, interregionális gazdasági kapcsolatok területi körülhatárolására leginkább alkalmasak a hajdani Osztrák-Magyar Monarchia keleti határai. [65] Ez a területi lehatárolás egy ma is érzékelhető, kulturális, vallási és gazdasági törésvonal mentén húzódik, ugyanakkor némelyekben tagadhatatlanul a monarchiabeli közös múlt újjáélesztésének gondolata társul hozzá.

A Kárpátok régió fenti lehatárolása magában foglalja: Lengyelország 6 délkeleti vajdaságát (Kraków, Tarnów, Nowy Sacz, Rzeszów, Krosno, Przemysl) Szlovákiából a Roznava

²⁴ Marketing tanulmányok 1. ME Marketing Tanszék, Miskolc, 1995. pp. 37-56.

(Rozsnyó)-Poprád vonaltól keletre eső területet (Bártfa, Igló, Eperjes, Homonna, Nagymihály, Töketerebes és Kassa környéket), Ukrajnából a kárpátontúli, Ivovi, tyernapoli, Ivano-Frankovski és csernovci-i területeket, Romániából 7 megyét: Satu Mare (Szatmár), Maramures (Máramaros), Bihor (Bihar), Salaj (Szilágy), Magyarországról: Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Hajdú-Bihar megyéket.

Az így lehatárolt terület nagyságrendileg 200 ezer km² területű, lakossága kb. 20 millió fő. Ez a méret a régió számára már lehetővé teszi, hogy a nemzetközi tőke érdeklődését - a kínált befektetési, piaci mértéke okán - felkeltse, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy az egyes országrészekeken keresztül megnyílhatnak a kapcsolatépítés lehetőségei az adott ország belső területei felé is.

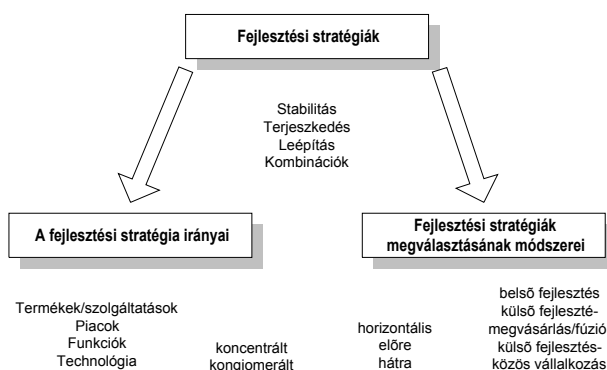
A Kárpátok Eurorégió az európai interregionális együttműködések - ilyen az Alpok-Adria Munkaközösség - mintájára az e térségben elhelyezkedő szomszédos országrészek határmenti együttműködésének fejlesztése szándékával alakult meg 1993 február 14-én Debrecenben. Az együttműködés jelenleg még nem integrálja a szubrégió valamennyi területi egységét, de az érzékelhető külső támogatottság (EU, USA) a folyamat erősödését, az eredményes munka feltételeinek javítását prognosztizálja.

Általánosítható tapasztalatainkat részben mélyinterjúk során, részben megfigyelés útján gyűjtöttük, rendszerezésüket a szakirodalomban használatos tematikus sorrend szerint végeztük el.

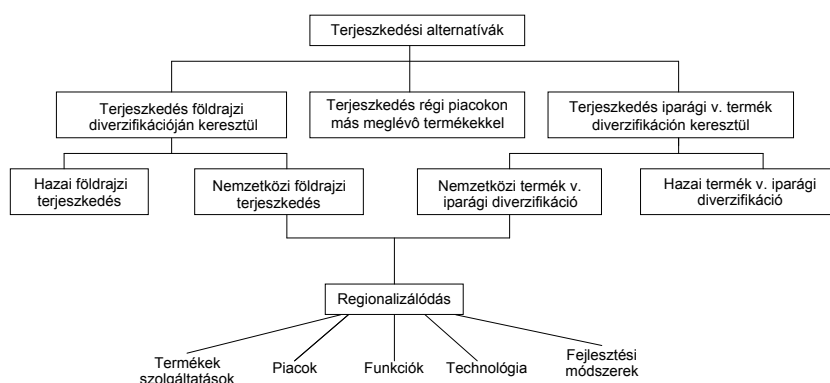
A kis- és középvállalatok regionális marketing tevékenysége felöleli a szubrégióban - akár vevőként, akár eladóként megjelenő vállalatoknak a regionális piaccal összefüggő tudatos, tervezett magatartását. A szubregionális marketing a nemzeti marketing mix elemek összehangolásán és a külpiaci adaptáció szükségességének vizsgálatán túl foglalkozik egyéb stratégiai jellegű kérdésekkel is, mint a cég fejlesztési stratégiája irányának meghatározásával, regionális kitekintésű információszerzéssel és elemzéssel, piacszelektálással és szegmentálással, a szubregionális piacon való megjelenés formájának megválasztásával, a szubregionális piaci részesedés megtartását és a sikerességet biztosító belső szervezet és stratégia kialakításával.

1. A szubregionális piaci terjeszkedés a cég fejlesztési stratégiájában.

A regionális terjeszkedési stratégia a négy alapvető fejlesztési stratégia (stabilitás, terjeszkedés, leépítés, kombinációk) egyike. Célja új piaci területekre belépni az értékesítés, profit, piaci részesedés növelése érdekében, hogy a versenytársaknál jobb helyzetet érjenek el. A stratégia meghatározása után annak irányait (termékek, piacok, funkciók, technológia), majd a stratégiai megvalósítási módját (belső fejlesztés, külső fejlesztés: megvásárlás, fúzió, illetve közös vállalkozás) kell kiválasztani. Más stratégiai döntésekhez hasonlóan itt is a költség, kívánatos realizálási sebesség és a kockázat fogja meghatározni, hogy milyen döntést hoznak. A 2. számú ábrán ábrázolt terjeszkedési stratégia csak egyike a vállalat számára nyitott számtalan lehetőségnek. A 3. számú ábra a hazai és a külpiaci terjeszkedési lehetőségeket ábrázolja. Amennyiben a cég a regionalizálódást választja újabb döntéseket kell hoznia a fejlesztés irányáról a termékek/szolgáltatásokat, piac(ok)at ellátandó funkciók megosztását, technológiát, valamint a belépési és terjeszkedési módszereket illetően. A végső konklúzió az, hogy a közvetlen külföldi befektetés a legjobb módja a piaci részesedés megszerzésének és védelmének. [3]



2. ábra: Egy cég fejlesztési stratégiái



3. ábra: A hazai és külföldi terjeszkedési lehetőségek csoportosítása (a csak belföldi tevékenységű cégeknek)

A szubrégió vizsgált mikrogazdasági egységeinél a regionalizálódáshoz vezető úton a fejlesztési stratégia megválasztásánál a már korábban is működő vállalkozások esetében a stabilitás az alapvető motivációs elem, míg az új kontaktusoknál a terjeszkedés.

A terjeszkedési lehetőségeket elemezve a szubregionális földrajzi diverzifikáció alternatívája a leginkább markáns okozója a külpiazi kilépésnek. Ugyanakkor megjegyezzük, hogy azon vállalkozásoknál, melyek 1991 előtt is foglaltak a szubrégióban, kitapintható a terjeszkedés a régi piacokon már meglévő régi termékekkel alternatívája is, azzal a lényeges differenciával, hogy míg az árucserforgalmi megállapodások rendszerében a fővárosok tervehivatalain keresztül bonyolódott az "üzlet", most a kompetencia az érintett cégek menedzsmentjéhez került át.

Vizsgálataink alapján megállapítottuk, hogy az 1991-es makroszintű áruforgalmi csökkenés okai között determináns elemként veendő számba a marketing feladat átkerülése a természetes piaci szereplőkhöz s az ezen a szinten általánosan megjelenő felkészületlenség, kapcsolathány, tájékozatlanság.

2. Marketingkutató külföldön

Belföldi marketingkutatóval szemben külföldön nagyobb bizonytalansággal és kockázattal kell számolnunk, főleg, ha saját magunk kívánunk információkat közvetlenül beszerezni. A problémákat főleg a nyelv, annak folyamatos fejlődése, az információk nem publikus volta,

demográfiai, gazdasági, szociális statisztikák összevetésének nehézségei, a primer adatgyűjtés magas költségei okozzák.

A szükséges információk összegyűjtéséhez és a piaci tanulmány elkészítéséhez a következő kilencpontos tervet alkalmazhatjuk, mely szisztematikusan deríti fel a lehetőségeket és így segít tanácsot adni a döntéshozatalhoz:

- háttérinformációk,
- kínálat vizsgálata,
- kereslet és végső felhasználás vizsgálata,
- kereslet előrejelzése,
- árinformációk,
- piaci belépés feltételei,
- kereskedelmi gyakorlat,
- értékesítés elősegítése,
- dokumentációk és hasznos címek összegyűjtése.

A külpiaci információszerzés speciális területe a külföldi piacok politikai kockázatainak vizsgálata, becslése. A politikai kockázat felléphet nyílt rejtett, vagy részleges formában, s negatívan érintheti bármelyik külpiaci aktivitási forma esetében is a nemzetközi, vagy regionális piacon tevékenykedő cégeket, mégis legfontosabbnak akkor ítéltető vizsgálata, ha a cég külföldi befektetés lehetőségét fontolja.

3. A nemzetközi (szubregionális) piacok kiválasztása

A piacszelektálás azon piacok kiválasztását jelenti, ahová erőforrásainkat irányítani akarjuk. A brit Exportkutató Intézet (BETRO) egy 1976-os tanulmányában úgy találta, hogy a brit vállalatok túl vékonyan terítik szét erőforrásaikat túl sok piacon. A tanulmány arra figyelmeztet, hogy koncentráljuk erőforrásainkat legjobb piacainkra. [42]

A koncentráció további előnyei:

- kevesebb adminisztráció,
- jobb piacismeret,
- nagyobb lehetőségek az áron kívüli tényezőkkel való versenyre,
- kevesebb veszteség,
- nagyobb piaci részesedés.

A piackoncentrációs elmélet mellett másfajta megközelítésként az javasolható, hogy a cégek ne a piacok számát korlátozzák, ahol el akarnak adni, hanem azokat ahol a termék eladható.

A cég külföldi célpiacait az alábbi négy alapvető módon, vagy ezek kombinálásával választhatja ki. [53]:

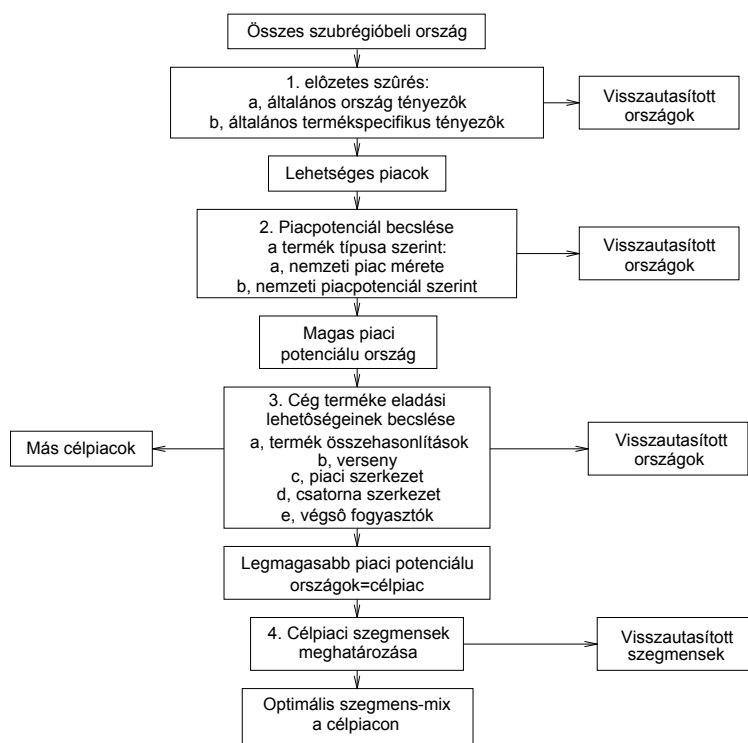
1. Kedvezményes megítélés: a cég azon országokat részesíti előnyben ahol közös történelmi örökség, nagyszámú azonos nemzetiségivel kialakítható kapcsolat segíti az erőforrások elhelyezését. A volt gyarmattartók gyarmataikat, az USA Latin- és Dél-Amerikát veszi célba. Ezen szempont fontossága globálisan csökkenő, ugyanakkor régióinkban figyelembe veendő.
2. Többletkiárusítási lehetőségek: azon piacokon lehetséges a megjelenés, ahol minden különösebb "kritika" nélkül felvásárolják a cég többlettermelését. Ma ezek a piacok

- elsősorban a kevésbé fejlett országokra szorítkoznak, amelyek gyakran kapnak rendkívüli fizetési feltételeket és hiteleket. A többletkiárusítási stratégiák ma az alapvető árucikkekre pl.: mezőgazdasági termékek, ruházat stb. korlátozódnak.
3. Hasonlóság: amikor a cég először lép ki a külpiacra olyan piacokat is kereshet, amelyek a vásárlói igényeket, termékhasználatot és az értékesítési jellemzőket tekintve hasonlóak a hazaiakhoz, mert így kevésbé kell a marketing-mix-et módosítani. Ilyen stratégia alapján vették célba az USA vállalatok először a kanadai, majd az angliai piacokat és csak ezután a többi nyugat-európai piacot.
 4. Felkutatott lehetőségek: ma a nemzetközi marketing azzal kezdődik, hogy a piacméret és a piacszerkezet alapján azonosítja a cég a potenciális külföldi piacokat. Ezen kívül arról is döntenie kell, hogy kezdetben csak a legjobb piacokra koncentrál, vagy egyidejűleg lép be valamennyi kiválasztott piacra. Az ismert Pareto viszony alapján - mely szerint a vállalatok piacainak 20 %-a adja exportjuk 80%-át az erőforráskorlátos cégeknek célszerű koncentrálni legkeveset több piacokra.

A szubregionális piacok kiválasztási szempontjait már nehezebben lehet karakterizálni. Az előbbi négy módozat sajátos szimbiózisát figyeltük meg, s interjúalanyaink - mivel nem látták a négy alternatívát, mint válaszadási lehetőséget-, gyakorlatilag a változatok kombinált alkalmazásáról beszéltek. A mélyebb elemzés azonban feltárt különbségeket a piackiválasztás módozatai tekintetében is:

- Az első változatnak (kedvezményes megítélés) a szerepe azon nemzetiségek által lakott területen működő cégek stratégiájában jelent meg mozgatórugóként, melyek kimondottan nemzeti sajátosságú termékeket forgalmaznak. Példaként említhetők a tokaji borokat, szatmári égetett szeszes italokat, élelmiszerkészítményeket forgalmazó cégek, vagy szlovák relációban a brinzaimport realizálása.
- A többletkiárusítási lehetőség, mint piacválasztási alternatíva az ukrán, román és kisebb mértékben szlovák relációban forgalmazó cégeknél figyelhető meg, melyek a magyar mezőgazdasági, élelmiszeripari, konfekcióipari feleslegeket értékesítik, illetve a vállalati felszámolásokhoz kapcsolódóan átmeneti jelenségként a felszámolás során kiárusított eszközöket, készleteket kínálják.
- A felkutatott lehetőségek módszerével azoknál a cégeknél találkoztunk, melyek már a tudatos marketingtevékenység magasabb fokán állnak, korábbi időszakban is folytattak külkereskedelmi tevékenységet, megfelelő szakemberekkel, ügynöki, vegyesvállalati kapcsolatokkal rendelkeznek. Megítélésünk szerint a szubregionális gazdasági kapcsolatok "normális" szintre kerülésével, stabilizálódott gazdasági, kereskedelmi viszonyrendszer elérése után ez a piacválasztási alternatíva lesz a leginkább alkalmazható a vizsgált vállalati kör számára. (Természetesen a hasonlóság, kedvezményes megítélés, vagy túltermelés esetén a többletkiárusítási lehetőség szerepe továbbra is meg fog maradni, de nem a mai frekvencián mértékben).

A szubregionális együttműködésben érintett öt ország piaci közötti választás négylépcsős szűrési és elemzési módszerét mutatja a .4. sz. ábra. [17]:



4. ábra: Piacválasztás folyamata

Forrás: Czinkota M.R.et.al: (1992) 407.p. alapján

A piacválasztási folyamat a cégek számára nem ugyanazt a preferencia sorrendet eredményezi, mintha a szubregionális makrokörnyezet vizsgálata alapján - általános jegyek figyelembevételével - meghatároznánk. Példaként említhető, hogy makromutatói alapján a szubrégió legrosszabb helyzetűnek ítélt ukrán területén a magyar ukrán áruforgalomban a magyar kivitel 20 százalékkal ugyan visszaesett 1993-ban az előző évhez képest, de 1994-ben éppen ellenkezőleg 60 százalékos növekedést mutat a folyóáras statisztika. A piacválasztási folyamat összetettségére példa az is, hogy 1993-ban a szubrégióban a legnagyobb exportot Romániában érték el, s hogy a vegyesvállalat alapítások tekintetében is meghatározó az ukrán és román reláció.

Tehát a piacválasztási folyamat elemzése kapcsán az általánosítás, tipizálás nem tekinthető célnak, annak okán, mert minden vállalkozás, minden termékre külön-külön kell elvégezni a szűrési-elemzési eljárást.

Hibás az a gyakorlatban tapasztalt felfogás, amely szerint a cég a földrajzi diverzifikáció szerint alakítva üzleti kapcsolatait kizárólagosságra törekszik a választott relációt illetően, függetlenül attól, hogy a makrokörnyezeti elemek, komparatív előnyök, piaci viszonyok milyen dinamikát mutatnak. Természetesen azt a vélekedést is mérlegelni kell, hogy a folyamatosan végzett piacválasztási munka csak akkor lesz eredményes, ha az újabb piaci alternatívákhoz a cég megtalálja a belépési módokat, kapcsolatokat, ennek hiányában ugyanis az egész kérdés számára teoretikussá válik.

4. Célpiaci szegmentáció

A szubregionális piacszegmentációt a cégek arra használják, hogy a nemzetek, nemzetiségek és országrészek közötti heterogenitáshoz alkalmazkodjanak. Szegmentáció akkor indokolt, ha a szegmensek tényleg eléggé különbözőek ahhoz, hogy indokolják az egyéni figyelmet.

Három fő lehetőség kínálkozik:

- piacdifferenciáció: ha a versenytársak kínálatukkal lefedik az egész piacot,
- piacszegmentáció: amikor bizonyos célpiacokat határoz meg a cég és a kínálatot ezekre irányítja (koncentrálja),
- piacpozicionálás: amikor a versenytársak kínálatukat minden piaci szegmensre külön-külön helyezik el.

A szegmentáció fokának meghatározásához bizonyos kritériumokat kell teljesíteni:

1. Mérhetőség: a célszegmens legyen valamilyen módon mérhető, vagy legalább becsülhető.
2. Méret: a célszegmens elég nagy legyen, hogy a marketing erőfeszítések pénzügyileg megtérülhessenek.
3. Hozzáférhetőség: értelmetlen dolog a célmeghatározás, ha a szegmensre nem lehet belépni.
4. Érzékenység: a szegmens reagáljon a marketing-mix elemeinek változásaira.

A külföldi piacokon mutat be néhány szegmentációs kiindulópontot az 1. táblázat.

A teljes ország, mint szegmens első látásra természetesnek tűnhet, de nem feledkezhetünk meg az etnikai csoportokról és a nemzeti piac egyéb szegmentációs szempontjáról sem. Mai, modernebb szegmentációs változók: életstílus, hasznosságkeresés, szokások, hűség, status, vagy attitűd a külföldi piacokon nehezebben használhatók, a primer jellegű adatok összegyűjtésének nehézsége miatt. A kiválasztott szegmentációs változóknak és a teljes piac belőlük következő alcsoportokra osztásának a következő kritériumokat kell kielégíteni:

- a szegmentum mérhető kell, hogy legyen,
- a szegmenseknek elérhetőeknek kell lenni,
- a célnak fontosnak kell lennie.

1 táblázat

A marketing szegmentáció sztenderd alapjai:	
Hagyományos:	földrajzi
	demográfiai(kor, családi állapot, nem, gyermekek száma)
	szociálgazdasági (jövedelem, társadalmi helyzet)
Magatartás:	szokásháttér
	márkahűség
	csatornaválasztás
Viselkedés:	hasznosságkeresés
	életstílus és filozófia
	személyiség
	attitűd
	ideális pontszegmentáció

Forrás: Rugman A.M. et al: (1985) 343. p. alapján [48]

Egy vállalat differenciálatlan marketinget alkalmaz, ha nem veszi figyelembe a fogyasztók közötti különbségeket. Másfelől, ha a piacot a fogyasztói különbségek alapján szegmentálja, úgy választhat a differenciált marketing - ahol minden szegmense külön marketing mixet használnak - és a koncentrált marketing -ahol az erőfeszítéseket egy-két szegmensre koncentrálnak - között.

A piacintegráció során egyesítenek bizonyos szegmenseket: alapvetően közös tulajdonságokat keresnek bennük és a terméket eszerint alakítják ki. A piacintegráció ezért a túlszegmentálás elleni eszköznek tekinthető.

A piachangszerelés ott jelentkezik, ahol a célok között egymással nem kompatibilis szegmensek szerepelnek. Itt az ártényező lesz a legfontosabb eszköz, mivel az alacsony, vagy magas árak néhány szegmenst fejlesztenek, míg másokat hátráltatnak.

A szubregionális kapcsolatokban alapvetően a hagyományos szegmentációs kritériumok alapján végzik a cégek a kiválasztott célpiac részekre bontását. Ez a külpiazi marketing tevékenységi elem az előzőekhez képest kevésbé alkalmazott, melynek okai a következők:

- a szegmentáció elvégzése nem a külkereskedő elsődleges feladata, inkább a belföldi értékesítési tevékenységhez kötődik,
- a szegmentáció - bizonyos makrostatisztikai adatok szekunder feldolgozásán túl - nehezen végezhető el,
- a hagyományos szegmentációs kritériumok szerint viszonylag bonyolultabb vizsgálatok nélkül is megítélhető a releváns piaci helyzet,
- a szubregionális kapcsolatok egy részében nem a szubregió fogyasztói, felhasználói a disztribúciós rendszer végpontjai, ezért szegmentációnak nincs értelme,
- a célpiaci szegmentáció rentabilitásához stabilabb makrogazdasági körülményekre lenne szükség, mert átalakuló gazdaságokban nehéz időtálló szegmentációt készíteni,
- az elmúlt években a vállalkozásokat még nem kényszerítette a regionális üzlet aktívabb célirányos magatartásra.

5. Külföldi termékpozicionálás

A külföldi pozicionálás koncepciójának alap gondolata az, hogy a termékeknek van egy csokor tulajdonsága, melyek a vevők számára a hasznosság özőnét képesek felmutatni. A soktényezős térben nézve (általában felvevő térnek, vagy terméktérnek jelölik) a termék grafikusán egy ponttal jelölhető, melyet tulajdonság jellemzői definiálnak. A termék pontjának elhelyezése ebben a térben a pozicionálás. Annak oka, hogy a külföldi pozicionálás különbözik a hazaitól, egyrészt abban keresendő, hogy a származási ország a terméken jól látható címkével jelölt. Az eladóknak megvan a lehetőségük, hogy ezt a márkázást a marketingkampány sarokkövévé tegyék, vagy megkísérlik túllépni a címkét. Szűk értelemben a külföldi pozicionálás erre a lehetőségre vonatkozik.

A 2. táblázat egy, a termékek származási ország szerinti rangsorolására mutat példát. [66]

2 táblázat

Termékek származási ország szerinti rangsorolása

Válaszadók nemzetisége	Származási rangsor					
	Saját ország	Kanada	USA	Japán	Svédország	Nagy-Britannia
Kanada	2,5	-	2,5	1	5	4
USA	2	4	-	1	3	5
Nagy-Britannia	2	5	3	1	4	-
Franciaország	1	5	3	2	4	-
Németország	1	5	3	2	4	-
Hollandia	1,5	5	4	1,5	3	-
Görögország	4	4	2	1	4	-

Magyar-ország	5	4	2	1	3	-
---------------	---	---	---	---	---	---

Forrás: Papadopulos-Heslop-Berács (1991), 35.old. idézi Bauer A.-Berács J.: (1992) 365.p.

A származási országok illetően sztereotipizálásával összefüggésben, ha az negatív irányú, alkalmazhatók például: a származást eltakaró új márkanév, visszafelé érvelő reklám, bevezető árleszállítás stb.

A külföldi pozicionálás másik oka a sztenderdizálás vágya és a termékeknek a külföldi piac specifikus igényeihez való adaptálása közötti egyensúlyozás fontossága. A növekvő egymásrautaltság és a műholdas kommunikáció a TV-n keresztül, az átfogó, globális stratégiák érvényesülését segítik, azonban azt célszerű figyelembe venni, hogy a sztenderdizált termékek nem szükségszerűen ugyanazokat a szegmentumokat célozzák meg a különböző országokban!

A szubregionális termékpozicionálás, illeszkedve a külföldi termékpozicionálás általános elveihez alapvetően a termék származási országához kötődik. A fogyasztók/felhasználók részéről kialakult negatív sztereotípiák a szubrégióból származó termékekkel kapcsolatosan ezen termékek pozícióit rontják. Amint az a termékek származási ország szerinti rangsorolására példát mutató táblázatból kitűnik a magyar megkérdezett vásárlók a fejlett országokból származó termékeket preferálták a hazaiakkal szemben. Véltetően hasonló irányzatú eredményeket kapnánk a szubrégió más országrészeiben folytatott vizsgálatok esetén is.

Ennek a helyzetnek az ismeretében, ehhez alkalmazkodva a vizsgált vállalkozások a következő típusú megoldásokkal törekednek a termékeik pozícióit javítani:

- termékek márkázása, eredetének hangsúlyozása: hazai származású borok, élelmiszerkészítmények esetében,
- fejlett országokból származó licenc, know-how, védjegyhasználat megvásárlásával a hazánkban gyártott termék imázsának növelése (konfekcióipari termékeknél),
- fejlett országokból származó termékek viszonteladása reexport, tranzit, kompenzációs stb. ügyletek keretében,
- a származást eltakaró "nyugatiasan" hangzó márkanév, angol nyelvű feliratozás alkalmazásával a fogyasztók előítéleteinek kivédése,
- fejlett országokból származó működőtökével alapított közös vállalat keretében folytatott tevékenység.

A szubregionális termékpozicionálás másik eszköze a kommunikációs csatornák felhasználása a marketing promócióban. A magyar cégek számára előnyös, hogy a regionális és központi médiumokon, műholdas televízióadáson keresztül folytatott reklámtevékenység a szubrégió határon túli területein is javítja a magyar vállalatok termékei piaci helyzetét, értékesítésösztönző hatásuk mellett.

A Kárpátok Eurorégió együttműködés keretében a kulturális kooperáció a többnyelvű elektronikus és írott sajtó fejlesztését is tervbe vette, mely elképzeléshez üzleti hírek, hirdetések is illeszthetők lesznek, ami a szubrégió vállalatai számára termékeik, szolgáltatásaik jobb megismertetését, az előítéletek oldását segítheti elő.

A szubregionális termékpozicionálás sztenderdizálásához az is kedvező körülményként vehető figyelembe, hogy az Európai Unióval kötött társulási megállapodásokhoz

kapcsolódva a gyártott termékek minőségbiztosítási, minőségtanúsítási és termékfelelősségi rendszere a Nyugat-Európában kialakult szisztémát követi, s a szubrégióban egyre több cég alkalmazza ezen elveket, követelményeket, hisz ezek nélkül nyugat európai exportot nem folytathatnak.

Tehát a termékpozicionálás témakörében a jelenlegi viszonylagos hátrányos helyzet javulásának, javításának külső lehetőségei és kényszere egyre inkább előtérbe kerül.

6. Marketing mix szubregionális környezetben

A nemzetközi marketing egyik kulcskérdése, hogy a marketing-mix program mely elemeire és milyen mértékben terjedjék ki a szabványosítás. A szabványosítás, vagy alkalmazkodás kérdésénél a cégnek el kell döntenie, hogy a mix politikában milyen változások szükségesek, vagy indokoltak:

- ne hozzunk speciális döntést a nemzetközi piacra, de a potenciális célpiacra válasszunk olyan termékeket, melyeket módosítás nélkül, vagy minimális változtatással lehet értékesíteni,
- alkalmazkodjunk minden egyes célpiac helyi feltételeihez,
- a különbségeket foglaljuk bele regionális, vagy globális stratégiába.

A sztenderdizált vagy differenciált marketingstratégia lehetséges alternatíváit szemlélteti a 3.. táblázat [75]

3 táblázat
Lehetséges marketingstratégiák

Marketing koncepció Termék	Változatlan (hazai piacon alkalmazott)	Módosított	Új
Változatlan (hazai piacon bevezetett)	11 Sztenderdizáció	12	13
Módosított	21	22	23
Új	31	32	33 differenciálás

Forrás: Törzsök É. (1983) 37.p.

A fenti változatok négyféle vállalati alapmagatartást feltételeznek:

- a, etnocentrikus magatartás, az exportőr a hazai piacon jól bevált stratégiáját transzferálja,
- b, policentrikus magatartás, a cég valamennyi exportpiacára külön-külön stratégiát dolgoz ki,
- c, régiócentrikus magatartás: az egymáshoz hasonló adottságokkal rendelkező exportpiacokon azonos, országcsoportonként differenciált stratégiát alakít ki. A hasonló piacok egyes csoportjaira (szegmentumaira) különálló marketing tevékenységek adaptálására törekszik, de egyben meg kívánja őrizni a nemzetközi méretű előnyöket.
- d, geocentrikus magatartás, az egész világot egyetlen exportpiacnak tekinti, marketing stratégiája valamennyi potenciális piacán azonos.

A nemzetközi piaci stratégiákhoz kapcsolódó vállalati működési jellemzőket a 4 táblázat szemlélteti. [65]

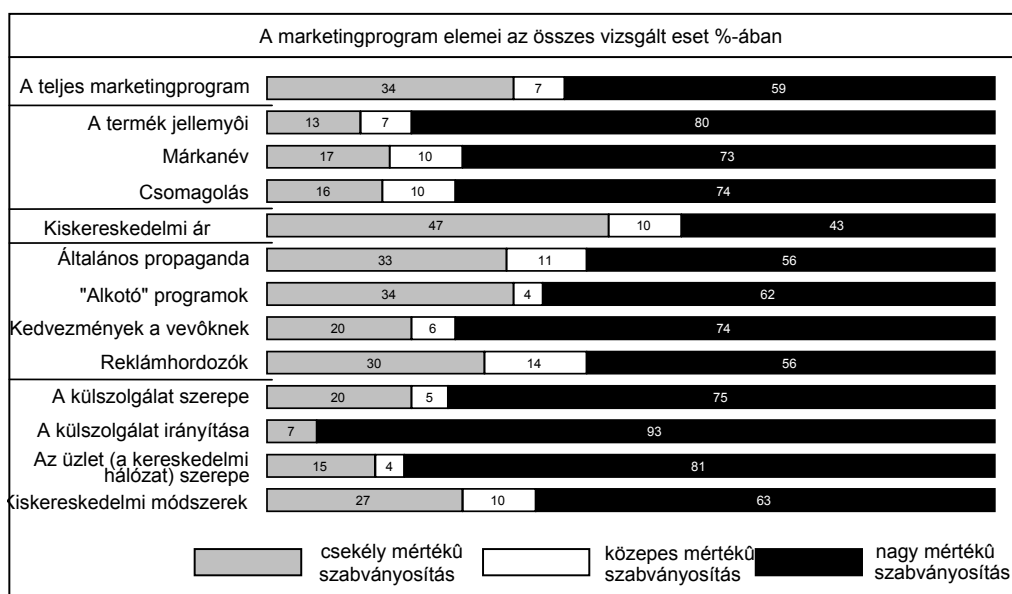
4 táblázat
A nemzetközi piaci stratégiák típusa

A stratégia típusa	Működési jellemzők				
	Termelés	Beszerezés	Szervezet	Marketing	A marketing-stratégia jellemzője
Etnocentrikus	Otthon	Otthon	Nemzetközi divízió	Standardizált	Differenciálatlan
Policentrikus	Célországban	Célországban	Regionális divízió	Egyedi/célpia	Differenciált
Régiocentrikus	Otthon v. egyes régiókban	Otthon v. egyes régiókban	Regionális divízió	Régiók szerinti	Differenciált
Geo-centrikus	Ahol a költség a legalacsonyabb/centralizált	Ahol a költség a legalacsonyabb/centralizált	Mátrixszervezet	Standardizált	Differenciálatlan

Forrás: Keegan (1989) 302. old. alapján idézi Bauer A.-Berács J. (1992) 368.p.

A globális vagy differenciált marketing kérdéskörét vizsgálva megállapítható, hogy az egész világ nem kezelhető egyetlen piacként, hogy a nemzeti különbségek nemhogy eltűnnének, de egyes termékek esetében egyenesen erősödnek. A mind nemzetközibb termékvalaszték ugyanis az egyes országok fogyasztóit éppen a más, az eltérő, a nemzeti sajátosságokat jobban tükröző termékek irányába fordította. Az igények nemzetközivé válásával párhuzamosan, annak szinte természetes velejárójaként felerősödik a fogyasztás nemzeti jellege. [64]. E felismerés alakította ki a komparatív marketing fogalmát, mely a nemzetközi piacokon megjelenő cégek azon törekvése, hogy felismerjék, feltárják és elemezzék a két, vagy több ország marketing rendszerében fennálló azonosságokat és különbségeket.

A nemzetközi marketingstratégia egységesíthetőségére mutat példát a 5. ábra szerint Törzsök E. (1990) Sorensen és Wiechmann vizsgálati eredményeinek bemutatásával: [9]:



5.sz. ábra: A nemzetközi marketingstratégia egységesíthetősége

Forrás: Törzsök É. (1990) 125.p.

Az általánosan megfogalmazott elvek mentén vizsgálódva a szubrégióban a marketing-mix alakításának alábbiakban összegezhető specifikumait emeljük ki:

Az 1991-1994 évek üzleti történései igazából viszonylag kevés vállalkozást készítettek arra, hogy amennyiben volt nemzeti piacra készített marketing stratégiájuk, azt továbbfejlesszék a külpiazi sikeresség érdekében. Általános jelenségként inkább az állapítható meg, hogy a marketinget „öszönösen” művelő vállalkozási magatartás terjedt el, azaz a piac, a viszonteladó, a fogyasztó primátusát felismerve, rugalmas üzletpolitikát folytatva fejlesztették szubregionális tevékenységüket a vizsgált cégek.

A tudatos regionális marketing alkalmazása az alábbi típusú vállalkozásoknál figyelhető meg:

- a KGST piacok összeomlása miatt likviditási, készletfinanszírozási nehézségekkel küzdő cégeknél,
- új, kezdő vállalkozásoknál termékük, szolgáltatásuk megismertetése, elfogadtatása szándékával,
- a belföldi piac szűkülése, élesedő versenye miatt a szubrégióban piacot kereső vállalkozásoknál,
- vegyesvállalati formában átalakult, privatizált vállalatoknál, ahol a külföldi tőketulajdonos marketing stratégiáját adaptálja a szubregionális körülményekhez,
- a rendszerváltozás utáni időszakban - a térségi kereskedelemben - megerősödött, tőkeerőssé vált cégeknél, ahol az ad-hoc menedzsmentet, egyre inkább professzionális vezetési és marketing tevékenység váltja fel.

A megfigyelt vállalkozási körben a marketing stratégia sztenderdizálása versus differenciálása kérdést tekintve általános megállapításként fogalmazható meg a differenciálási igény akceptálása. A szubrégió országrészeinek eltérő gazdasági helyzete a módosított, vagy teljesen új, differenciált stratégia kimunkálását és alkalmazását követelte meg. Ez azt jelenti, hogy a négyféle vállalati alapmagatartást tekintve az etnocentrikus marketingstratégia mellett megjelent a policentrikus és a régiocentrikus vállalati stratégiai irányzat is, egyelőre minoritásban.

A marketing-mix elemekre vonatkoztatva néhány általánosítható példát mutatunk be helyzetértékelésünk alátámasztásául:

- Termékpolitika tekintetében:
 - termékinnováció és fejlesztés: alapvetően egységes elvek szerint (gépgyártás, vegyipar),
 - termékkialakítás: szubrégió országrészeiként differenciált (borászati termékek, konzervek),
 - csomagolás: régiocentrikus megközelítés (kisebb csomagolási egységek, kiszerezés),
 - márkázás: célpiaci szegmentumoktól függően vagy a magyar származásra építik a termékpozícionálást (élelmiszeripari készítmények), vagy éppen ellenkezőleg származást eltakaró, illetve hamis származási képzetet támaztó fantázianeveket használnak (konfekcióipar, szórakoztató elektronika).
- Ár és kondíció politika tekintetében:
 - ármeghatározás: alapvetően etnocentrikus (pl. szeszes italok, gépkocsi, de az eltérő vám és adóterhek figyelembe vételével) kisebb részben régió-, illetve policentrikus (pl. kozmetikumok, ruházati termékek),
 - rabbatpolitika: policentrikus: viszonteladói kapcsolatrendszerhez kapcsolódóan, részben régiocentrikus (a kedvezmény legalitását illetően),

- fizetési feltételek: régiócentrikus (a kapcsolt ügyletek általános elterjedtsége okán), kisebb részben etnocentrikus (kemény áruknál: élvezeti cikk (cigaretta), élelmiszer termékeknél).
- szállítási feltételek: régiócentrikus (INCOTERMS feltételek alkalmazásában, fuvarozó igénybevételében),
- vevőszolgálat: etnocentrikus, illetve policentrikus a viszonteladóval kialakított kondíciók szerint (műszaki cikkek).
- Disztribúciós politika tekintetében:
 - viszonteladó - kereskedő kiválasztása: policentrikus, a helyi piaci szabályozáshoz, kapcsolatrendszerhez illeszkedve, etnocentrikus (a hazai disztribúciós gyakorlatukhoz igyekeznek alkalmazkodni),
 - kapcsolat a viszonteladókkal: policentrikus, szinte partnerenként változó, rendszeres személyes kontaktus, kontroll szükséges,
 - viszonteladói eladásösztönzés: elveiben az etnocentrikus magatartást követi, mértékében, összetételében a helyi körülményekhez igazodik, ezért policentrikus.
- Promóciós politika tekintetében:
 - üzletkötő típusa: policentrikus („kijáró emberek” alkalmazása),
 - az üzletkötő magatartása: régiócentrikus, azaz egyazon elvek mentén kezelik a partnereket, viszonteladókat,
 - reklámeszközök: elsősorban etnocentrikus (ameddig a magyar médiumok hatni képesek), de a márkázási elvekhez illeszkedve alkalmazzák a régió - és policentrikus megközelítést is,
 - reklámhordozók: a magyar médiák hatósugarán belül (nem csak magyar nemzetiségűek) etnocentrikus magatartás, azon kívül régiócentrikus promóció a viszonteladókon keresztül,
 - public relations: etnocentrikus megközelítés, geocentrikus elvek alkalmazása mentén,
 - corporate identity: régiócentrikus eszmékhez kötődés.

Összességében tehát, a marketing-mix régióbeli alkalmazását illetően - a differenciált kép mellett - az az általánosítható konklúzió, hogy a régió- és policentrikus stratégiák elegendőek alkalmazása figyelhető meg, az etnocentrikus magatartás elsőbbsége mellett.

7. A piaci belépés és fejlesztés formájának megválasztása

A nemzetközi piacralépés és fejlesztés alternatív módozatait ábrázolja a 6. ábra.

HAZAI PIACRA TERMELÉS		KÜLFÖLDI TERMELÉS	
Marketing tevékenység közvetett beruházással	Marketing tevékenység közvetlen (direkt) beruházással	Termelő tevékenység indirekt beruházással	Termelő tevékenység direkt beruházással
<ul style="list-style-type: none"> - Indirekt termék - export - direkt termék - export - szolgáltatás export - know-how export - részprojektek exportja 	<ul style="list-style-type: none"> - Értékesítést ösztönző leányvállalat - raktározási-elosztó egységek - szolgáltatási egységek - értékesítő leányvállalat 	<ul style="list-style-type: none"> - licencing - franchising - szerződéses gyártás, - nemzetközi alvállalkozás (kulcsrakész működtetés) 	<ul style="list-style-type: none"> - teljes tulajdonú vegyes-vállalat - kisebbségi részesedés/elhalványuló (Fade out.) egyezmények

6. sz. ábra

A nemzetközi piaci belépés és fejlesztés formái

Forrás: Luostarinen R. (1980): The Internationalization of the Firm, Helsinki School of Economics idézi: Young et.-al (1989) 21.p. [3]

A piacralépés formájának megválasztása fontos hatással van a vállalat marketing stratégiájára, meggondolatlan változat a jövőbeni tervezett növekedést is gátolhatja. A belépési forma választásában az alábbi faktorokat célszerű figyelembe venni:

- piacralépés kívánatos sebessége,
- költségek,
- szükséges rugalmasság,
- rizikó faktorok,
- a beruházás megtérülési időtartama,
- hosszútávú profitcélok.

Az egyes változatok közötti választáshoz alapos elemzést kell végeznie a cégnek. A célok, lehetőségek, adottságok határozzák meg a külpiazi megjelenés formáját is. A külpiazi aktivitás formájának megválasztásához többféle megközelítési módszer alkalmazható.

A közgazdasági megközelítések nagy hangsúlyt fektetnek a racionális viselkedésre - az összehasonlításra kerülő stratégiai alternatívák költsége és haszna szempontjából - a hosszútávú profitot maximalizáló lehetőségek kiválasztásánál.

A lépcsőzetes fejlődési megközelítés a nemzetköziesedés alap gondolatából eredeztethető. E modell alapján a nemzetköziesedés egy evolúciós fejlődés, melynek során a cég fokozatosan kötelezi el magát a nemzetközi piacok felé és az idő múlásával egyre növekvő nemzetközi tapasztalatokhoz, külföldi eladásokhoz jut. A lépcsőzetes megközelítés modellje meghatározza azokat a lehetőségeket amelyek a cégek rendelkezésére állnak nemzetközi terjeszkedésük minden egyes stádiumában.

Az üzletstratégia megközelítés az előző két megközelítés teoretikus jellegétől eltérően a döntéshozatal pragmatikus természetét hangsúlyozza. A külső bizonytalanság és a döntéshozatal konszenzuskereső természete egyre inkább a kielégítő, vagy "essünk túl rajta" típusú, mintegy racionális-analitikus megközelítés alkalmazását fogadtatja el a cégektől.

A külpiazi célok megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés abból indul ki, hogy a legmegfelelőbb belépési és fejlődési mód kiválasztásának kiinduló pontja a külpiazi való belépésen keresztül elérni kívánt fő célok világos meghatározása, rangsorolása. Ha a célok fontosság szempontjából való rangsorolása megtörtént, meg kell állapítani ezen célok eléréséhez számbajöhető alternatív belépési stratégiák relatív vonzóságát, majd ezeket hasonlítani kell az alternatívánként felmerülő költségekkel. Az eljárás befejező lépése az újrakezdés, mivel a cég céljai és az ezen célok elérésére szóbajövő alternatív kínálati stratégiák vonzósága időben változik.

Törzsök (1990) Schluchter alapján az alábbi négy vizsgálati szempont mérlegelését ajánlja figyelmünkbe: [9]

1. Pénzügyi elemzés: a piaci megjelenés biztonságát és tőkeigényességét kell egybevetni a várható eredménnyel. Manapság felértékelődik - a direkt befektetések arányának növekedésével (a világkereskedelem, kb. 20 %-át teszik ki) - a befektetett tőke likvidálhatóságának és transzferálhatóságának kérdése.
2. Tőke megtérülési szempontok: azonnali tőke megtérülési célkitűzésnél egyszerű export, középtávú tőke megtérülési cél esetén kooperációs, vegyesvállalati lehetőségek, hosszútávú tőke megtérülési elképzeléshez a működőtőke export, termelő beruházás ajánlható.
3. Az áru jellegével összefüggő szempontok: beszerzési oldalon a nyersanyag lelőhely közelségének igénye indokolja joint venture létrehozását, értékesítésnél a fuvarozási költség, az értékesítési biztonság, célország diszkriminációs intézkedései elleni védekezés szintén a vegyesvállalati forma választását indukálhatja.
4. Szervezési és személyi kérdések mérlegelése: a nemzetközi kooperáció lassíthatja a termék előállítását, többletköltségeket jelenthet, ugyanakkor a vegyesvállalat esetében a külföldi partner helyismerete segítheti az értékesítést. A személyi kérdéseknél fontos szempont a munkaerő árának és a kvalifikációnak az összefüggése, ugyanakkor régióinkban az egy nemzet (magyar) tartozás előnye is.

A vegyes- és teljes tulajdonú külföldi vállalkozások a nemzetközi vállalatok külföldi tevékenységének fő eszközei. Előnyeiket az alábbiakban foglalhatjuk össze. [3]:

- vegyesvállalatok megmutatják a „zárt” piacok felé vezető utakat,
- a gyorsan változó technika és a nagy tőkeigény mai világában a kis cégek legjobb esélyeit jelentik pozícióik javítására,
- vegyesvállalattal biztosítani lehet az elosztó hálózatot, beszerzést, technológiát, mint „megelőző műveletek hatását”,
- vegyes vállalat megakadályozza, hogy a potenciális belépők összefogjanak a veszélyesebb ellenfelekkel,
- vegyesvállalati kapcsolatban jobban globalizálható a stratégia mivel rövidül a termékek élettartama, a költségelőnyök fokozottabbakká válnak és több cég kapcsolódhat be a nemzetközi versenybe.

A szubregióbeli piaci belépés és fejlesztés formáinál a marketing szempontokat mérlegelve az állapítható meg, hogy a külpiazi aktivitás formájának megválasztásánál a külpiazi célok

megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés a leginkább gyakori. Gyorsan átalakuló piaci körülmények között az aktivitási formák dinamikus alkalmazása figyelhető meg, a normálisnál nagyobb szerepet megkövetelő "időtényező" fontossága okán.

8. Regionális marketing tervezése és ellenőrzése

A regionális marketing tervezés célja, formája, metodikája vállalatonként különböző, függ a vállalat nagyságától, a szervezeti felépítéstől, a nemzetközi üzleti életben eltöltött időtől.

Paliwoda S.J. (1986) M. Wilson: The Management of Marketing című könyve alapján az alábbiak szerint fogalmazza meg a marketing tervezés részeit. [67]:

- Alapfeltételek rögzítése, tekintetbe véve a rövid és hosszú távú gazdasági, technológiai, szociális és politikai fejlődést.
- Visszatekintés készítése a múltbeli eladásokról és profit teljesítményekről a vállalat fő termékei alapján, külön ábrázolva a fenti mutatókat piacok és földrajzi területek megoszlásában.
- Analízis készítése a külső lehetőségekről és fenyegetésekről amelyet más termékek, illetve a piac más szereplői jelentenek.
- Analízis a vállalat és versenytársak gyengéiről és erősségeiről a következő területeken: berendezések, termékek, tőke, fogyasztói megítélés, disztribúció, személyzet, árak, hirdetések, eladásösztönzés stb. Ez az elemzés tartalmazza a közvetett versenytársak felbecsülését is.
- Hosszútávú célok kijelölése (marketing, tőke, növekedés stb.) és megfelelő stratégia kidolgozása a célok elérése érdekében.
- Célok és stratégiák kidolgozása a következő évre, megbontása üzleti egységek, termékek, piacok, földrajzi körzetek szerint.
- Program tábla - program menetrend - készítése, egyeztetése a programban szereplő egységek költségvetésével. A programtábla segítségével lehet koordinálni a P.R. tevékenységeket, hirdetések, termékbevezetéseket, eladás ösztönzést stb.
- Célok kijelölése a további évekre nagyobb vonalakban.
- Összegzés arról, hogy a vállalat hogyan szándékozik kihasználni lehetőségeit és korrigálni gyengéit.

Fentiek alapján a regionális marketing tervezésnek is három lépcsője különböztethető meg:

1. Taktikai tervezés: rövidebb távú (egy és három éves) tervezés felelős a külpiazi szervezeti egységekért. A tervek tartalmazzák az eladásokat, profit és cash-flow terveket, piaci részesedés felbecsülését, tőkeigényt stb. Bár a terveket központilag, vagy regionális szinten készítik el, a leányvállalatok egyéni terveit is figyelembe veszik a tervkészítők.
2. Stratégiai tervezés: a leányvállalatok feladata a hosszútávú tervezés. Az anyavállalat csak általános irányvonalakat jelöl ki, azért, hogy bátorítsa a helyi vezetőket saját elképzeléseik megvalósításában. Ennek ellenére a tervezést lekorlátozzák a leányvállalat anyaországára, s ez a terv felülbíráható.
3. Vállalati tervezés: a nemzetközi irányításért felelős management dolgozza ki a vállalat céljaihoz és terveihez kapcsolódóan. Alapvetően két formája van. Védekező tervezés: stratégiai, hosszú távra készül, megpróbálja megjósolni a világméretű piacváltásokat és az üzleti feltételek változását, amelyek a vállalat működési körét érintik. "Lehetőség" tervezés: mely feltárja az új üzleti lehetőségeket, amelyek a vállalat növekedését, illetve termékei diverzifikációját segítik elő.

A regionális marketing stratégia kontrollját a teljesítmény mérésen keresztül lehet végrehajtani, azaz teljesítmény sztenderdek készítésével és kiértékelésével. Egy nemzetközi marketing ellenőrzési módszernek számos alapvető követelménynek kell megfelelnie, hogy biztosíthassa a leányvállalatok eredményes megfigyelését és kiértékelését. [54]:

1. A leányvállalati managementnek:
 - a, meg kell értenie és el kell fogadnia az ellenőrzést,
 - b, aktív szerepet kell vállalnia az ellenőrzésben,
 - c, aktívan részt kell vennie az értékelési folyamatban,
 - d, a kiértékelés csak a tevékenység közvetlen ellenőrzésére terjed ki.
2. A leányvállalati céloknak figyelembe kell venniük a belső és külső környezetet.
3. Az értékelésnek finansiális és nem finansiális adatokat is tartalmaznia kell.
4. Az ellenőrzési módszereknek minél gyorsabban és pozitívabban fel kell tárniuk a tervektől való eltéréseket.
5. Az ellenőrzési technikákat az egyes leányvállalatokhoz kell szabni.
6. Az ellenőrzési módszereket az igényeknek megfelelően, a leányvállalat környezetében tett változtatásokkal kell módosítani, javítani.
7. A top managementnek kompenzálni kell az elért eredményeket.

Végezetül a nemzetközi marketing régiócentrikus megközelítésében a hosszútávú sikeresség 7 feltételét a következőkben lehet összefoglalni [68]:

1. Légy politikamentes. Ne bonyolódj politikai ügyekbe a házigazda országban!
2. Őrizd meg a nyereségedet. Vagyis fordasd vissza a nyereséget a befektetésekbe!
3. Alkalmazkodj a kultúrához! Légy tájékozott és becsüld a kultúrát!
4. Kerüld az elkülönülést! Vegyél részt az ország társadalmi életében!
5. Tanuld a nyelvet! Mutass hajlandóságot arra, hogy elfogadd környezetet!
6. Képezd a helyi munkaerőt, hogy hatékonyabb tagjai legyenek a társadalomnak!
7. Alkalmazz helyi gazdasági szakembereket! Ez a kulcsa a sikeres üzletnek idegen országokban!

Szubregionális kapcsolatrendszerben a regionális marketing tervezés és kontroll területén is bizonyos módosulásokat, hangsúlyváltozásokat figyeltünk meg. Az általánostól eltérő specifikus vonások okai a szubregionális marketing környezet másságában, a viszonteladói szegmentumok specifikumaiban, az alkalmazott külgazdasági technika sajátosságaiban keresendők:

A tervezés alapfeltételeinek rögzítésénél, analízis készítésénél, célok meghatározásánál az okozza a nehézséget és a térségi sajátosságot, hogy egy rendkívül gyorsan és kiszámíthatatlanul változó, átalakuló szubregionális piacon kell működni, ahol a komparatív előnyök dinamikája a normálisnál erősebb, a gazdasági-jogi környezet változása az előnyök-hátrányok állandósult változását okozza, s ebben a struktúrában a tervezés klasszikus szisztémája kevésbé lehet eredményes. Viszont azon cégek melyek ehhez a "vadkeleti" kapitalizmushoz alkalmazkodtak, konszolidáltabb viszonyok között minden bizonnyal tapasztalataikat felhasználva - lépéselőnybe kerülnek.

Hosszútávú célokat a szubregionális piacon működő vállalkozások csak nagyon általánosan fogalmazzák meg, mint például: „a profitráta folyamatos fenntartása, növelése”, a „cég növekedési feltételeinek biztosítása”, „a kialakult piaci részesedés megőrzése”, „a cég fennmaradásának biztosítása”, vagy „terjeszkedés a szubrégió keresztül keleti területekre”.

A külpiazi marketing tervezés technikai részét illetően is módosulások figyelhetők meg: kisebb vállalászási méretek okán, még a többtelephelyes román, ukrán, szlovák vegyes vállalkozásokkal rendelkező cégeknél is központosított a vállalati tervezés. A vállalati tervezés jellemzően az ún. lehetőség tervezés elvére épül, tehát a szubregionális piaci viszonyhoz való maximálisan rugalmas alkalmazkodás az alapvető motiváció.

A stratégiai és taktikai tervezés nem válik élesen ketté, mindkét célú tervet a magyar vállalat menedzsmentje dolgozza ki olyképpen, hogy ehhez vegyesvállalati partnereiket bevonják az egyeztető, döntéshozatali folyamatba.

A regionális marketing stratégia kontrolljában a leginkább specifikus feladat - ami részben a távközlési infrastruktúra fejletlen állapotának is betudható - a rendszeres személyes jelenlét, konzultáció, tájékozódás, kontroll. A szubregió behatárolásakor egyéb szempontok mellett az is befolyásolt, hogy az üzleti partnerek milyen gyakorisággal és mennyi idő alatt látogathatóak meg. Ugyanis a jelenlegi általános üzleti etikai színvonal mellett a külpiazi aktivitás erősebb kontrollt kívánó formáinál nem célszerű a külföldi menedzsmentre hagyatkozni a kontrollt illetően sem.

Tehát a szubregionális marketing tervezés és kontroll kérdéskörében tapasztaltak úgy összegezhetők, hogy egy strukturálisan átalakuló szubregióban csupán a legfőbb célkitűzéseket lehet értékállóan meghatározni, állandó akklimatizációra, a taktikai szintű tervek folyamatos korrekciójára és rendszeres személyes kontrollra van szükség az eredményesség érdekében.

15. Sikeres kommunikáció interkulturális kontextusban²⁵**Dr. Dankó László**

tanszékvezető, egyetemi docens

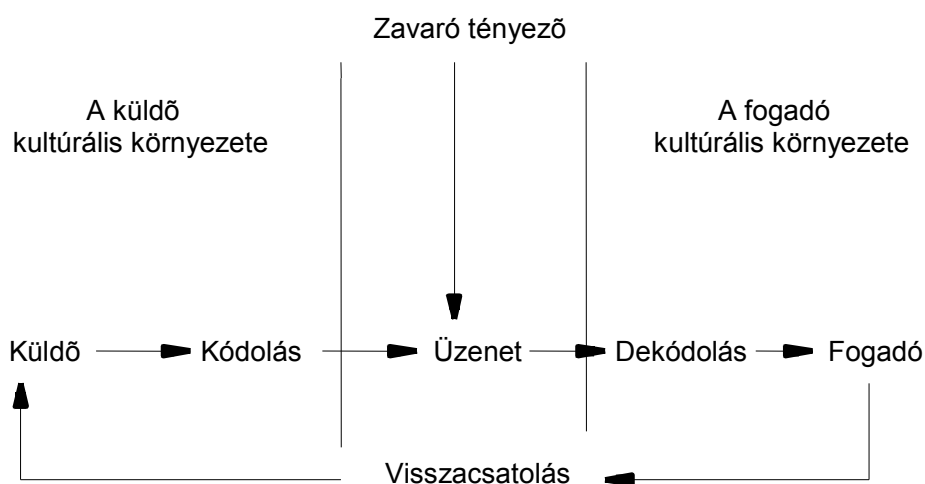
*Miskolci Egyetem Nemzetközi Marketing Tanszék***Successful communication in inter-cultural context**

This article is about success in different aspects. In marketing verbal communication and the context of information is of utmost importance. Distinction must be made of low and high context cultures where the way of communication differs. The cultural context of communication styles and non-verbal communication are also included in this work. After reading this article you can identify problem factors such as ethnocentrism, stereotypes shelf shock in inter-cultural communication. Last but not at least the key factors in successful international business communication are also unveiled in this short article.

I.

A sikeresség feltétele a mindennapi életben, de szakmai, üzleti tevékenységünk során is, hogy helyes és hatékony kommunikációt folytassunk: azaz, hogy a másik fél a lehető legpontosabban azt hallja, értse, olvassa, amit szándékunkban állt közölni vele. Ehhez esetenként nekünk is további kiegészítő jelzéseket kell küldenünk, törekedni kell a „zajsztint” csökkentésére, hogy elérjük a szándékolt és ténylegesen értelmezett üzenet valóságtartalmának lehető legteljesebb egybeesését.

Elfogadhatónak látszik az a nézet, miszerint, ha a mindennapi életben ilyen zavaros lehet az információáramlás, akkor mennyivel bonyolultabb ez az üzleti, különösen pedig a nemzetközi üzleti életben, ahol esetleg nem csupán véletlenszerű zajok, de szándékos zavarás, megtévesztés is előfordulhat. (1.sz. ábra)



1. ábra: Az országok közötti kommunikáció folyamata

A nemzetközi kommunikációt az a körülmény teszi sajátossá, hogy a „küldő” és a „fogadó” nem ugyanabban a kulturális környezetben van. Ilyenkor a zavarok a következő okokból léphetnek fel:

- nyelvi különbségek,
- eltérő gazdasági fejlettségi szintek,
- ízlések és vélemények,
- média megközelíthetősége,
- hatalom és ellenőrzés az értékesítési csatornában,
- helyi disztribútorok és orientációjuk stb.

A kommunikáció létrejötte érdekében a küldőnek kell ismernie a vevő kulturális környezetét, hogy hidat tudjon építeni felé.

A tárgyalástechnika – mely a marketingkommunikáció (*személyes meggyőzés, eladás*) és az üzleti kommunikáció (*tárgyalás, prezentáció*) – cél- és eszközrendszerében egyaránt elhelyezhető – hozzásegít bennünket a sikeres és eredményes tárgyalás előkészítéséhez és megvalósításához. Üzletemberként ugyanis fel kell készülnünk a személyes találkozásra és kommunikációra, amelyet alkalmanként interkulturális környezetben valósítunk meg. Éppen ezért hasznos, ha ismerjük tárgyalópartnerünk felkészültségét, s azt is, hogy üzenetünket milyen „*kulturális szűrőn*” fogja átengedni, miként fogja értelmezni azokat. A kulturális sokszínűségből adódó és a kommunikációs nehézségekben és értékrendbeli eltérésekben megnyilvánuló problémákkal, az ún. interkulturális marketing (*across cultures marketing*) foglalkozik (2.sz. ábra) [2].

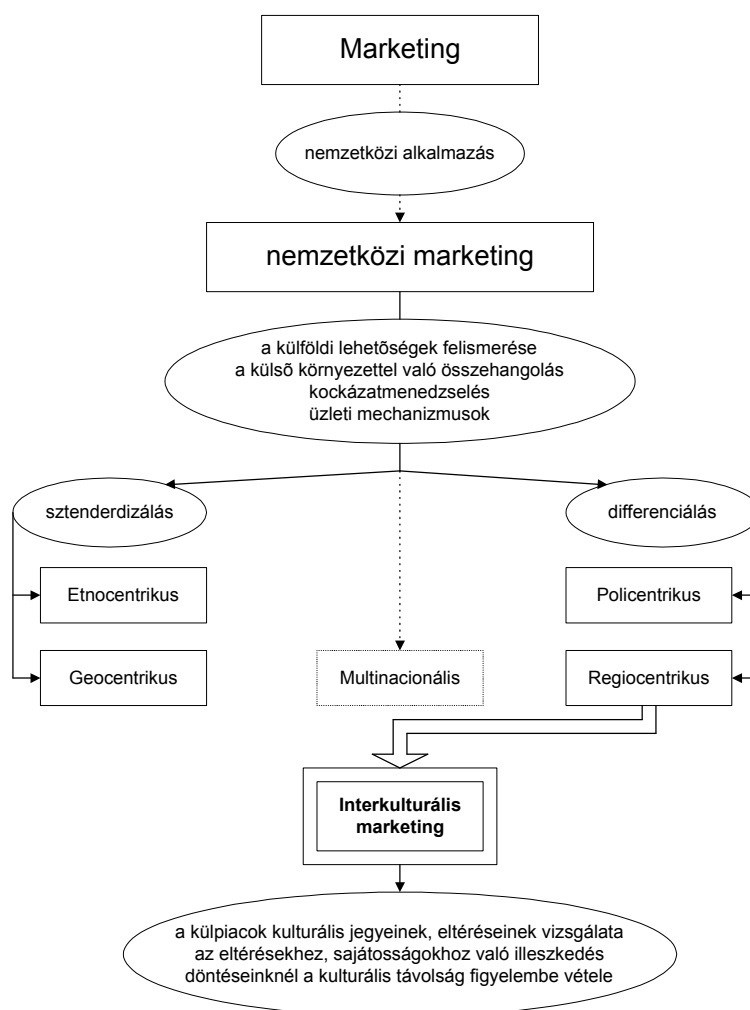
A személyes kommunikáció interkulturális kérdéskörén belül a szöveggörnyezet a gesztusok és arckifejezések szerepével, néhány problémával (*etnocentrizmus, sztereotípiák, self-shock*) és a hatékonyság javításának lehetőségeivel foglalkozom:

1. Verbális kommunikáció és a szöveggörnyezet szerepe

A nyelvnek fontos része van a kommunikációban, mert az nagyrészt világos és ezért könnyebben megközelíthető a tudat számára. Ezért a nyelvi különbségek a fő okai (*bár nem az egyetlen*) a kultúrák közti kommunikációban előforduló félreértéseknek. Ahol a kódolási-dekódolási folyamatban lévő különbségeket elhanyagolják a beszélők, ott ezek fennmaradnak az egész kölcsönhatási folyamatban, s ahelyett, hogy eltűnnének, még jelentősebbé válnak, még akkor is, ha az emberek jobban megismerkednek egymással.

Az első megkülönböztetés a nyelvi alapú kommunikációban, hogy a beszélő által küldött üzenetek világosak, azaz hogy szó szerint lehet-e érteni, és nem szükségszerűen kell szöveggörnyezetbe helyezni. 'Szöveggörnyezetbe' helyezni az ismereteket arra utal, hogy ami szó szerint elhangzott azt valahogy át kell értelmezni a szöveggörnyezetben lévő utasításokat használva, különösen a beszélő kulturális szöveggörnyezetében.

A kifejezéseknek és szavaknak egy nyelvben (*nagyjából*) pontos jelentésük van, de legalábbis feltételezzük, hogy a szavaknak és kombinációiknak van jelentésük és a hallgató világos üzenetet kap a beszélőtől. Ez a feltételezés megkímél minket attól az időhúzó



2.sz. ábra: Az interkulturális marketing azonosítása

II.

feladattól, hogy állandóan ellenőrizzük, hogy a fogadott üzenet ugyanaz-e, mint az elküldött. A kommunikációs mechanizmus azonban még itt is sok elemből áll:

- Még a főleg szóbeli társalgásnál is az üzenet egy része nem szóbeli: gesztusok, hanglejtések, viselkedés stb. Tudni kell, hogy milyen mértékben keveredik a nem szóbeli /hallgatólagos üzenet a szóbeli kifejezett üzenettel.
- A kommunikációban működik a visszajelzési mechanizmus, mely segítségével igazolni és javítani lehet az üzenetek tisztaságát. Sok kultúrában a kommunikációs folyamat pontosságát különböző módon ellenőrzik: ismétléssel, átfogalmazással, megszakítással stb.
- Legtöbb esetben a kommunikáció függ a szöveggörnyezetétől, azaz, hogy ki mondja, hol és mikor. A szöveggörnyezeti tényezők eltorzíthatják azt, ami szó szerint elhangzott.

A szöveggörnyezetnek a következő főbb alkotóelemei vannak: hely, a résztvevő emberek (*életkor, nem, öltözet, társadalmi pozíció, stb.*), magának a beszélgetésnek a környezete (*munkahelyen, kiállításon, munkahelyi tárgyalás közben, üzletben*). Megkülönböztetünk

magas szöveggörnyezetet (*HC*) és alacsony szöveggörnyezetet (*LC*) a következő módon: „*A HC kommunikáció, vagy üzenet olyan, ahol az információ nagy része a fizikai környezetben van, vagy a személyben jelenik meg, és nagyon kevés van a kiadott, világosan közölt üzenetrészben. Az LC kommunikáció éppen az ellentéte, vagyis az információ végighúzódik a kimondott kódon*”. [3]

A szöveggörnyezet gyakran úgy befolyásolja a kommunikációt, hogy a résztvevők nincsenek is tudatában. Például kulturális előítéletek beleavatkozhatnak olyan ki nem mondott kérdésekkel: Vajon ez a fiatal beszélő megérdemli a bizalmat? Egy kultúra felfogása az életkor és hitelesség kapcsolatáról, lehet pozitív, negatív vagy semleges és ezért hatással van a kommunikáció folyására. Egy másik kérdés, hogy vajon szükséges e viszonylag jól ismerni tárgyalópartnerünket ahhoz, hogy komolyan beszélgessünk vele az üzletről. Ez összefüggésben van a perszonalizáció mértékével, vagy ellenkezőleg a deperszonalizációval a kommunikációs folyamatban.

a) Alacsony szöveggörnyezetű kultúrák és a kifejezett kommunikáció

Bizonyos kultúrákban a kommunikáció világos, határozott üzeneten alapul, és kevésbé a szövegösszefüggésen. Ezek az üzenetek digitális jellegűek, és könnyen fordíthatók egyszerű komputer egységekre. Az észak-amerikai (*USA, Kanada*), német (*Németország, Svájc, Ausztria*) és skandináv kultúrkörök jellemezhetők így (*határozott kommunikáció, mely kevésbé függ a szöveggörnyezettől*).

A kommunikáció függősége a szöveggörnyezettől részben összefügg azzal, hogy vajon maga a nyelv világosabban, vagy kevésbé világosan fejezi ki a gondolatokat, tényeket. A japán nyelv általában kevésbé pontos, mint az angol, vagy a francia. Például a japán a személyes névmásokat sokszor nem fejezi ki határozottan, és az igeidők száma is igen alacsony (*különösen a franciához képest*). A japánban mind a szóbeliségben, (*hangzás*) mind az írásbeliségben (*piktogram*) sok jelentést hordozhatnak a szavak, tehát a hallgatónak szövegösszefüggésbeli tisztázásra van szüksége. Néha a japánok a kezükre írják a kanjis-t, hogy egyértelművé tegyék mondandójukat. [4]

Természetesen hiba lenne azt mondani, hogy egyes nyelvek határozatlanok, mások pontosak. A valóság ennél összetettebb.

Minden nyelvre jellemző egy közös cél, mindnek ugyanazt a problémát kell megoldania, és ez nem más, mint eljuttatni a mondanivalót az egyik embertől a másikhöz. Ezt azonban különböző módon érik el attól függően, mennyire pontosak a szavak, nyelvtani szerkezetek, vagy a kevésbé pontos megjelenés hogyan lesz pontosná a szöveggörnyezetben. Az angol pontos és eléggé egyértelmű nyelv: nem függ a szöveggörnyezettől. Ez különösen a nemzetközi angolra jellemző. A „*lingua franca*” a nemzetközi üzleti élet nyelve független a szöveggörnyezettől és ez azt jelenti, hogy elszegényedett és ezáltal precíz is egyben.

b) A szöveggörnyezettől erősen függő kultúrákban kedvelik az elmosódott közlési stílust

A szöveggörnyezettől kevésbé függő kultúrákban az emberek hajlamosak arra, hogy az adott témára összpontosítsanak, és partnerüket egy adott szerepben (*például, mint vásárló*) szólítják meg, nem igazán személytelenül, de abból a sajátos látószögből, amit az előttük álló személynek tennie kell.

Az erősen szövegekörnyezet-függő kultúrákban az emberek általában szélesebb témát céloznak meg, és könnyedén mozognak partnerük különböző minőségei (*magánember, vásárló, lehetséges barát*) között. A stílusban elmosott nem tehető egyenlővé a közlésben a „zavaros”-sal, de nyilvánvaló, hogy szövegekörnyezettől kevésbé függő kultúrák embereinek a szövegekörnyezettől erősen függő kultúrák embereivel időnként bonyolultnak tetszhet az érintkezés.

Hall szerint a szövegekörnyezettől erősen függő kultúrák között találjuk a latin-amerikaiakat, a közel-keletieket és a japánt. Japánban a szövegösszefüggés jelentős szerepet játszik. [4]

Az LC kultúrákhoz tartozó személy, amely ki nem fejezett üzeneteket és erős szövegösszefüggést használ, nem tud kommunikálni beszélgetőtársának meglehetősen jó ismerete nélkül. A személytelen bánásmód (*egy olyan üzletemberé, aki egy napra érkezik, hogy megbeszéljen egy szerződést, gyorsan a tárgyra tér, és kihasználja a rendelkezésre álló korlátozott időt ragaszkodva ahhoz, hogy a kulcsfontosságú kérdésekre összpontosítsanak*) egy, a HC kultúrákból származó személyt kényelmetlen helyzetbe hoz, és akadályozza a beszélgetésüket.

Félreértés keletkezhet a két beszélgető fél között abból a véleménykülönbségükből, hogy mi az igazán fontos. A szövegekörnyezettől erősen függő/elmosódott kommunikációs kultúrából származó személy inkább szeret eltölteni némi időt azzal, hogy csevegjen általában az életről azzal a kifejezett céllal, hogy megismerje tárgyalópartnerét. A szövegekörnyezettől kevésbé függő/adott tárgyra összpontosító kommunikációs kultúrából származó személy ezzel szemben azonnal a tárgyra tér azzal a céllal, hogy elkerülje a csevegéssel járó idővesztést és közvetlenül a feladat ésszerű megvitásába kezdjen.

Alkalmoszerűen bizonyos kultúrák, amelyek közbülső tartományba esnek, egy explicit/az adott tárgyra összpontosító kommunikációs stíusból átcsúszhatnak az implicit/elmosott stílusba és megfordítva. Az Egyesült Királyság és Franciaország is példa erre a hajlamra. A brit 'understatement' (*a tényeknél kevesebbet állítás*) az emberek közötti cinkosságnak tulajdonít értéket a világosság rovására. A franciát gyakran tartották jó nyelvnek a diplomácia számára, mivel felváltva képes homályos és pontos lenni a választott szavak és stílus szerint. Néha a francia szöveget nagyon pontos szavakkal, egyszerű mondatokkal lehet írni, de meg lehet fogalmazni, ha a szükség úgy hozza, nagyon homályosan is, a körülményeket és a lehetőségeket leíró hosszú alárendelt mellékmondatokkal indítva.

c) A közlés stílusának kulturális összefüggései

A szövegekörnyezettől kevésbé és jobban függő közlési módok az adott témára összpontosító, illetve elmosott jellege mellett a szóbeli közlési stílus egy sor más elemet is tartalmaz: hangszínt, a társalgás átfedésének gyakoriságát és természetét, a beszéd sebességét, a nyilvánvaló érintettséget abban, amit valaki mond, a beszélésre tett hangsúlyt az odahallgatásra tett hangsúllyal szemben, elkalandozó és közvetett beszédstílust stb. Ezeket minősítik a kulturális szabályok, amelyek hallgatólagosan meghatározzák, hogy mi a „jó” közlés (*a „jó” azt jelenti, hogy megfelel a kulturális közösség tagjai között, amennyiben ők ugyanazokat a jelzéseket használják*). Legalább három terület van, ahol a közlési stílus erősen a kultúrához kötött:

- A stílus tükrözheti az éntudatot. Azokban a kultúrákban, ahol az éntudat erős, a beszédre alapozott és önérvényesítő közlési stílust várhatunk; ahol ellenkezőleg az én elfojtását értéklik, szerény, odafigyelő kommunikációs stílus a valószínű egy résztvevő részéről.

- A kommunikációs stílus tükrözi azt a nézetet, hogy mi a megfelelő kölcsönhatás. A latin stílusú közbevágás például nagyrészt az érdeklődés kimutatására szolgál. A latinok gyakran beszélni kezdenek, mielőtt mások befejeznék a mondatukat, ami átfedésnek, vagy akár közbevágásnak tűnhet fel, bár az valójában jó szándékú és pozitív. A latin kultúrákban a közbevágás és átfedés a másik beszélgetővel való együttérzést és a téma iránti érdeklődésben osztozást jelent. Továbbá, a latinok képesek (*vagy úgy hiszik, ők képesek*) egyidejűleg beszélni és odahallgatni.
- A kommunikációs stílus tükrözheti azt a hangsúlyt is, amit a kulturális szabályok szerint a beszédre, illetőleg az odafigyelésre helyezünk. A japán tisztviselők gyakran úgy viselkednek, mint egy „szfinx”: csaknem kizárólag hallgatók. Az ő szerepük, hogy meghallgassák az embereket. Kivételekkel ugyan, a japán főnökök gyakran közepszerű tehetséget tanúsítanak a nyilvános beszédben, és gyatra néptribunusoknak mutatkoznak. Ellentétben a latin kultúrákkal például, ahol a kölcsönhatást „két beszélő” között kell fenntartani, a japánok gyakran hajlamot éreznek arra, hogy a „két hallgató” kommunikációs kultúrát jelenítsék meg. A csendet valójában teljes értékű közlési elemként tisztelik. Üzeneteket közvetít, amelyek bár hallgatólagosak, magyarázhatók a szöveggörnyezeti tényezők segítségével.

A hallgató közlésben rengeteg üzenet van, és általában az európaiak és az amerikaiak sokkal jobban tartanak tőle, mint az ázsiaiak. Fontos téma a közös jelentése, amely egy kulturális csoporton belül a kommunikációs viselkedéshez tapad, akár pozitív az, akár negatív. A hallgatást meg lehet élni pozitívan is, mint az odafigyelés mozzanatát (*különösen arra, amit „nem mondtak ki”*), vagy negatívan, mint a kölcsönhatás esetleges elvesztését, mint időpazarlást, vagy akár mint ellenérzést a beszélgetőtárs részéről. Az átfedésre úgy is tekinthetünk, mint ami rontja az eszmecsere világosságát, egyszerű udvariatlanság, érdeklődés hiány a mondottakkal szemben, vagy ostobaság a közbeszóló részéről. Fordítva magyarázható úgy, mint az empátia jele, gyors, időt megtakarító visszajelzés, vagy akár szükséges jelzés az eszmecsere folytatására.

A „jó” kommunikáció elérésére vonatkozó szabályok nagyrészt kultúrafüggők. Az az érzés, hogy az információáramlás két beszélgető fél között simán folyik, azon a képességünkön alapszik, hogy elkerüljük a „rossz” beszélgetést, ahol a mondanivaló megváltozik, vagy félbeszakad. Az értékítélet a „jó”, „rossz”, alkalmas, nem alkalmas jelentésére vonatkozóan nagyrészt öntudatlan kulturális szabályokon alapszik. Hazai környezetben az emberek hallgatólagosan megegyeznek a kommunikáció megfelelő szabályaira vonatkozóan. Kultúrák közötti helyzetben az embereknek lehetőséget kell adniuk önmaguknak a nem formális alkalmakra, hogy megvitassák és lefektessék közlésrendszerük szabályait.

2. Nem verbális kommunikáció

A nem-verbális kommunikációt főként pótlólagos magyarázó szerkezetként használjuk, amely lehetőséget ad az ember számára, hogy úrrá legyen a verbális kommunikáció túlkapasain. A nem-verbális kommunikáció szabályai és használata szintén kultúrafüggők.

Amikor különböző kultúrájú üzletemberek kommunikálnak a nem-verbális kommunikáció elemeit is kicserélik. Ez egy jelentős részét képezi annak, amit Edward Hall úgy hív, hogy „szövegösszefüggés” és amelyet az implicit üzenetek megfejtése során használunk. A szövegösszefüggés elemei az alábbi csoportokba sorolhatóak:

- Az „*analóg*” összetevője a verbális üzenetnek például az, **ahogy** azt mondjuk „*igen*”, úgy hangzik, mintha nemet mondanánk és amelynek nagyban köszönhető az, hogy az üzeneteink többet jelentenek a tényleges „*digitális*” jelentésüknél.
- Nem-verbális kommunikáció úgy, mint gesztusok, gesztikulálások, szemkontaktus stb.
- Az üzenet, amelyet gyakran tudatlanul közvetít a beszélő, függően a személyes karakterétől, életkorától, súlyától, nemétől, öltözkétől stb. Ezek a jellemvonások mind kódoltak a beszélő kultúrájában, amelyet a hallgató a saját kultúrájának megfelelően fejt meg.
- A kommunikáció elemei, melyeket a megbeszélés körülményei határoznak meg, úgymint a találkozó helyének típusa, atmoszférája, az iroda helye, a megbeszélés időpontja stb.

Ezen négy elem kölcsönhatásán túlmenően ezen pontban csupán a nem-verbális kommunikáció második fajtájával foglalkozunk, figyelembe véve azt, hogy a státusz, a körülmények és a szövegösszefüggés egyéb aspektusai együttesen vesznek részt a kultúrafüggő előadásmód kialakításában.

a) Kommunikáció gesztusok segítségével

Az üdvözlés módja nagyon eltérő lehet az egyes kultúrákban. Míg a magyaroknál szokás kezet rázni minden nap amikor két ember először találkozik, addig az angolszász kultúrákban kevésbé gyakori ez a szokás. Számukra eléggé meglepő a kézrázás ilyen (*szerintük*) szokatlanul gyakori használata. Japánban a meghajlás az üdvözlés bevett módja. Rengeteg japán bevásárlóközpontban vannak hostessek, akik feladata nem más, mint hogy meghajoljanak minden belépő vásárló előtt. Mindenkinek, aki már megfigyelte a japán hajlongó embereket, szembejuthatott ezeknek a meghajlási ceremóniáknak az összetettsége, ahol a mélységnek és az időzítésnek is külön szerepe van.

A kihívás igazából a kultúrák közötti kommunikációban az, hogy megértsük mit is jelentenek a kézmozdulatok az adott kultúrában.

A fejmozdulatok jelentése is lényeges különbséget mutat az egyes kultúrákban. A fej előre-hátra mozgatása az európai országok többségében igent jelent, míg Görögországban és Bulgáriában nemet, továbbá a fej jobbra-balra mozgatása egyes országokban nemet, míg másokban épp ellenkezőleg igent jelent. Az európai kultúrában elfogadott a gyerekek fejének gyengéd simogatása, míg sok iszlám országban a fej a spirituális és intellektuális tevékenységek forrása, így szent.

A nem verbális kommunikáció egy másik területe a fizikai érintkezés: egyes csoportok csókolják egymást (*arcon, szájon, kézen, lábon*), veregetik egymás vállát, kezet ráznak stb. Ezek a gesztusok a bensőséges és szexuális tartalmukon túlmenően rengeteg mást is jelenthetnek. A csók elfogadott az orosz, vagy arab emberek között kézfogás közben, ami igen megdöbbentő pl. az angolszász kultúrájú emberek számára.

A kommunikációs kódok értelme komplex és tévedés lenne élesen szembeállítani azokat az embereket, akik tartózkodnak a fizikai érintkezésektől és azokat, akik liberálisabbak. Sehol sem létezik szokások nélküli élet. Az a mód, ahogyan az amerikai és európai férfiak és nők kimutatják érzéseiket a többieknek nyilvánosan csókolózva, valami megbotránkoztató

megnyilvánulásnak tűnhet, aminek bizalmasnak kellene maradnia, amikor más emberek láthatják. A táncolás, ami meghatározó része a társadalmi összejöveteleknek, egyeseknek illetlenségnek tűnhet, míg másoknak teljesen ártalmatlan.

b) Arckifejezések és kommunikálás a szemekkel

A nevetés és a mosoly, a szemöldök összehúzása is üzenetet továbbít a külvilág felé. Egy mosoly lehet a beleegyezés, a megelégedettség, a zavar jele, de előfordulhat, hogy egyáltalán nem jelent semmit. Egyes kultúrákban elfogadott az érzések, pillanatnyi benyomások arccal történő spontán kifejezése. Ennek az ellentéte is igaz más kultúrákban, történetesen Ázsiában, ahol az érzelmek nem kimutatása elvárt, aminek köszönhetően az ázsiai emberek kiismerhetetlenek és érzelemmentesnek tűnnek.

A szemkontaktus (*valakinek mélyen a szemébe nézni, következetesen a távolba nézni, lesütni, vagy elfordítani a szemünket, ha találkozik valaki más tekintetével*) más és más kultúrákban mást és mást jelent. Ez azt eredményezi, hogy ugyanazon magatartás (*még ha a legártalmatlanabb is*) akaratlanul teljesen ellentétes jelentéssel bírhat. Az arabok gyakran néznek egymás szemébe, mivel úgy tartják, hogy a szem a lélek tükre, s hogy fontos ismernünk annak a lelkét, akivel együtt dolgozunk. Ezzel ellentétben a japán gyerekeknek azt tanítják az iskolában, hogy ne a tanár szemébe, hanem a nyaka vonalába nézzenek. Amikor felnőtté válnak, a szem lesütése a feljebbvaló előtt a tisztelet egy elfogadott gesztusa. A magyarok az amerikaiakhoz és egyéb európaiakhoz hasonlóan hajlamosak mélyen a másik szemébe nézni, és tiszteletlen embernek tartják azt, aki elnéz mellettük, s hajlamosak barátságtalan, bizalmatlan embernek bélyegezni őt.

3. Az interkulturális kommunikáció problémái

Abban mindenki egyetért, hogy a kulturális mechanizmusok (*a kultúránknak megfelelő mindennapi élet*) főként tudatalatti cselekedetek. Nem telik sokba elsajátítanunk azon környezet kulturális szokásait, amelyben élünk. Az a tény, hogy képtelenek vagyunk más kultúrák vonásainak elsajátítására, rengeteg bajjal jár.

a) Etnocentrizmus

A kultúraváltás nehézségeinek köszönhetően a legtöbb ember ennek lehetősége nélkül éli le életét. Ez okozza mindazt, amit SRC-nek (*Self Reference Criterion / saját referencia kritérium*) nevezünk. Eszerint mindannyiunknak van egy automatikus tudatalatti „kerete”, amely főként a nemzeti kultúránkon alapszik, és amelyik alapvetően meghatározza azt, hogy miként ítélünk meg embereket, szituációkat, miként kommunikálunk. Alapjában véve ezt a „keretrendszer” modellezi a etnocentrizmus. Az etnocentrizmus koncepcióját G. A. Summer hozta nyilvánosságra, hogy különbséget tegyen a belső csoportok (*azon csoportok, melyekkel az egyén azonosulni tud*) és a külső csoportok (*azon csoportok, amelyekkel az egyén nem tud azonosulni*) között.

Az etnocentrizmus fogalmát pszichológusok kiterjesztették az individuum szintjére, ahol az egyén azon természetes hajlamára utal, hogy az spontán azonosul a nemzeti és etnikai csoportjának megfelelő szimbólumokkal, értékekkel, gondolkodásmóddal. Az etnocentrizmus érdektelenséghez, vagy más csoportok kultúrájának semmibe vételéhez vezethet.

b) Sztereotípiák

A franciák az üzleti életben az amerikaiakat arrogánsnak, az angolokat pedig minden őszinteségtől mentesnek tartják, főként azon sztereotípiáknak köszönhetőek, amelyek eltorzítják a látásmódjukat. Az amerikaiak arroganciája főként az értékrendek különbözőségének köszönhető: a megbeszélés tárgyával összhangban a szakmai kapcsolatok és a feladat áll a középpontban annak érdekében, hogy kirekesszék a személyes kapcsolatokat a másik féllal.

Habár a sztereotípiák néha egyszerűsítést jelenítenek meg, melyek intellektuálisan hasznosak és csak kis részüknek van olyan szerepe, hogy redukálja és megőrizze a különbözőségeket, melyek veszélyesek lehetnek. A sztereotípiák jellemzője, hogy egyrészt van egy érzékelő, megértő funkciója (*ilyenkor úgy működik, mint a többi ember egyszerűsített megjelenítése*) és egy emocionális funkciója.

c) Self-shock

A kulturális sokk, melyet más kultúrájú emberek okoznak, saját magunkkal történő összeütközéshez is vezethet, mely legalább annyira problematikus. Ezt a folyamatot „*self-shock*”-nak nevezzük. Megbizonyosodni arról, hogy a többiek milyenek is valójában, igencsak elbizonytalanító lehet: az identitászavar tipikus megjelenési formája a kulturális sokknak. A „*self-shock*” az egyik legfőbb oka a sztereotípiáknak. A sztereotípiák gyakran sokkal inkább az egyént védik, mint hogy valós információkat szolgáltatnának a másiktól.

Olyan esetekben, mikor a nemzetközi értékesítők találkoznak helyi vásárlókkal, a találkozás tipikusan interkulturális, ahol a másik kultúrája előzetes ismeretének hiánya kétségeket ébreszthet, bizonytalanságot okozhat. De az interkulturális találkozáskor lényegében megtörténik az „*én*” fokozatos kitárulkozása, amely annak az intenzív és evokatív (*felidéző*) szituációnak tulajdonítható, amelyben az egyén megismeri a másik embert egy határozottan új módon, amint szembesül a létezés más dimenzióival. Az interkulturális találkozás alkalmával a „*máság*” elkerülhetetlen megismerése a személyes identitás megzavarását hordozza magában, amely a „*tükör effektus*” kérdésében jelenik meg.

A „*self-shock*” a kulturális sokkkal ellentétben (*amely az egyén és a másik fél közötti különbözőségeknek tekinthető*) kiterjeszti a különbözőségeket a saját belsőnkre. A „*self-shock*” alapját az egónk, viselkedésünk és a többiek közötti intim kölcsönhatás képezi. A „*self-shock*” úgy jelentkezik, mint egyensúlytalanság az igény között, hogy megerősítsük identitásunkat, illetve a képességünk között, ahogy azt tesszük. Ily módon az egyént a dupla kötődés (*double-bind*) szituációjába helyezi. A „*self-shock*” szituáció fokozza azon igényünket, hogy megerősítsük személyes identitásunkat, mialatt az ugyanazon időben csökkenti azon képességünket, hogy kielégítsük ezen igényünket. Ily módon könnyen megérthetjük, hogy a sztereotípiáink, vagy elhamarkodott ítéleteink a külföldiekkel kapcsolatban, annak a kísérletnek az eredményei, hogy megóvjuk magunkat a „*self-shock*” kettős és fájdalmas kényszerétől.

d) Nemzetközi empátia: egy naív elképzelés

Ebben az esetben azok naivitását figyelhetjük meg, akik jó szándékúan ugyan, de egyetértenek a kulturális empátia hatékonyságában (*nyílt szívűek vagyunk, érdeklődünk a másik iránt*). Ez a kommunikációs taktika csak egy rövid időperiódusig tarthat (*az az*

időszak, amikor az empatizáns személy identitása még nem kapcsolódik be a kommunikációba). Van néhány megfontolandó kérdés az interkulturális kommunikációban érintettek számára:

- Melyik az a személyiségtípus vagy karakter, amely a legjobban illeszkedik az interkulturális kommunikációhoz?
- Képesek vagyunk-e bizonyos kultúrákkal, országok polgáraival jobban kommunikálni? Hogyan tudjuk fejleszteni ezt a képességünket?
- Egy ritkán eldöntött kérdés az, hogy ha egy interkulturális találkozás során alkalmazkodni kell, melyik félnek kell ezt megtennie? Miért tanuljunk, ha a másik nem teszi ugyanezt? Miért ne tanuljunk közösen két párhuzamos tanulási folyamat helyett, amelyek lehet, hogy sohasem találkoznak?

4. Hatékony kommunikáció a nemzetközi üzletben

A különböző kultúrákból származó üzletemberek nemcsak hogy másként kommunikálnak, de másképp látják, ítélik meg a valóságot. Mindez előidézi egy „*készültségi állapotot*” a kommunikációban, egy készséget, hogy elfogadjuk azokat a szavakat, amelyek különösebb nehézség nélkül lefordításra kerültek és amelyek felkínálják azt az illúziót, hogy a valóság egy azonos darabját jelentik.

Ezért fontos, hogy az eredeti formájában megőrizzünk annyi idegen szót, amennyit csak lehet, az alábbi módon:

- Erőltessük meg magunkat, hogy felfedezzük ezen szavak különleges természetét és ezen különleges fogalmak eredeti formájában történő megőrzésével is nyilvánítsuk ki különleges helyzetüket.
- Kérdezzük meg a fogalom használóját, vagy a külföldi üzleti partner, hogy az adott kultúrában mi annak a tényleges jelentése.
- Egyértelműen határozzuk meg a fogalmak további jelentéseit.

Például a szerződések záradékának vizsgálatakor fontos, hogy feltárjuk azok tényleges jelentéseit. Ez még azon esetekben is igaz, ahol a szótár (*hamisan*) például az angol 'act of God' kifejezés megfelelőjének a francia 'force majeure' kifejezést jelöli meg (*magyar nyelvterületen: 'magasabb erőhatalom'*).

a) A nyelvészeti etnocentrizmus a nyelvészeti policentrizmus ellen

A nyelvészeti etnocentrizmus túlnyomó részben elkerülhetetlen. Az ember azt gondolná, hogy sokkal realisabb lenne, ha csak az adott kultúra szülöttei írnának kulturális témában a polgártársaik számára. Ha az antropológiára gondolunk, arra a tudományra, amelynek rengeteg feljegyzése van más kultúrákról, akkor a válaszuk igen. A híres antropológusok általában annak a kultúrának a szülöttei, ahol publikálnak, illetve ahová az olvasóik is tartoznak, nem pedig annak a kultúrának, amelyet kutatnak. Ugyanez igaz más kutatási terület specialitásaira is. Leggyakrabban hasznos, ha a kutató nyelvének és kultúrájának szülöttei vagyunk, a kutatandó területen pedig kívülállók.

Ez felveti a kulturális közvetítés fontos eredményeit. Mindazonáltal paradoxonnak és provokatívnak tűnhet az az állítás, hogy néha fontosabb az, hogy megértsenek, mint hogy mi megértsük a másikat, minthogy a megértés legalább annyira függ a megfigyelő

gondolkodásmódjától, mint a megértés tárgyától. Egyszerűen szólva, egy kultúra szülöttét gyakran nehéz megérteni, hacsak a mondanivalót nem kalibrálnák át az olvasó nyelvészeti háttérének megfelelően, ami a fordításnál jóval többet jelent.

Nemzetközi üzletemberek számára az, hogy ne legyenek nyelvészeti etnocentrikusak, nem azt jelenti, hogy több idegen nyelvet is teljes mértékben tudniuk kellene. Sokkal fontosabb, és lényegében sokkal egyszerűbb felfedezni, hogy miben különleges az adott nyelv, illetve egyes szavai, mint tökéletesen megtanulni írni, olvasni és beszélni az adott nyelven. Ehhez megfelelő kiinduló pont egy idegen nyelvű könyv alapos áttekintése, amelyben megfigyelhető az adott nyelv nyelvtani szerkezeteinek sajátosságai. A japán üzleti és vezetési szokásokról szóló könyvek szerzői gyakran meghagyják a japán szavakat eredeti kiejtésük szerint, ezzel is hangot adva különleges jelentésüknek. Néha a szavak képesek részleges hidat képezni a kulturális megosztottságban.

Habár a nyelvi etnocentrizmus túlnyomórészt elkerülhetetlen, törekednünk kell a nyelvészeti policentrizmusra azáltal, hogy megpróbálunk megtartani minél több eredeti szót, megérteni a jelentőségteljes elemeket a nyelvtanban, és megpróbáljuk felkutatni a szavak eredeti jelentését.

b) A nyelvi és kommunikációs készségek vizsgálata a nemzetközi üzleti életben

Az angol nyelvet az üzleti élet alapnyelvének tekintve, az üzletemberek alapvetően két csoportba sorolhatóak: angol anyanyelvűek, és nem angol anyanyelvűek. A két csoport helyzete lényegesen eltérő. A nem angol anyanyelvű üzletember számára az angol nyelv és gyakran még egy-két további nyelv elsajátítása elkerülhetetlen. Például a svédek, finnek, dánok és norvégok gyakran három-négy nyelven beszélnek: angolul, valamely másik északi nyelven, franciául és németül, vagy spanyolul. Az angol anyanyelvűek helyzete ettől lényegesen eltérő:

Habár az Egyesült Államok mára a negyedik legnagyobb spanyolnyelvű ország a világon, ez nem ösztönzi az amerikaiakat a spanyol nyelv tanulására, de a spanyolokat annál inkább az angol nyelv elsajátítására. Mindazonáltal eltérő erőfeszítéseket követelhet különböző idegen nyelvek elsajátítása. Ha egy amerikai, vagy egy európai igazán meg akar tanulni japánul, az írásjelek melyeket meg kell tanulnia jóval nagyobb erőfeszítést követelnek, mint egy japán számára a római „ABC” elsajátítása: a „gai-jin”-nak (*nem japán*) minden 100 írásjelhez 2 szótagot kell megtanulnia (*fonetikus szimbólumok*), és közel 1850 „kanji”-t (*képpírásjel*), míg a japán ember számára a megtanulandó karakterek száma 26, amely különösebben nem jelent megrázkódtatást a japán írás tudója számára. Végezetül az amerikaiak lényegesen könnyebben találhatnak angol nyelven beszélő embert az utazásaik során, és bízhatnak üzleti partnereikben, hogy azok – talán látszólag – jól beszélnek angolul. Ráadásul az amerikaiak toleránsak és elnézőek a nem angol anyanyelvű beszélgetőpartnerei által elkövetett hibákkal szemben, mivel bizonyos szavak és nyelvtani szerkezetek tekintetében a nemzetközi angol különbözik az igazi angoltól.

Ezek azok az okok, amiktől az angol anyanyelvűek egy kicsit lusták a külföldi nyelvekkel kapcsolatban. Érthető módon, az angol-amerikai kultúra különleges egyoldalú helyzetének köszönhetően, a nyelvi különbségek hatása a nemzetközi üzleti nyelvre szisztematikusan alábecsülésre került. A nemzetközi üzleti tankönyvek többsége nem tartalmaz egyértelmű utalásokat az idegen nyelv vonatkozásában, eltekintve néhány szerzőtől, aki megteszi ezt, ha

angolul publikál. Ez egy lényeges eltérést foglal magában, hisz ezen szerzők nagy részét nem eredeti kulturális környezetében olvassák.

Meglepő, de a nem angol anyanyelvűekkel szemben az angol anyanyelvűek hátrányban vannak, habár az ellenkezője látszana igaznak. A legnagyobb hátrány számukra az, hogy nem képesek megragadni az idegen nyelv világnézetben és kommunikációs stílusban megjelenő sajátosságait. Ráadásul rengeteg angol anyanyelvű ember el sem tudja képzelni, hogy mit is jelent igen kis jártassággal kifejezni magunkat egy idegen nyelven, amíg maga is el nem kezd tanulni egy nyelvet. Ily módon az angol anyanyelvűekben tudatosulnia kell, hogy nyelvi területen milyen hátrányos helyzetben vannak. A megoldás számukra nem egyszerűen az, hogy tanuljanak idegen nyelveket. Egész más dolog érteni és beszélni egy idegen nyelvet, és érteni azt, hogy miben más az adott nyelv. Nem szükséges több nyelv tökéletes ismerete. Vagyis a nemzetközi üzletembereknek nem kell többnyelvűeknek lenniük, de tudniuk kell az adott nyelv különlegességének mibenlétét.

Másrészt a nem angol anyanyelvű beszélőnek nem szabad megtéveszteni a beszélőpartnerét. Annak ellenére, hogy igen sok nemzetközi üzletember úgy tűnik, mintha jól beszélne angolul, még mindig azon világnézet birtokában van, amelyet anyanyelve és kultúrája formált. Ily módon gyakorlott nem angol anyanyelvű tárgyaló fél, könnyen félrevezetheti külföldi partnerét, mikor úgy tűnik, mintha azonos álláspontot vallanának, pedig valójában éppen ellenkezőleg. Ez különösen igaz az észak- és kelet-európaiakra. Igen egyformának tűnhetnek, különösen az amerikaiak számára, miután a kiejtésüket főként a televízióban hallottak alakították ki. Mindazonáltal a gondolkodásmódjuk igen eltérő, és a szóbeli kifejező készségük sokkal jobb, mint az írásbeli, ami az üzleti szerződések írásbeli részleteinek megbeszélésénél gondokat okozhat.

c) Néhány jótanács a hatásos nemzetközi kommunikációhoz [5]:

- Kezdje az interkulturális korlátok lehető legpontosabb feltárásával, olyanokkal, mint például: nyelvi és általános kommunikációs problémák. Az üzletemberek gyakran alábecsülik, vagy teljesen szemet hunynak ezen a ponton, mivel gyakran „*szakmai kultúrát*” osztanak meg beszélő partnerükkel. Gyakran félrevezeti őket egy gyakorlatilag teljesen nemzetközi atmoszféra.
- Sajnos az igazi világban egy kis hanyagságot enged meg magának az az ember, aki nem érzi, hogy alkalmazkodnia kell, főleg ami a nyelvet illeti. A végeredmény az a téves benyomás lesz, hogy a beszélő partnere olyan, mint ő. Ezért mondjuk, hogy gyakran a hasonlóságok csak illúziók, főleg amikor a külföldiek, a látszólag hasonló „*nemzetközi kultúrát*” osztják.
- Vigyázat, a világosan kimondott dolgok nem szükségszerűen egyeznek meg a tényleges implicit jelentéssel. Ellenőrizzük és igazoljuk. Szánjunk időt arra, hogy ellenőrizzük a kommunikáció pontosságát, különösképpen, ha nagy jelentőségű dolgokról van szó (*megrendelések, szállítás dátumai*).
- Más kultúrák nem-verbális kommunikációs stílusának elsajátítása igen nehéznek bizonyulhat. A mély elsajátítása más kultúrának ezen a területen igen nehéz a gyermekkor után. Sokkal jobb, ha egy olyan készenléti állapotot célunk meg, amely segítségével nem kódoljuk hibásan a nem verbális üzeneteket, és nem kell megtanulnunk a nem-verbális kommunikáció különböző stílusait.

- Sok esetben az interpretáló valóságos célja, hogy átültesse a tényleges jelentést. Ez az ember nem úgy működik, mint egy szótár, nyelvtanilag pont ellentétesen. Ők jobban fordítanak az egyik nyelvről a másikra, mint fordítva, ez attól függ, hogy melyik az eredeti nyelvük, illetve a másik nyelv elsajátíthatóságától. Fontos, hogy megbizonyosodjunk a felől, hogy ténylegesen lojálisak-e ahhoz a félhez, aki fizeti őket.
- Egyértelműen be kell látnunk, hogy mindig van a nyelvnek egy olyan része, amelyet nem lehet lefordítani. A nyelv által hordozott kultúraspecifikus jelentéseket az adott kulturális közeg határozza meg.
- Fejlesszen ki egy „*aknakereső*” képességet, hogy elkerülje azokat a konfliktusokat, amelyeknek alapjai negatív sztereotípiák, félreértések, melyek az interkulturális kommunikációban gyakran felduzzadnak, és keverednek egyéb konfliktusokkal, és amelyek eredményeként a kommunikáció eredménytelenné válhat. Vannak azonban olyan hasznos esetek, konfliktusok, amelyek során a konfrontáció elkerülhetetlen. Ellenben, sok egyéb esetben a kulturális félreértések rendkívül rossz hatással lehetnek a további megbeszélésekre, üzletekre, attól függetlenül, hogy a tárgyalás kezdeti, vagy végső szakaszában járunk.
- Tartsuk észben, hogy minden az előzetes felkészülésen múlik, és sajnálatosan nem lehet improvizálni. Az az erőfeszítés, hogy segítsünk a másoknak, hogy intelligens módon és megfelelően megértse a saját kultúránkat, egy előfeltétel. Amikor a formális üzleti tárgyalások, vagy előzetes megbeszélések kezdetén az egyik fél nem ismeri a tárgyalási partner kultúráját egy minimális szinten, a tárgyalás mogorvává, fanyarrá válhat. Ilyenkor az egyetlen lehetőség a további tárgyalásra az, hogy figyelembe vesszük, hogy „*az üzlet az üzlet*”. Mindezek tükrében, a nemzetközi üzleti élet gyakorlása, inkább az üzlet során jelentkező sürgető problémák megoldásának egy lehetséges módja, mint egy előzetes befektetés az üzlet hatékonyságának növelése érdekében. Orvosi szavakkal élve, a kulturális érzékenység az üzleti életben, inkább megelőzés, mint gyógymód.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- [1] DANKÓ L.: **Nemzetközi marketing**
ME Marketing Intézet, Miskolc, 1998
- [2] DANKÓ L.: **Interkulturális (cross culture) marketing: válasz a szociokulturális különbözőségekre**
Marketing & Menedzsment, Budapest, 2000/2.szám
- [3] HALL, E.T.: **Rejtett dimenziók**
Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1975
- [4] USINIER, J.: **Marketing Across Cultures**
Prentice Hall, Hertfordshire, GB., 1996.
- [5] DANKÓ L.: **Tárgyalástechnika**
ME Marketing Intézet, Miskolc, 2004

16. Kárpátok Beszállítói Klaszter²⁶

1. Előzmények

A Kárpátok keleti térségében többirányú kezdeményezések eredményeként létrejött határokon átnyúló együttműködési szerveződések:

- Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség (1994. november 4.)
- Zemplén Eurorégió (2004. április 23.)

fejlesztési stratégiáikban alapvető célként jelölték meg az együttműködő területek gazdasági alapjainak erősítését, versenyképes árualapok mennyiségének növelését a releváns térségek tőkevonzási képességének javítása, valamint a KKV szektor megerősítése, beszállítói hálózatok kialakítása révén.

A Zempléni RVA, mint ezen szerveződések generáló, majd gesztor szervezete a befektetésösztönzési és a hármashatármenti kooperációs hálózati tapasztalatokra támaszkodva a 2001. júliusában benyújtott pályázatában már kezdeményezte egy interregionális klaszter létrehozási lehetőségeinek vizsgálatát a Zempléni Vállalkozási Övezet bázisán, de ezt akkor a BAZ Megyei TFT szakmai zsűrije nem preferálta.

Hivatkozott pályázatunk indoklásában szerepelt, hogy „a hármashatármenti régióban működő kis- és középvállalkozások még nem eléggé használják ki az egymás közötti horizontális és vertikális együttműködés lehetőségeit. A térség gazdasági fejlődésében ezért pótlólagosan kínálkozó lehetőség azáltal, hogy megvizsgáljuk: a jelenlegi kooperációs kapcsolatokon túl, milyen további együttműködési háló (klaszterek) hozhatóak létre...

Együttműködési modellt kívánunk összeállítani, hogy felhívjuk a térség vállalkozóinak figyelmét a klaszter technika alkalmazási lehetőségeire, előnyeire...

A tanulmányban bemutatandó kooperációs – együttműködési klaszter gyakorlati realizálása azt eredményezheti, hogy a térségben előállított nyersanyagok félkész- és késztermékek magasabb feldolgozottsági fokon, nagyobb hozzáadott érték tartalommal kerülhetnek értékesítésre. Ez a kooperáció a vállalkozói jövedelmek növekedésén túl javítaná a hármashatármenti térség (övezet) nyersanyagait, termékeit és szolgáltatásait piacosulását, segítené új munkahelyek létrehozását.”

A KHGSZ tízéves periódusának áttekintése, értékelése és a Zemplén Eurorégió stratégiai programvitái indukálták a klaszter szervezés ismételt napirendre vételét, s belső erőforrásokból való elindítását. Ennek első lépéseként – terveink szerint – 2004. november 19-én aláírásra kerül a „Kárpátok Beszállítói Klaszter” együttműködési megállapodása magyar, szlovák és ukrán alapító partnereinkkel.

2. A regionális klaszter értelmezése

A klaszterek kialakulása világszerte annak köszönhető, hogy a globális verseny kihívásaira a vállalatok újfajta együttműködések kialakításával: a nagyvállalatok stratégiai szövetségekké, fuzionálással, a KKV szektor pedig üzleti hálózatokkal válaszolnak.

A globálizáció azonban nem csak kényszereket, hanem lehetőségeket is hordoz magában, ugyanis lehetővé válik, hogy a vállalatok input-output kapcsolataikat térben kiterjesztve „bármít – bárhol és bármikor” eladhatnak, vagy megvehetnek, tevékenységeiket bárhol végezhetik, telephelyeket tetszőleges helyen létrehozhatnak.

²⁶ http://www.zemplen.hu/rva/klaszter_elemei/elotanulmany.pdf

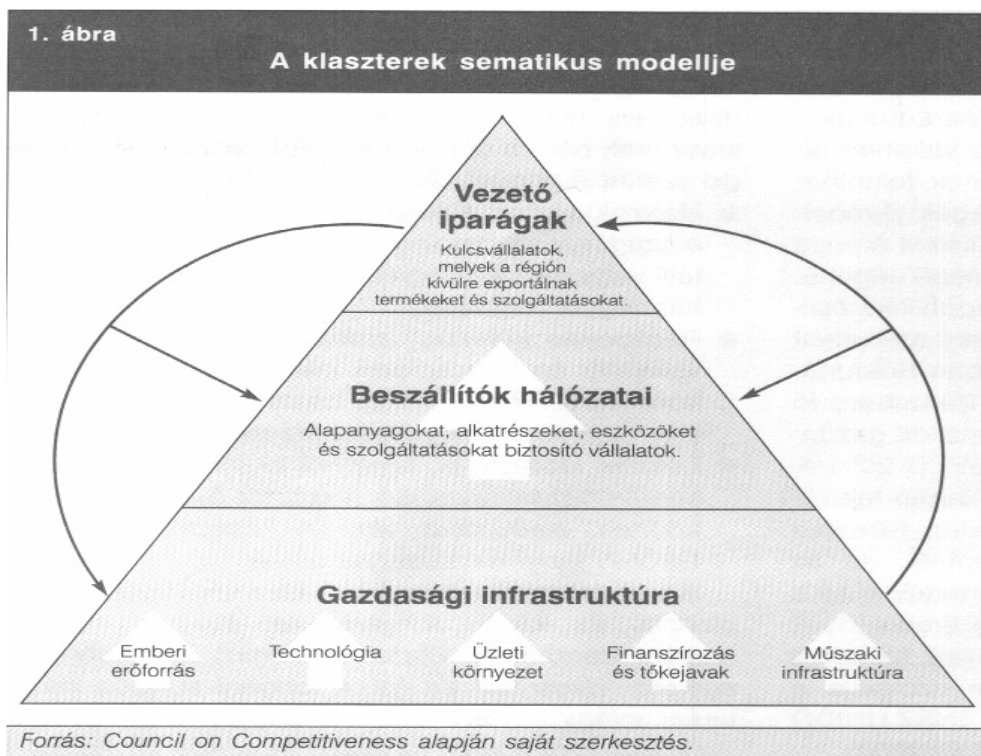
Ezek a folyamatok azzal járnak, hogy a vállalatok keresik az olcsóbb működésre, termelésre lehetőséget adó és/vagy piaci lehetőségekhez közelebb lévő régiókat, országokat.

Ugyanakkor azt is megfigyelték, hogy a nemzetközileg versenyképes iparágak többségénél erőteljes térbeli koncentráció érzékelhető. M. Porter ezt a jelenséget globális-lokális paradoxonnak nevezi: globális versenystratégia és térségbeli koncentráció együtt jelennek meg. A globális vállalat a stratégiailag nagy fontosságú tevékenységeit (*K+F, kulcsalkatrészek, gyártása stb.*) egy hazai térségi bázisban koncentrálja, míg értékláncának többi elemét kihelyezi számára előnyös telephelyekre, vagy más vállalatokhoz (*outsourcing*).

A regionális klaszter (*clustering = csoportosulás, csomósodás*) Porter (2000.) szerint: „*egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja.*”

Lényegében adott tevékenységi körben működő egymással valamilyen kapcsolatban álló vállalkozások és intézmények földrajzilag koncentrált csoportja, amelyek hasznosítják a lokális technológiai externáliák számtalan variánsát a tudás megosztásától és a tudás túlcserélésétől (*spillover*) a kezdő cégek (*start-up*) magas arányáig.

A klaszter nem más, mint egy iparághoz tartozó független vállalatok, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relative nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, hasonló, vagy ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani (*Enright, 1998.*). (1. sz. ábra)



Az EU Vállalkozási Főigazgatóság a porteri definíciót a következőkkel egészítette ki (2002): a klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja melyek:

- együttműködők és versenyzők,
- földrajzilag egy, vagy több régióban koncentrálnak,
- meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, hasonló képességek és technológiák kötik őket össze,
- tudományos alapúak, vagy hagyományosak,
- intézményes (*klaszter menedzser*), vagy nem intézményes formában működnek.

A hivatkozott EU tanulmány (*Regional Cluster in Europe, EC, 2002.*) szerint négy iskola létezik a klaszter definiálására:

- Az olasz iskola központi kategóriáját a hasonló tevékenységet végző kis- és középvállalozások térbeli koncentrációja révén kialakuló iparági körzetek alkotják: megközelítésében kiemelt szerepet játszanak az externáliák, a társadalmi, valamint a bizalmi tőke,
- A kaliforniai iskola a vertikális dezintegráció révén létrejövő termelési kapcsolatok alkotta hálózatokra helyezi a hangsúlyt. A költségek csökkentése a hálózat működtetésének legfőbb célja,
- Az északi, vagy skandináv iskola klaszterfelfogásában a kizárólag helyben hasznosítható lokális tudás, különösen a nem kodifikált, rejtett tudás, valamint az ennek hatására létrejövő innovációk játszanak kiemelt szerepet,
- A porteri klasztermegközelítés szerint az előző iskolák mindegyike egy adott helyhez kötött, a vizsgált régió társadalmi rendszereiben gyökerező folyamatként jellemezte a klasztert: a fő hangsúlyt pedig a helyspecifikus elemeken van. Velük ellentétben Porter a vállalati szintű versenyelőnyöket és azok forrásait vizsgálta elsősorban, nem pedig a regionális gazdaságot és a klasztereket. A klaszter alapját az ő esetében a vállalatok és intézmények közötti együttműködés és információáramlás teremti meg.

Az OECD (*Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) definíciója (1999) szerint a klaszter olyan vertikálisan és/vagy horizontálisan kapcsolódó cégek csoportja, melyek a kapcsolódó társintézményekkel együtt ugyanabban az ágazatban működnek. Ez a megközelítés nem foglalkozik a klaszterek regionális dimenziójával, a szinergiahatásokkal, figyelmen kívül hagyja a méretbeli kérdéseket (*mikortól beszélhetünk klaszterről*) és mellőzni az értéklánc-szemléletet.

A regionális klaszter a helyi/térségi húzóágazat: a régió domináns üzletága, amelyik exportképes, a nemzetközi versenyben helyt tud állni, mert van valamiféle versenyelőnye. Ez a vezető iparág állhat néhány globális vállalatból és beszállítói hálózatokból, de lehet kis- és középvállalatok regionális csoportosulása is.

3. Klaszterek létrehozása

Klaszterek olyan gazdasági szektorban jöhetnek leginkább létre, ahol exportra, pontosabban régió kívüli keresletre termelnek, ezáltal remény és lehetőség van a gyors piaci terjeszkedésre. Ekkor a vállalatoknak érdemes befektetni új technológiákba, továbbá a piac nagy méretéből adódó lehetőségek is csak a vállalatok és kapcsolódó intézmények összefogásával aknázhatók ki. Az együttműködés minden résztvevő partnernek előnyöket kell, hogy jelentsen, azaz mindenkinek jobban kell járnia, mintha egyénileg, külön-külön

próbalnának versenyezni. Ezért a klasztereknél az „*együttműködő verseny*” (*cooperative competition*) különböző formáit figyelhetjük meg.

A klaszterek egy része (1.) spontán módon jött létre és semmilyen formális kapcsolat nincs az egymással versenyző, konkuráló vállalatok között. (pl.: *Tokaj-Hegyaljai borászatok*)

Klaszteresedés másik (2.) útja, amikor egy nagyvállalat beszállítói hálózatából (pl.: *autógyár*) nő ki egy regionális és/vagy iparági együttműködés.

A klaszter létrehozás leginkább direkt formája, amikor (3.) egy non-profit szerveződés tudatos térség- és gazdaságfejlesztési cézzal katalizálja az együttműködési hálózat létrejöttét, érdekében közösségi marketing tevékenységet végez, de az üzleti események tényleges szereplői az önálló vállalatok.

Mindhárom klaszter változat mellett adódik az a sajátos helyzet, hogy nem lehet pontosan megmondani, hogy kik/mely vállalatok tartoznak a klaszterhez, mivel annak nincs formális tagsága (*szemben pl.: egy beszállítói hálózattal*)!

A Kárpátok Beszállítói Klaszter létrehozását a 3. változat szerint tervezzük megvalósítani, melynek első lépéseként együttműködési megállapodást elképzeléseink, terveink nevesítése, formába öntése szándékával.

Az együttműködés létrehozásában szándékosan csak non-profit szervezetek (6) vesznek részt, ezzel is jelezni kívánjuk, hogy az érintett hármashatármenti régió minden versenyképes vállalkozója, vállalata felé egyformán nyitott, szolgáltatásai a térség fejlődése érdekében minden itt működő, munkahelyeket fenntartó gazdasági szereplő számára elérhetőek.

A Kárpátok Beszállítói Klaszter célja, hogy elősegítse:

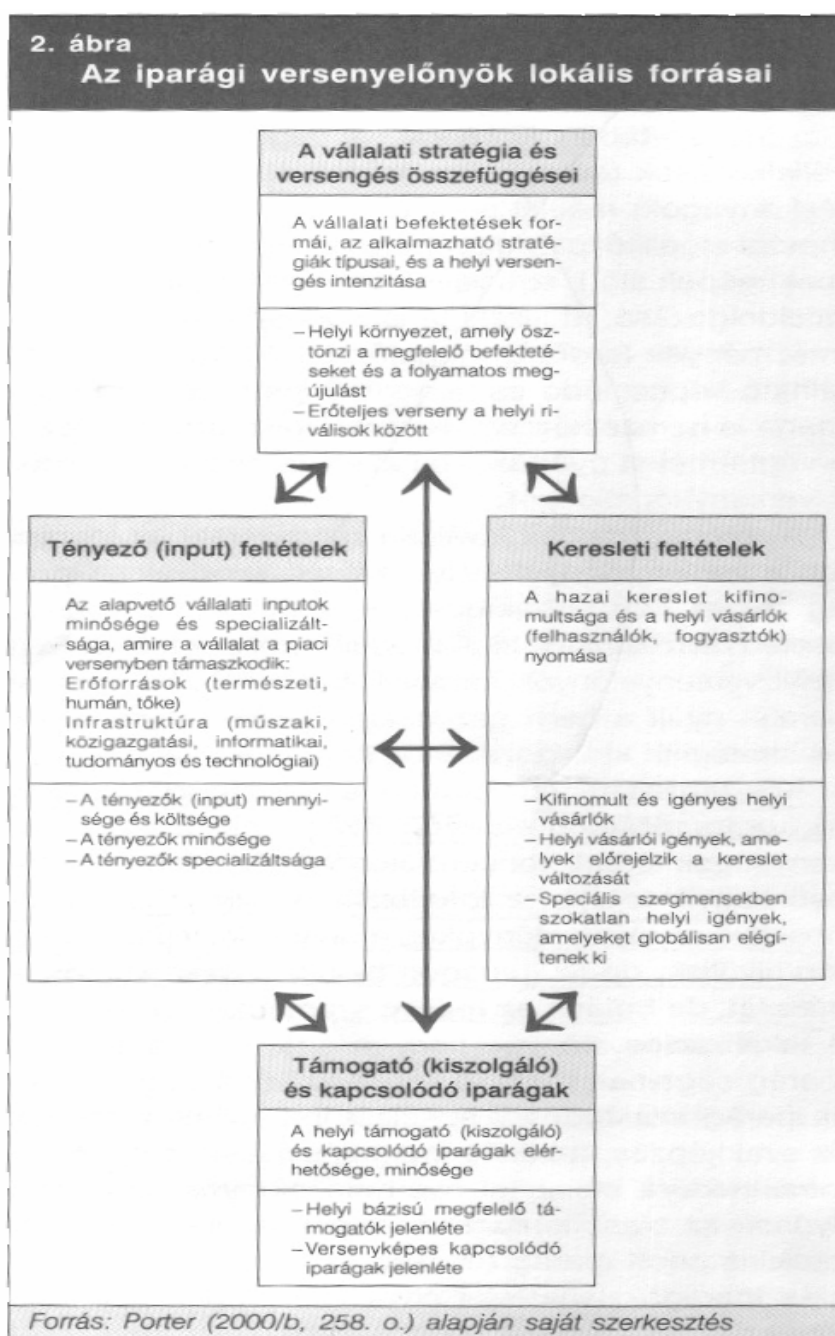
- Új, a nagy multinacionális vállalatok számára már beszállító, vagy beszállítani képes vállalatok letelepedését a régióban,
- A hármashatármenti térség és a Zemplén Eurorégió bekapcsolódását a centrumok gazdasági folyamataiba,
- A térségi új és meglévő ipari, kereskedelmi és logisztikai vállalkozások együttműködési hálózatának kialakulását, illetve az együttműködés hatékonyságának növekedését,
- Új beszállítói kapcsolatok kialakulását,
- A klaszteren belüli beszállítóvá válást,
- Beszállítói képességek javítását,
- Külföldi vállalkozások letelepedését a Zemplén Eurorégióban/hármashatármenti térségben.

A Kárpátok Beszállítói Klaszter működését pályázati forrásokból kívánjuk finanszírozni. A szükséges titkársági infrastruktúrát a Zempléni RVA biztosítja.

A klaszter szervezésére Büdy László okl. közgazdászt kértük fel, akinek minimálbéres fizetését 6 hónapos időtartamra a Zempléni RVA biztosítja. A Klaszter Menedzser (*ügyvezető*) további díjazása, érdekeltségi rendszere a ZRVA hatáskörében kerül meghatározásra.

4. A klaszterből származó előnyök az érintett vállalatok számára

A klaszterek által nyújtott lokális versenyelőnyök forrásait többféleképp lehet megszerezni, a klaszter vizsgálatok döntő részénél alkalmazott Porter-féle rombusz-modell négy determinánsból áll: tényező (*input*) feltételek, keresleti feltételek, a vállalati verseny és stratégia összefüggései valamint a támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágak (Porter 1990). Az 1990-ben megadott modellt Porter 1998-ban átdolgozta és pontosította, kiterve a determinánsok lokális jellemzőire is, ez a kiterjesztés itthon még nem terjedt el (2. sz. ábra). Mivel a piaci verseny jellege iparáganként változik, ezért iparáganként kell feltárnunk a versenyelőnyök lehetséges forrásait is: a rombusz egy adott iparág lokális környezetének elemeit írja le.



a) Tényező (input) feltételek: a vállalati inputokat jelentő erőforrások valamint az erőforrások és a termékek áramlását lehetővé tévő infrastrukturális elemek összességét jelenti. Fontos kiemelni, hogy ezen tényezők közül csak azok bírnak jelentőséggel, amelyek szükségesek az iparág működéséhez (*pl. az élelmiszeripar számára általában a jó minőségű mezőgazdasági területek nem jelentenek előnyt, mivel az alapanyag máshonnan is beszerezhető*). Specializáltságuk alapján megkülönböztetünk általános és speciális tényezőket. Az általános tényezők bármely iparágban felhasználhatók (*pl. szakképzetlen fizikai munkaerő, közúthálózat stb.*). A speciális tényezők ezzel szemben mindig lokálisak és iparág-specifikusak (*pl. iparági témákra specializálódott kutatók, kutatóhelyek, egyedi infrastrukturális létesítmények stb.*), és kialakításuk hosszabb időt és jelentősebb befektetést igényel.

Az iparági versenyelőnyök létrejöttében az erőforrások és infrastrukturális elemek minőségének és specializáltságának fontosabb szerep jut, mint mennyiségének. Magasabb rendű és tartós versenyelőnyök forrásait csak specializált tényezők nyújthatják, kialakításuk és így utánzásuk hosszabb időt igényel. Egy erőforrás hiánya, vagy szűkösége nem jelent feltétlenül versenyhátrányt az iparág számára, hisz távolabbi piacokról is beszerezhető, illetve hiánya innovációra készíthet.

b) Keresleti feltételek: a kereslet mennyiségi mutatói (*pl. piac mérete, növekedési üteme*) is jelentőséggel bírnak a versenyelőnyök kialakulásában, de a helyi kereslet minőségi jellemzői (*piac szegmentáltsága, igények korai megjelenése, kifinomultsága, független vásárlók száma*) sokkal fontosabb szerepet játszanak. Két fogyasztói csoportnak van kiemelt jelentősége. Egyrészt a „*hazai*” fogyasztóknak, mivel a tőlük származó vásárlói jelzések gyorsabban és könnyebben jutnak el a vállalkozásokhoz. Másrészt a kifinomult ízlésű (*szofisztikált*) vagy igényes fogyasztói csoportoknak. Ők azok a fogyasztók, akik nyomást gyakorolnak az iparágra, hogy az magas minőségű termékeket állítson elő. A tömegízlés idővel sokszor a kifinomult vásárlók szokásait veszi át, így a helyi igényes vásárlók elvárásainak nyomán követésével előre jelezhetőek a piaci kereslet változásai, ami globális piacra való kilépést is elősegíti.

c) Támogató (kiszolgáló) iparágak: azok a vállalkozások, üzleti partnerek, amelyek a vizsgált iparágnak az inputokat (*anyagokat, eszközöket, szolgáltatásokat stb.*) szállítják. A kapcsolódó iparágak viszont nem állnak üzleti kapcsolatban a vizsgált iparág vállalataival, de lehetőség van bizonyos tevékenységek megosztására, illetve koordinálására a két iparág között, *pl. kiegészítő termékek gyártása (pl. bútorgyártók és szőnyegkészítők)*. Mind a támogató, mind a kapcsolódó iparágak helyi jelenléte, elérhetősége és minősége a tartós versenyelőnyök egyik forrása. A versenyképes partnerek helyi jelenléte a közelség miatt szinergikus hatásokat generál, rugalmasabb együttműködés alakítható ki, mérsékelhető a kockázat kisebb tranzakciós költségek lépnek fel stb. A támogató és kapcsolódó iparágak között sokszor nem húzható meg egyértelműen a határvonal, ráadásul a vállalkozások tevékenységének s kapcsolatrendszerének változásával időben sem állandóak a csoportok.

d) A vállalati stratégia és versengés összefüggései: a hazai cégek közötti versengés elősegíti a globális versenyben való helytállást, ezért megfigyelhető, hogy ott működnek nemzetközileg is sikeres vállalkozások, ahol a többszereplős belföldi piacon erős a rivalizálás. Ennek következtében maga a verseny is a versenyelőnyök forrásának tekinthető. Természetesen nem adható meg általános recept a vállalkozások stratégiáit tekintve, így ez a determináns országonként – és azon belül iparáganként is – más és más képet mutat: eltérő vállalati és egyéni (*munkavállalói, vezetői és befektetői*) célokat találunk és a kettő közötti összefüggés jellege is változó. A helyi verseny arculatát a már piacon lévő vállalatok mellett

az új belépők is befolyásolják, amit a vállalkozásra ösztönző lokális környezet is elősegíthet. Egy vállalkozás vezetői szakemberei kilépnek a cégtől és új vállalatot alapítanak (*spin-off, avagy spin-out*), illetve a támogató vállalkozások valamelyike hoz létre belső diverzifikációval egy új leányvállalatot valamilyen cél (*alapanyag biztosítása, kutatási feladat stb.*) érdekében.

Nem elkülönült determinánsok, hanem az egész rombusz, a determinánsok és a közöttük lévő kölcsönhatások együttesen határozzák meg az iparág versenyelőnyeit. Sikeres vállalatok, iparágak, értéklánc-rendszerek ott működnek, ahol egyrészt az egyes determinánsok hozzájárulnak a versenyelőnyökhöz, másrészt az új kihívások – új piaci igények, versenytársak, innovációk – megjelenése a rombusz determinánsai közötti kölcsönhatások révén erőteljes és gyors alkalmazkodási folyamatokat indukálnak a versenyelőnyök újratermelésére. Porter két tényezőt emelt ki, amelyek szükségesek (*de nem elégségesek*) ahhoz, hogy a rombuszban leírt helyi tényezők az iparágak tartós versenyelőnyeinak forrásai legyenek: a térbeli koncentrációt és az innovációkat.

Az adott iparág cégei, valamint a földrajzilag koncentrált kapcsolódó és támogató iparágak regionális klasztert alkothatnak, azaz a rombusz-modell lényegében egy klaszter feltételeit írja le. Bár a (*klaszter*) fogalom legszorosabban a rombusz kapcsolódó és támogató iparágak determinánsához kapcsolható, azonban jobb, ha úgy tekintünk rá, mint a négy determináns közötti kölcsönhatások eredményére. A klaszterek létrejöttében az együttműködő vállalkozások alkotta „*kritikus tömeg*” a legfontosabb tényező, ami sokszor földrajzi vagy politikai okokra, szubjektív tényezőkre vezethető vissza, nem kizárva a véletlen szerepét sem (*Buzás 2000/a, 2000/b*). Számos klaszter alakult ki spontán módon: az izraeli mezőgazdasági technológiai klaszter, az Omaha-i telemarketing klaszter, vagy a világ legismertebb gazdasági klasztere: Hollywood. A klaszter kialakulását követően már egy öngerjesztő folyamat révén fejlődik tovább, nem kizárva a hanyatlást.

Közgazdasági értelemben a klaszterek döntően az agglomerációs előnyök, azaz a gazdasági tevékenységek térbeli koncentrációjából származó előnyök egyik fajtáját, a lokalizációs előnyöket hasznosítják: az olyan előnyöket, amelyek forrásai vállalaton kívüliek, de az iparágon belüliek, azaz külsők a vállalat, de belsők az iparág számára. A lokalizációs előnyök nem mások, mint egy adott iparág cégeinek földrajzi koncentrációjára, a speciális iparági szaktudásra, a speciális iparági intézményekre és szakképzésre, a közös érdekképviseletre, a speciális infrastruktúrára stb. által nyerhető előnyök (*tipikusan ilyenek az olasz iparági körzetek*), amely előnyöket csak az adott iparág (*esetleg szorosan kapcsolódó más iparágak*) vállalatai élvezhetik éppen speciális tényezők és igényeik miatt.

Porter a vállalati stratégiát tekintve a versenyelőnyök két alaptípusát különbözteti meg: költségelőnyök és pozicionálás (*termékdifferenciálás*).

A regionális klaszter által a vállalatoknak nyújtott versenyelőnyöket ezen két alaptípus szerint csoportosítottuk a 3. sz. ábrában.

3. sz. ábra



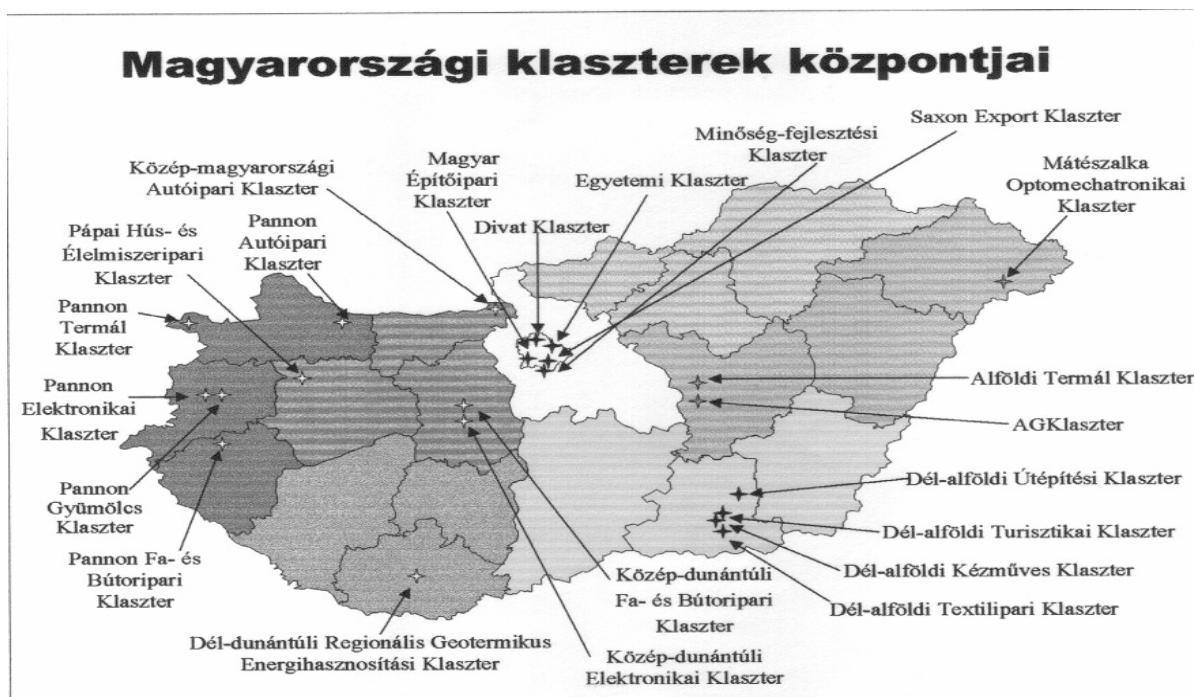
5. Klaszterek Magyarországon

Tekintettel Magyarország poszt-szocialista jellegére a hazai klaszterek viszonylag rövid múltra tekintenek vissza hazánkban. A magyar klaszterek modelljei és általában a legjobb kapcsolatai is osztrákok, valamint olaszok. Bár az első klaszter csak 2000-ben jelent meg Magyarországon, a számuk jelenleg már 22. (4. sz. ábra)

A 22 klaszter mellett számos hálózati-/klaszter-kezdeményezés van (például az üvegyiparban, az élelmiszeriparban).

A 22 magyarországi klaszter igen változatos: építőipari, autóipari, fa- és bútorigipari, textil, elektronikai, termál, élelmiszeripari: zömmel a hagyományos iparágakból

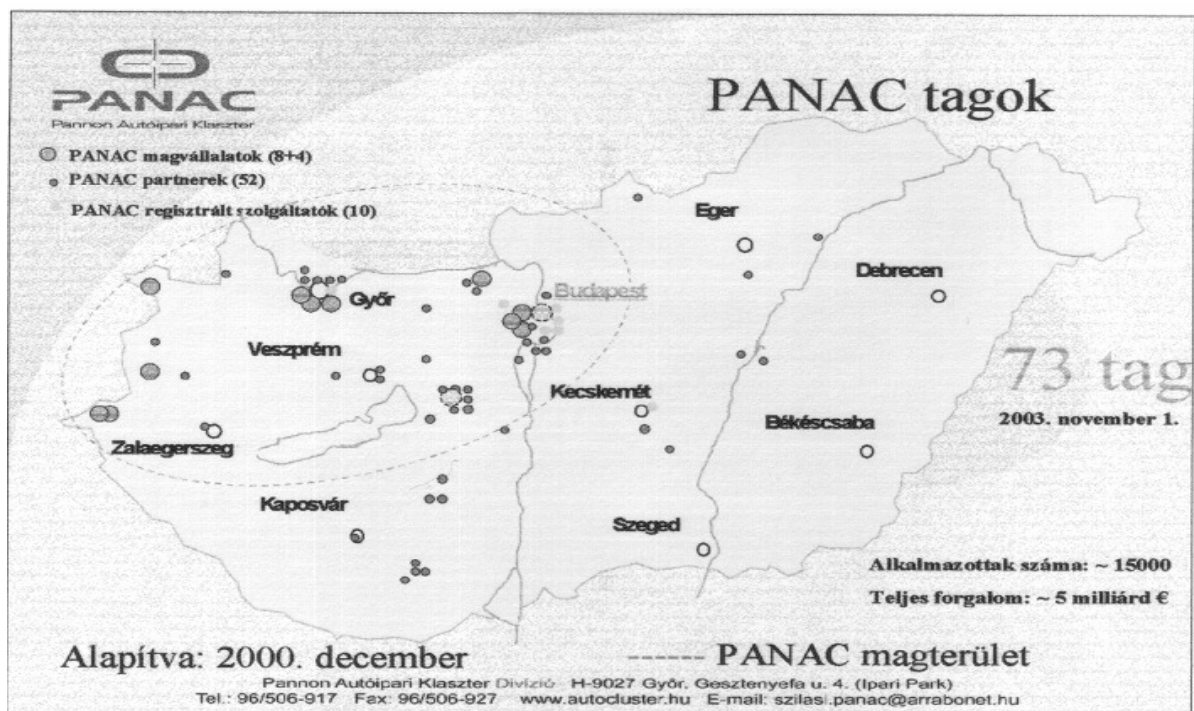
4. sz. ábra



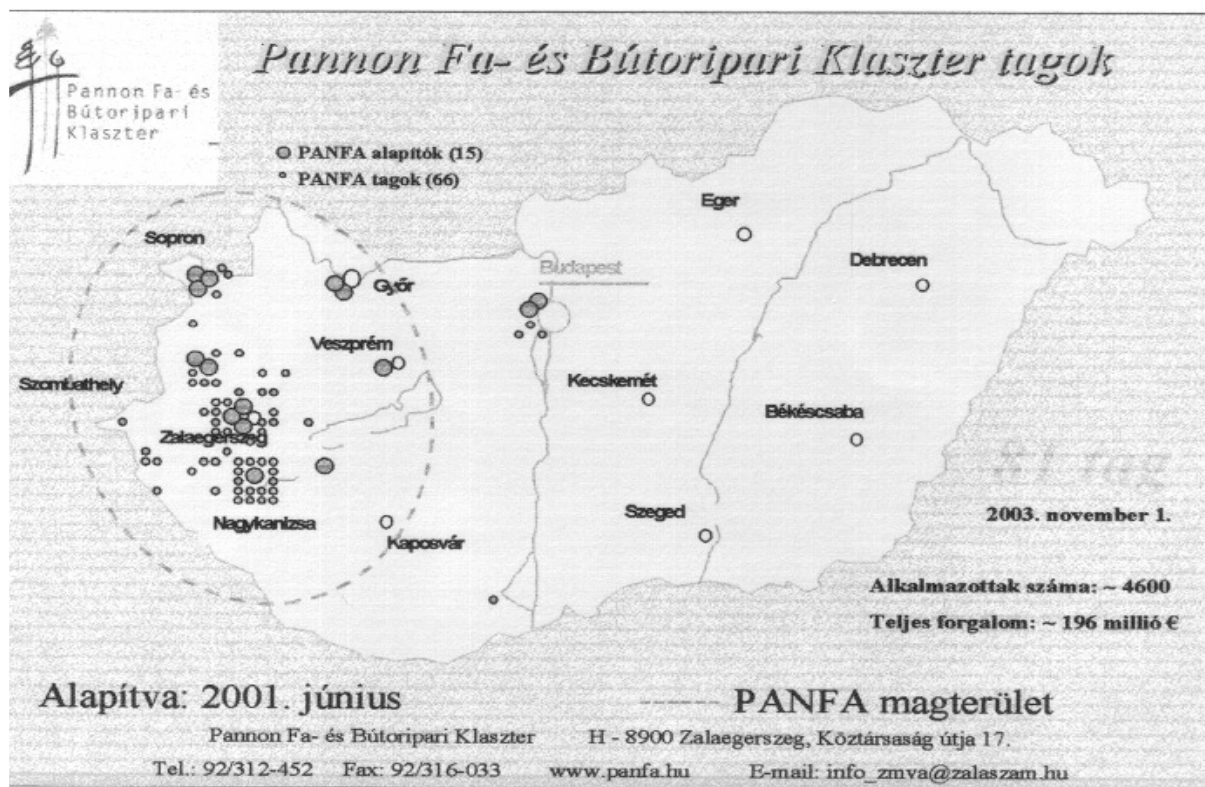
kerülnek ki. A 7 régió között jelentős – a térképen is jól látható – különbségek tapasztalhatók. (Egyedül az Észak-Magyarországi régióban nem működik még klaszter!)

Ki kell emelni a Pannon Autóipari Klasztert (*PANAC* 5. sz. ábra) és Pannon Faipari Klasztert, (6. sz. ábra) amelyek a hazai klasztergyakorlat talán legsikeresebb példáinak tekinthetők. Mindkettő határokon átnyúló kapcsolatokkal is rendelkezik. A PANAC az AVCR-rel (Automotive Cluster Vienna Region), az AC Oberösterreich-hel és a szászországi

5. sz. ábra



6. sz. ábra



AMZ beszállítói hálózattal, a PANFA pedig a TecNetCluster (*Holz Niedeörsterreich*) alakított és a szársországi ki együttműködést. A PANAC a hazánkban letelepedett nagy autóipari cégek és azok beszállítói körül alakult ki, míg a PANFA zömmel hazai kis- és közép vállalkozások köré szerveződött.

A magyar klaszterek átfogó értékelésére először az EU Vállalkozási Főigazgatóságának, majd az OECD-LEED nemzetközi felmérése keretében került sor. Ezt megelőzően a klaszterekkel foglalkozó tanulmányok jelentős része elméleti jellegű volt, illetve a megvalósíthatósági kérdésekkel foglalkozott.

A GKM szerepe a klaszter-fejlesztésben (*tegnap-ma-holnap*)

A kormányzati klaszterpolitika – a nyugat-európai gyakorlattal összehasonlítva – jelenleg még korai fázisban van. A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Innovációs és Környezetvédelmi Főosztálya a hazai klaszterek fejlesztésének jelenlegi fő felelőse.

A GKM klaszter-fejlesztési szerepe igen összetett: támogatások (pl.: PANAC részére a 3%-os miniszteri keretből juttatott 50 millió Ft, valamint később a konkrét célprogramok a RE-1-es, az RFH-keretprogram, az SZVP-6-os, az Innovációs és Technológiai Program klaszter, illetve az NFT GVOP beszállítói pályázatai) információáramlás és kapcsolatok kialakulásának elősegítése (a két országos klaszter-konferencia (Esztergom, 2002. február 21., illetve Budapest, 2003. november 19.) megszervezése és finanszírozása), tanulmányok támogatása (pl.: SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány: Regionális Klaszterek az EU-ban és hasznosítható tapasztalatok Magyarországon) és belső elemzések (EU Vállalkozási Főigazgatóságának: „Enterprise Clusters and Networks”, OECD-LEED felmérés, illetve a lokációs hányadosok, iparosodottsági indexek számítása) egyaránt jellemzik.

A klaszterek „rendszeres” támogatása 2001. január 1-től a Széchenyi Terv RE-1-es pályázata (*regionális klaszterek létrehozása és szolgáltatásaik fejlesztése*) keretében indult meg. A RE-1-es program keretében a legfontosabb eszközök a következők voltak:

- A szervezeti rendszer, azaz a klaszter-menedzsment kiépítésének, valamint a hozzá kapcsolódó információs rendszer megteremtésének támogatása, továbbá
- A klaszter-menedzsment működésének, az általa végzett szolgáltatások, illetve ezek fejlesztésének a kezdeti támogatása voltak.

A klaszterek legfeljebb 25 millió Ft-os (*az EU előírásának megfelelő, ún. csekély összegű (de minimis): max. 100 ezer euros*) támogatást, az ÁFA nélküli fejlesztés összköltségének 50%-át nyerhették el. A pályázóknak legalább 25%-os saját forrással kellett rendelkezniük.

A RE-1-es program 2001. január 1-től 2002. augusztus 2-ig működött, és ennek keretében 16 pályázó összesen 291 millió Ft támogatást nyert el (*köztük a Magyar Építőipari Kht. 22,6 millió Ft-ot*).

A GM a Regionális Fejlesztési Holdinggal (RFH) 2002. február 28-án kötött regionális programja keretében a minisztérium a divat, az üvegipari és az élelmiszeripari klaszter mellett a gödöllői innovációs központ, a béalápátfalvi ipari park és a nyíregyházi vállalkozói park projektjeit támogatta. A 3 klaszter támogatására összesen e program keretében 73 millió Ft-ot költöttek.

A RE-1-hez hasonló alapelvek mentén folytatódott a hálózatok támogatása a 2003-as Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program SZVP-6-os (Mikro-, kis- és középvállalkozások között a hálózatépítési támogatása) pályázatában. Ennek keretében 5-10 tagú (*legfeljebb 8 millió Ft, max. 40%*), 11-20 tagú (*legfeljebb 10 millió Ft, max. 40%*), 20 tag feletti (*legfeljebb 12 millió Ft, max. 40%*) hálózatok létrehozására lehetett támogatást elnyerni. Bár csak gazdasági társaságok pályázhattak, s ez az eddigi zömmel nem ilyen formában működő klaszterek részvételét nem tette lehetővé. A kezdeti csekély érdeklődés és a pályázati határidő meghosszabbítását követően összesen 67 pályázó 566 millió Ft támogatást nyert el.

A GKM Technológia-fejlesztési és Innovációs Programja keretében 3 pályázati célra összesen 50 millió Ft támogatásért lehetett pályázni melyen a Magyar Építőipari Kht. is sikeresen részt vett.

A klaszterek/hálózatok támogatása hazánk EU csatlakozásával a Nemzeti Fejlesztési Terv, (NFT) Gazdasági Versenyképesség Operatív Programjának (GVOP) égisze alá került. Az európai uniós előírásoknak megfelelően a klaszterek létrehozására továbbra is csak csekély összegű támogatást lehet nyújtani.

A GKM mind elvi mind anyagi szempontból elkötelezett híve a klaszterek/hálózatok támogatásának. Legfontosabb céljuknak a klaszterek támogatásának további fenntartását, mellett a klaszterek lehatárolását segítő statisztikai mutatószámrendszer kidolgozását, illetve a klaszterek jogi státuszának rendezését tekintik.

A KUTATÁSI TÉMÁMBAN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK, TANULMÁNYOK JEGYZÉKE²⁷

I. CIKKEK, ELŐADÁSOK

1. A gazdasági együttműködés lehetőségei régióinkban: Kárpátok Munkaközössége? Páneurópai Unió regionális tanácskozása.
Sárospatak, 1991. május 27. 12.p.
2. Orientációváltás gazdasági kapcsolatainkban.
Sárospatak, XXXI. Évfolyam, 6. szám 1991. június 1.p. HU ISSN 0865-0853
3. A regionális külgazdasági együttműködés gazdaságtörténeti megközelítése és adaptációs lehetőségei
Miskolci Egyetem tanszéki-tudományos ülései - munkaanyag
Miskolc, 1991. június 4. 12.p.
4. A vállalkozások üzleti környezete a Kárpátok régióban
MicroCad Konferencia, Miskolci Egyetem
Miskolc, 1992. február 25-27. pp. 174-177
5. A regionális külgazdasági kapcsolatok múltja és jövője a Kárpátok régióban
A szociáldemokrácia a kelet-közép-európai gazdasági átmenetben MSZP nemzetközi konferenciája,
Budapest, 1992. III.12-13. pp. 105-108
6. Régióink holnapja: Kárpátok Munkaközössége
Holnap folyóirat. Miskolc, 1992. május pp 35-37.
7. Medzinárodná hospodárska v Kárpátskom regióne
Nemzetközi tanácskozás a Kassai Műegyetemen, konferenciakiadvány
Kosice, 1992. szept. 23-25. pp. 173-179
8. Külgazdasági kapcsolatok a Kárpátok régióban
Sárospatak közéleti újság
Sárospatak, XXXII. Évfolyam, 6. szám 1992.július 4.p. HU ISSN 0865-0853
9. Az északkelet-magyarországi vállalkozások nemzetközi üzleti környezete a Kárpátok régióban
MicroCad Konferencia, Miskolci Egyetem
Miskolc, 1993. III. 2-6. pp. 71-79
10. International Economic Cooperation in the Carpathian Region
International Business Review Vol.2. No. 3. pp. 269-279.
Pergamon Press Ltd., Oxford, 1993. Nagy-Britannia
11. A gazdasági kapcsolatok egyik gátja a nacionalizmus
Romániai Magyar Szó, Bukarest, 1993. október 30-21. pp.1.
12. A regionális külgazdasági együttműködés térségi dimenziói
Dimenziók folyóirat, Miskolc, 1994. 1. szám pp. 61-70.
13. International Economic Cooperation in the Carpathian Region
Publ. Univ. of Miskolc Series F.
Economic Science (1994) No.1. Miskolc. pp.49-54
14. A regionális marketing sajátosságai a Kárpátok Eurorégióban
Marketing Tanulmányok I.
Miskolci Egyetem, 1995. pp.37-56.
15. The Carpathian Euroregion – Research on the Formation of Transfrontier Economic Cooperation

- Regional Development – Transfrontier Cooperation Conference on the Role of Community and Business Development Organisations in Transfrontier Cooperation in the Carpathian Euroregion Debrecen, 6 - 9 December 1995 konferenciaanyag
16. A megye külpiaci kapcsolatrendszere, nemzetközi együttműködési lehetőségek
In.:Borsod-Abaúj-Zemplén megyei termék-piaci stratégiát megalapozó kutatás zárójelentése - összefoglaló tanulmány
Phare - Megyei Fejlesztési Ügynökség, Miskolc, 1996. pp. 41-51.
 17. .External Market Relations of the County, Possibilities of International Co-operation In.:A product/market approach of the regional business strategy (BAZ County) research report
Phare - Megyei Fejlesztési Ügynökség, Miskolc, 1996. pp. 39-49.
 18. The Regional Spread of Innovation
ACADRES'96. Nemzetközi Konferencia. Timisoara, 1996. november 16-18. konferenciakötet 2. pp.
 19. Külpiaci kapcsolatrendszer és versenyelőnyök meghatározása a régiómarketing stratégia megalapozásához
Miskolci Egyetem, Marketing Tanulmányok 2. Miskolc, 1996. pp.17-27.
 20. A megyei vállalkozások külpiaci kapcsolatrendszere
In: Társadalmi-gazdasági helyzetkép Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 1996.
Megyei Fejlesztési Ügynökség, Nyíregyháza, 1996. pp. 23-27.
 21. Regionális külgazdasági kapcsolatok és versenyelőnyök meghatározása
MicroCAD'97. konferencia N. Szekció Miskolci Egyetem
Miskolc, 1997. február 26-27. pp. 17-21.
 22. Present State of Trade Activity in the Carpathian Euroregion: Data and Trends Conference on Cross-Border Trade Financing in the Carpathian Euroregion
Debrecen, 20-22. March 1997. 19.p.
 23. Vállalkozási övezetek kialakítása a hármashatár mentén
Kárpátok Gazdasági Szemle III. évf. 1. szám. 1997. március 2.p
 24. Establishment of Enterprise Zone in the Tri-Border Area
Carpathian Business Review March, 1997 4.p.
 25. Eurokonform interregionális együttműködések kialakítása hazánkban
ME-GTK Jubileumi konferencia, Miskolc, 1997. június 12-13. pp.100-106.
 26. A különleges gazdasági övezetek és alkalmazási lehetőségeik ÉK-Magyarországon
Marketing Tanulmányok 3. ME Marketing Tanszék Miskolc, 1997. konferenciakiadvány pp. 13-21.
 27. Különleges gazdasági övezetek Magyarországon
MicroCAD '98. konferencia, Vállalkozás szekció
Miskolci Egyetem, Miskolc, 1998. február 24-26. pp.25-32.
 28. A hazai különleges gazdasági övezetek fejlesztésének marketing sajátosságai
Magyar Marketing Műhelyek Negyedik Kerekasztal Konferenciája
Keszthely, 1998. június 3-5., konferenciakiadvány, pp.172-180.
 29. Mízsregionalna goszpodarszka szpivpracja v Káropátszkomn Euroregionyi
Ukrán Tudományos és Technikai Tanács, 14. tanulmánykötete, Kijev-Uzsgorod, 1998. pp.85-89.
 30. A hazai különleges gazdasági övezetek fejlesztésnek marketingje
Marketing & Menedzsment XXXII. évf. 1998/5. szám.
Budapest, 1998. pp.26-30.
 31. Regionális gazdasági együttműködés és a határon túli kisebbségek polgárosodása
Európa Akadémia Dobogókői Konferenciáján elhangzott előadás, mely megjelent: Kárpátok Gazdasági Szemle 13. szám, Sátoraljaújhely, 1998. december
 32. B.-A.-Z. megye 1997 évi külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata, az elmúlt négy év tendenciái
BOKIK-ME Regionális Gazdaságkutató és Marketing Központ Miskolc, 1998. 56.p.
 33. A Kárpátok Eurorégióba irányuló marketing stratégiai dimenziói (konferencia kötetben)
ME-GTK Jubileumi konferenciája, Miskolc, 1999. május 12-14.pp.456-466.

34. Magyar vállalati marketing aktivitás a Kárpátok Eurorégióban
MMM 5. Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 1999. június 2-4. pp.26-39.
35. Magyar vállalati marketing aktivitás a Kárpátok Eurorégióban
Marketing & Menedzsment 1999/5. szám
36. Interkulturális (across-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre KKF-MOK konferencia,
Budapest, 1999. aug. 26-27. pp.51-65.
37. Interkulturális (cross-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre Marketing & Menedzsment 2000/2. szám
38. Magyar vállalatok külföldi közvetlen beruházásai a KKE-i térségben
MMM6 Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000
39. Külpiaci lehetőségek kihasználása a B2B üzleti kapcsolatokban
Marketing Tanulmányok 6. ME, Marketing Intézet Miskolc, 2000.
40. Development of Tri-Border Regional Economic Cooperation Institutional System and Have its Program Managed
Business Studies Vol1 University of Miskolc, 2000 pp.31-49
41. Kis- és középvállalkozások külpiaci aktivitásának fejlesztése
MMM Hetedik Kerekasztal Konferenciája Keszthely, 2001. május 30 – június 1. pp. 19-30
42. Kis- és középvállalkozások külpiaci aktivitásának fejlesztése
Marketing & Menedzsment Budapest, 2001/3.
43. Külpiaci kapcsolatok vizsgálata B.-A.-Z. megyében
Marketing Tanulmányok 7. ME Marketing Intézet Miskolc, 2001
44. Piacralépés és piacon maradás az Európai Unióban
Marketing Szimpózium, Miskolc, MAB Székház, 2002. december 5.
Marketing Tanulmányok 8. pp. 14-21.
45. Cross-Border Cooperation in the Expansion of European Integration
European Integration Studies Univ of Miskolc Vol.2. No.1. 2003. pp. 3-23.
46. Interregionális külgazdasági kapcsolatok kutatása-fejlesztése
MMM IX. Konferenciája, Keszthely, 2003. június 4-6.
47. Kulturák közötti kommunikáció
Technológia és gazdaság felsőfokon, Dashöfer Kiadó Bp. 2004.5...8. szám
http://tg.dashofer.hu/index.php?wa_nr=cemcrm11tg3&cikk_id=76
48. A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés
Marketing Szimpózium (előadás+marketing tanulmányok 9.CD-ROM kiadvány), Miskolc, 2004.
49. Beszállítói hálózat (klaszter) kialakítása a hármashatármenti térségben Zempléni RVA, Sátoraljaújhely,
2004. november http://www.zemplen.hu/rva/klaszter_elemei/elotanulmany.pdf
50. Személyes kommunikáció interkulturális kontextusban
Marketing & Menedzsment 2004/6-2005/1, pp. 86-96.
51. Sikeres kommunikáció interkulturális kontextusban
ME-GTK V. Nemzetközi konferenciája, Miskolc-Lillafüred, 2005.május 11-12. konferenciakiadvány
52. Az interregionális együttműködés fejlesztése Zemplénben
Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek II. évf. 2005/1.
53. A globális kihívások kezelésének néhány alternatívája
Marketing Oktatók Klubja konferenciája
Gyöngyös, 2007 augusztus 30-31. konferenciakötet pp. 49-63.
54. Kihívások és válaszok a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatokban
ME-GTK VI. Nemzetközi Konferenciája
Miskolc-Lillafüred, 2007. október 10-11. konferenciakötet II. pp.177-183.
55. Development of Cross-Border Cooperation in the Tri-Border Region

Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek IV. évf. 2007. II.szám.

II. KÖNYV, KÖNYVRÉSZLET, OKTATÁSI JEGYZET

56. International Economic Cooperation in the Carpathian Region
segédlet az MBA-s hallgatóknak az IBMS tárgyhoz
ME Alk. Közg. Tsz. Miskolc, 1993. 18. p.
57. A határokon átnyúló gazdasági együttműködések marketing sajátosságai (önálló fejezet) In: Régió- és településmarketing
Miskolci Egyetem - RMC Kft. Miskolc, 1997. pp. 281-306.
58. A határokon átnyúló gazdasági együttműködések marketing sajátosságai (önálló fejezet) In: Régió- és településmarketing
KJK- Kerszöv, Budapest 2002. pp.305-331.
59. Regionális külgazdasági kapcsolatok – publikációim gyűjteménye
ME Marketing Tanszék – Pro Marketing Egyesület, Miskolc, 1999. és 2001.
60. Hármashatármenti gazdasági együttműködés A Kárpátok Határmenti Gazdaságfejlesztési Szövetség projekt bemutatása
USAID - Zempléni RVA, Sátoraljajhely, 1999. 198.p.
61. Tri-Border Regional Economic Cooperation
Introduction of the Carpathian Border Region Economic Deveelopment Association (CBED)
USAID/CIPE – Zempléni RVA, Sátoraljajhely, 1999. p.179.
62. Trojhranicná hospodárska kooperácia
Prezentácia prolektu Karpatského zdruzenia pre rozvoj pohranicnej hospodárskej kooperácie
USAID/CIPE – Zemplínska RVA, Sátoraljajhely, 1999. p.138.
63. Ekonomicsnye szpivrobotnyisztvo u regionyi Triordonnyja
Predstavlennya projektu Sztilki triordonnogo ekonomicsnogo rozvitku „Karpati”
USAID/CIPE – Zemplenszkij RVA, Sátoraljajhely, 1999. p.146
64. Az európai integrációról vállalkozóknak
Zempléni RVA, Sátoraljajhely, 2000
65. A polgárok Európája határok nélkül – komplex képzési program tananyaga
Phare-ACCESS – Zempléni RVA, Sátoraljajhely , 2003. p.77.
66. Europa obcanov bez hranic – ucebné materiály komplexného vzdelávacieho programu
Phare-ACCESS – Zempléni RVA, Sátoraljajhely , 2003. pp.69.
67. Az európai integrációról vállalkozóknak
Zempléni RVA, Sátoraljajhely, 2004 373 p
BAZ Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Miskolc, 2004. 373 p.
68. Az európai integrációról vállalkozóknak
BAZ Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Miskolc, 2004. 373 p.
69. Hogyan lehetünk sikeresebbek Európában? Projekttervezés és pályázatkészítés
Zempléni RVA, Sátoraljajhely, 2004. 344 p.
VOSZ – Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége, Budapest, 2004.
70. Határtalan vállalkozások - Kis- és középvállalkozások felkészítő tréningje–Vállalkozások és a régió
Phare CBC – ÉRÁK – Zempléni RVA – RRA v Královskom Chlmci, Miskolc, 2005.p. 100
71. Határtalan vállalkozások - Kis- és középvállalkozások felkészítő tréningje - IV. Versenyszabályozás
Phare CBC – ÉRÁK – Zempléni RVA – RRA v Královskom Chlmci, Miskolc, 2005.p.54

72. A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés (önálló fejezet) In.: Piskóti I.(szerk):Marketing-kaleidoszkóp
ME Marketing Intézet Miskolc, 2006. pp. 467-479.
73. A határon átnyúló együttműködések keretei és programjai az Európai Unió 2007-13 közötti költségvetési periódusában (önálló fejezet) In.: Piskóti I.(szerk): Marketing-kaleidoszkóp 2008. ME Marketing Intézet Miskolc, 2008. pp. 126-147.

III. Kutatási-szakértői tanulmányok

1. Az országhatáron átnyúló gazdasági kapcsolatok és ezek kölcsönhatása a területi fejlődésre Északkelet-Magyarországon (társszakértőként)
MTA-Vita Alapítvány, Budapest, 1994. 148.p.
2. A Kárpátok Eurorégió - egy formálódó szubregionális külgazdasági együttműködés vizsgálata OTKA (T4589) kutatási zárójelentés, Miskolc, 1994. 220.p.
3. A megye külgazdasági kapcsolatrendszerének vizsgálata (1994)
In: Regionális üzleti stratégia termékpiaci megközelítésben c. kutatás III. része
PHARE-PAF, Miskolc, 1995.183.p. + függelék
4. Az Ózdi régió külgazdasági kapcsolatrendszerének vizsgálata
In: Az Ózdi Állandó Ipari Termékbemutató Bázis megvalósíthatósági tanulmánya III. része
PHARE - Ózdi Önkormányzat, Ózd, 1995. 189.p.
5. A hármashatármenti gazdasági együttműködés fejlesztése, vállalkozási övezet kialakítása I-II.rész
Zempléni RVA - KHGSZ Projekt,(PHARE-PAF) Sátoraljaújhely, 1995-96. 611.p.
6. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (1995)
Megyei Fejlesztési Ügynökség, Nyíregyháza, 1996. 246. p.
7. Borsod-Abaúj-Zemplén megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (1995)
Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Miskolc, 1996. 263.p.
8. Az északkelet-magyarországi régió vállalatai külpiaci kapcsolatainak és versenyképességének vizsgálata – OKTK 1. főirány kutatás
MTA - Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest 1996. 216.p.
9. A Zempléni Vállalkozási Övezet gazdaságfejlesztési programja I-II. rész
Zempléni RVA, Sátoraljaújhely, 1996-97. 594.p.
10. Borsod-Abaúj-Zemplén megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (1996)
Miskolci Egyetem – RMC Kft., Miskolc, 1997. 254.p.
11. Borsod-Abaúj-Zemplén megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (1997)
BOKIK - RMC Kft., Miskolc, 1998.
12. A Plastico SA. marketing stratégiai terve
Plastico SA. Sepsiszentgyörgy, Románia, 1998.
13. Borsod-Abaúj-Zemplén megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (1998)
BOKIK - RMC Kft. Miskolc, 1999. 215 p.
14. Zempléni Vállalkozási Övezet befektetés-ösztönzési programja (befektetési ajánlatok és PR munka + CD-ROM, www.zemplen.hu website szerkesztés)
Zempléni RVA, Sátoraljaújhely, 1999.
15. B.-A.-Z. megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (1999)
BOKIK - RMC Kft. Miskolc, 2000. 159 p.

16. B.-A.-Z. megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (2000)
BOKIK - Kárpátia Vállalkozás Miskolc, 2001. 159 p.
17. B.-A.-Z. megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (2001)
BOKIK - Kárpátia Vállalkozás Miskolc, 2002. 243 p.
18. Az interregionális vállalkozáserősítő programok hatása a szomszédos országokkal folytatott külkereskedelmi kapcsolatokra
Külügyminisztérium - ME, Budapest, 2003. 199 p.
19. B-A-Z megye külpiaci kapcsolatrendszerének vizsgálata (2002)
BOKIK – Kárpátia Vállalkozás, Miskolc 2003.
20. A Zemplén Eurorégió megvalósíthatósági tanulmánya I.-II.
Zempléni RVA - Kárpátia Vállalkozás, Sátoraljaújhely, 2004 -2005. 114+189 p.
21. A Zemplén Eurorégió beszállítói programja – megvalósíthatósági tanulmány
Phare CBC – Kárpátia Vállalkozás, Sátoraljaújhely, 2006. 184 p.

TUDOMÁNYMETRIAI ADATAIM²⁸

az Országos Doktori Tanács honlapjára megadott 10 és a további publikációim vonatkozásában²⁹

1. Az interneten elérhető független hivatkozások az ODT honlapján szereplő 10 publikációmra (2009)

2007 Dr.Dankó László: Kihívások és válaszok a nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatokban, ME-GTK Jubileumi Konf. Miskolc-Lillafüred
type of document: konferenciakiadvány

2006 Vágási M.-Piskóti I.-Buzás.: Az innováció helye a nemzetközi termékmenedzsment döntésekben In.: Innováció-marketing, Akadémiai Kiadó, Budapest
type of document: könyvfejezet

2005 Dr.Dankó László: Személyes kommunikáció interkulturális kontextusban, Marketing & Menedzsment 2004/6-2005/1, pp. 86-96.
type of document: folyóiratcikk

2005 Dr.Dankó László: Nemzetközi üzlet, ME Marketing Intézet, Miskolc
type of document: könyv

1. a. www.repulestorci.extra.hu/data/sugarhajtomuvek_innovacioja.pdf

2004 Dr.Dankó László: Hogyan lehetünk sikeresebbek Európában? Projekttervezés és pályázatkészítés, VOSZ, Budapest
type of document: könyv

1. <http://www.gkm.gov.hu/data/cms529003/katalogusossz.pdf>
2. http://www.balatonszolos.hu/vidékfejlesztés_elemei/leader.doc
3. <http://www.oszk.hu/mnbwww/K/0912/S.HTML#5468>
4. http://www.matarka.hu/cikk_list.php?fusz=4080
- 4.a. www.istergranum.hu/admin/.../_0006ogar_ujdimenziok.ppt
- 4.b. www.kult-tura.hu/dialogusea/juhasz_ea.ppt

2003 Dr Dankó László: Cross-Border Cooperation in the Expansion of European Integration, European Integration Studies Univ of Miskolc Vol.2. No.1
type of document: folyóiratcikk

2002 Piskóti I .-Dankó L.-Schupler H.: A határokon átnyúló gazdasági együttműködések marketing sajátosságai In: Régió- és településmarketing, KJK-Kerszöv, Budapest
type of document: könyvfejezet

²⁸ Tudománymetriai adataim:

total impact factor of the 10 most significant publications: 0.52

number of Independent citations : 36

összes publikációjának impakt faktora: 0.52

összes publikációjának független idézettségi száma: 61

²⁹ http://www.doktori.hu/index.php?menuid=192&sz_ID=4605&nyita=N

5. http://www.itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/01_03/TU44.htm
6. <http://www.sunkft.hu/Image,%20a%20regpolban.doc>
7. http://geogr.elte.hu/PHD_konferencia_ELTE_2002/doktori_konferencia_anyagai_2002/boroslajos.pdf
8. <http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/egyedk.doc>
9. <http://odin.agr.unideb.hu/AVA3/Beerkezett/K%E1rp%E1ti%20L%E1szl%F3/Tarn%E9-K%E1rp%E1ti.doc>
10. http://geogr.elte.hu/PHD_konferencia_ELTE_2002/doktori_konferencia_anyagai_2002/lorinczkatalin.pdf
11. <http://www.e-government.hu/documents/DOK/doc/AAAAJZJN.doc>
12. <http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/ercseyi.doc>
13. <http://odin.agr.unideb.hu/AVA3/Beerkezett/Bal%F3%20T%FCnde/2007AVADerecen%20Kis%20M%E1ria.doc>
14. http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv6/Szerk-irod.pdf
15. http://www.baranya.hu/doksik/content/fejlesztési_koncepcio/turizmus.pdf
16. <http://www.univie.ac.at/EMNET/download/SzivaSaho.doc>
17. http://www.rgvi.gtk.szie.hu/upload_files/Turizmus.DOC
18. <http://www.kesthely.hu/ftp/Marketingterv.pdf>
19. http://www.rkk.hu/TET/2007_1/TET_2007_1.pdf
20. http://www.rkk.hu/TET/2000_2-3/TET2000_2-3_02.pdf
21. http://www.kheops.ontoo.at/89c2ca154dc172d7e656dbfad6b69b28_TANULMANYKOTET.pdf
22. http://regaphd.ktk.pte.hu/doc/evkonyv_2001.pdf
23. www.vati.hu/download.php?ctag=download&docID=8953
24. http://www.itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/01_09/Tu45.htm
25. <http://www.vvft.hu/dokumentumtar/83-VVFTArculatikkv%20javított%200918.doc>
25. <http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/kovge.doc>
26. <http://www.ktk-ces.hu/huszti.pdf>
27. <http://kanizsaterseg.celodin.hu/turisztikaiprg.doc>
28. <http://tokaj-turizmus.wplanet.hu/irodalmiut/tanulmany.doc>

2000 Dr.Dankó László: Interkulturális (cross-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbözőségekre, Marketing & Menedzsment 2000/2. szám
type of document: folyóiratcikk

1999 Dr.Dankó László: Hármashatármenti gazdasági együttműködés(angol, magyar, szlovák, ukrán nyelven), USAID-Zempléni RVA
type of document: könyv

29. <http://miau.gau.hu/miau/09/karpat/diploma.doc>

30.

<http://books.google.hu/books?id=OAJ8wnwIL9MC&pg=PA562&lpg=PA562&dq=%22Dan k%C3%B3+B3+L.%22&source=web&ots=mok59Bn9C4&sig=RvgqIUPcqVTbemC4xTLagyxi k1A&hl=hu>

31. <http://www.gkm.gov.hu/data/cms714011/karpataljai.pdf>

32. <http://www.uni-miskolc.hu/uni/res/kozlemenyek/2005/pdf/csiszarik.doc>

33. http://elib.kkf.hu/edip/D_12444.pdf

34. <http://www.rmkt.ro/dokumentumok/konyvtar.pdf>

1993 Dr.Dankó László: International Economic Cooperation in the Carpathian Region, International Business Review Vol.2.No.3.Pergamon Press Oxford GB.
ISSN: 0969-5931 type of document: folyóiratcikk

35. <http://www.springerlink.com/content/4c6rglmtq4ddqmyu/>
36. http://www.klausmeyer.co.uk/publications/2005_meyer_peng_2005_bibliography.pdf

2. További publikációim független idézettsége az interneten elérhető források alapján

- 37-39. [http://w3.oszk.hu/repscr/wwwi32.exe/\[in=rpsr2.in\]/?SSZ=DANKO_LASZLO](http://w3.oszk.hu/repscr/wwwi32.exe/[in=rpsr2.in]/?SSZ=DANKO_LASZLO) (3 db)
40. http://www.matarka.hu/cikk_list.php?fusz=4233
41. http://geogr.elte.hu/TGF/TGF_Cikkek/salamin7.pdf
42. <http://www.matarka.hu/marclist.php?fusz=4080>
43. <http://www.scmonitor.hu/index.php?p=contents&cid=723>
44. http://www.matarka.hu/cikk_list.php?fusz=4064
45. http://www.matarka.hu/cikk_list.php?fusz=4069
46. http://www.matarka.hu/cikk_list.php?fusz=13734
47. <http://nda.sztaki.hu/kereso/index.php?a=get&id=720501&pattern=>
48. <http://nda.sztaki.hu/kereso/index.php?a=set&sa=items&pattern=&id=515&from=41>
49. <http://www.cceol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=181372D5-B141-436C-8B80-698B7ACD6EBA>
50. <http://www.gkm.gov.hu/data/cms529003/katalogusossz.pdf>
51. <http://www.cceol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=4F984C5C-5D3C-49CD-945B-657B2422B3C5>
52. www.uzletibsc.hu/download.php?file=101
53. http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20050303.pdf
54. <http://www.iif.hu/netacgi/otkalist.pl?SECT5=OTARS&d=OTKA&l=100&r=0&s1=&s7=13%3F%3F&u=%2Fdb%2Fotka%2Fotkatars.htm>
55. <http://www.piacprofit.hu/?s=32&n=58&mr=1484>
56. <http://www.magyarhirlap.hu/cikk.php?cikk=93208> (ref)
57. http://www.szinvanet.hu/top_szinvanet/aboutus/aboutus.net?article_p=51 (ref)
58. http://www.zemplen.hu/rva/klaszter_elemei/elotanulmany.pdf
59. <http://www.hhrf.org/ujszo/2000/250/regio.htm>
60. <http://interm.gtk.gau.hu/miau/remete/zempleni.html>
61. www.reketye.net/files/Hivatkoz_sok2009-ig.doc
62. http://193.6.3.247/web/index.php?option=com_content&task=view&id=913&Itemid=207
63. http://www.lib.uni-corvinus.hu/gyar/gyar_200902eng/isbd_6633.html
64. www.norda.hu/_downloaddoc.php?docid=68&mode=documents
65. www.vati.hu/static/kisterinfo/3508_satoraljaujhelyi.pdf
66. www.elib.kkf.hu/edip/D_12444.pdf
67. www.norda.hu/_downloaddoc.php?docid=53&mode=documents

3. Kiegészítő információk:

3.1 Publikációs listám elektronikus elérhetősége:

<http://www.marketing-miskolc.hu/tartalom/publ/p-DL.pdf>

(Az ME Marketing Intézet honlapján feltöltés lezárva: 2007. június 30.)

3.2 Teljes publikációs listám elektronikus elérhetősége és már feltöltött teljes szövegeim a Miskolci Egyetemi Publikációs adatbázisában:

<http://www.uni-miskolc.hu/~mepublic/user/list.phtml?szerzoid=796>

(2010. január 10.-én feltöltve: 168, mely a ME Könyvtára által ellenőrzött és elfogadott. Ebből teljes szöveggel feltöltve: 55)

3.3 Részletes tudományometriai adataim:

Az összes publikációk száma: 168

Az összes lektorált publikációk száma: 65

Az összes referált publikációk száma: 3

Az összes ismert "idegen" hivatkozások száma: 70

A legtöbbet hivatkozott publikáció (RTM könyv) független hivatkozási száma: 24

A Science Citation Index szerinti impact faktorom: 0.52