# A csongrádi borklaszter megvalósíthatósága és fenntarthatósága

**KISPÁL GABRIELLA**[1]

A hagyományőrző szőlőtermesztés feltehetően 1076-ig nyúlik vissza a mai csongrádi borvidék területén. Az elmúlt 15 évben a termelőterületek nagysága a harmadára zsugorodott az eredeti méretéhez képest. Ez a területi csökkenés egyaránt kihat a méretgazdaságosságra és a fenntarthatóságra. Kutatásom fő célja a borvidék fennmaradásának biztosítása, a termelési és ágazati hagyományok megőrzése. Ennek elérése érdekében borklaszter létrehozását látom szükségesnek, melyet időszerű megoldási javaslatként maga a tanulmány támaszt alá. A klaszter a szőlőtermelők részére segítené a költséghatékony gazdálkodást, hiszen ha az integráció szerzi be a legfontosabb inputokat, akkor ezek a nagy tétel miatt olcsóbbá válnak. A borklaszter további szektorok fejlődését is determinálja, hiszen a beruházásokkal fellendül a gazdaság ezen a területen, és a turizmus adta lehetőségek is bővülnek. Jelen tanulmány a csongrádi borklaszter megvalósításához szükséges célrendszert és az annak fenntartásához szükséges tényezőket mutatja be, majd összehasonlítást végez a leendő csongrádi és a már meglévő legnagyobb hazai borklaszter között. A klaszterek hosszú távon történő fenntartásához elengedhetetlen az akkreditálás, ezért a tanulmány röviden a minőségközpontú irányítási rendszerek bevezetésére és fejlesztésére is kitér.

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, minőség, borklaszter, integráció, költséghatékonyság.

**JEL kódok:** C50, D20, D24, D83, D85.

## Bevezetés

Magyarországon a II. világháború óta a mezőgazdaság többszöri strukturális átalakuláson ment keresztül. A csongrádi borvidék története 1076-ig nyúlik vissza, hagyomány és minőség jellemzi. A kis szőlőtermő terület megsínylette az utóbbi idők strukturális forradalmát, az

[1] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, e-mail: kgabriella12@gmail.com.

országban itt csökkent a legnagyobb mértékben a szőlőtermő terület. Az elmúlt húsz évben csak a csongrádi hegyközség területe az 1600 hektáros méretről 456 hektár szőlőterületre redukálódott (Kispál Sándor interjúalany szerint), a borvidéki tagok száma pedig egy év alatt 985 főről 473 főre csökkent (Papp Erika interjúalany szerint). Jelenleg a szőlőágazat tragikus gazdasági helyzetben van, mely számos tényező együttes hatására (pl. kivágási támogatások, újvilági exportborok, rossz fajtaszerkezet, méretgazdaságossági problémák, a kritikus tömeg hiánya a piacokon, öregedő szőlős társadalom) alakult ki. Olyan jól működő érdekvédelmi szervezete azonban nincs a térségnek, mely el tudná látni a tényleges és szükséges feladatait. Sajnos a hegyközségben gyakran vannak érdekellentétek, ahol a borászok képviselik a többséget. A borvidék nem engedheti meg magának azt, hogy mellőzze az együttműködést, hiszen fejlődni csak így lehet. Ez az egyetlen kiút.

Miért van szükség együttműködésre?

• „A szőlészet és a borászat jellemzően különválik a régióban, a termelőknek csak mintegy 20%-át integrálják, a termés 80%-a felvásárlásra kerül." (Duna Borrégió 2012. 11) Sajnos ez a Csongrádi Borvidékre is igaz.

• „Termelni egyre jobban tudnak, de a piacok felkutatása, megtartása már nem igazán megy… A költséges és bizonytalan megtérülésű reklámok miatt mindenképpen az összefogás a kívánatos dolog, legalább a reklám szintjén." (Papp)

• „… multik által sarokba szorított nagyüzemi felvásárló nem köt hosszú távú szerződéseket a kiszolgáltatott termelővel". (Duna Borrégió 2009. 11)

• „…a termelők rá is vannak szorulva a szövetkezésben rejlő, gazdasági és nem gazdasági (informális) előnyökre, hiszen egyenként még a relatíve nagyobb termelők is gyenge és kis alkuerővel rendelkező szereplők a piacon, mind az input, mind pedig az output oldalon." (Szabó 2011. 25);

• „A nyugati, s különösen az újvilági bortermelők könnyen lekörözhetik magyar versenytársaikat, az utóbbiak összefogása híján." (Bene–Csernák 2012. 1268).

Az együttműködésnek számos fajtája létezik, mint például a háztartási-fogyasztási cikkek beszerzésére alakult szövetkezetek, hitelszövetkezetek, beszerző-értékesítő szövetkezetek, gépkörök, melyek sok európai országban, például Dániában sikeresen működnek. Ha messzebbre tekintünk, akkor Kanadában és az Egyesült Államokban ún. „gabona-pool"-okkal találkozhatunk. Ezek olyan érdekvédelmi-gazdasági rendszerek, integrációk, melyek már képesek célkitűzéseiket finanszírozni. Magyarországon azonban a szovjet, majd más kommunista rendszerben hatalmi kényszerrel végrehajtott ún. „termelőszövetkezetesítés" tulajdonképpen állami gazdaságok, álszövetkezetek, kolhoz típusú közös gazdaságok erőszakos létrehozását jelentette (Hunyadi 2007). Korábban már léteztek szőlőszövetkezetek a Duna Borrégióban, ami önként alakult ki termelői csoportokból, de a termelők által az egyébként is nehezen teljesíthető feltételek betartása problémát okozott, ami a legtöbb esetben a megszűnéshez vezetett. Ezt a Stinner Ferenccel, a még meglévő szőlőszövetkezet elnökével 2014 nyarán készített interjú is megerősítette, akinek elmondása szerint olyan feltételeket teremtettek a szövetkezetek számára, melyek nem voltak megfelelőek az integráció életben tartásához. A legnagyobb problémát az jelentette, hogy a nonprofitként működtetett szövetkezetek nem tudták teljesíteni az éves nettó 300 millió forintos bevételt és emellett a támogatásokat is megvonták, a fejlődési ütemet pedig lerövidítették. Így a szőlőszövetkezet mint termelői csoport is megszűnt. Ilyen okok miatt nem célszerű a „szövetkezet" fogalmat alkalmazni az együttműködésre. A globalizációnak köszönhetően a szövetkezetek mindenhol jelentős változáson mentek keresztül az uniós tagországokban, ami új lehetőségeket teremtett a vertikumok összefonódására, így a szövetkezeti modell ma már inkább vállalkozói szövetkezeti modellnek tekinthető (Simon 2007). Így ma már a klaszter számos tényezőjében megegyezik a szövetkezettel. Például szakmai önsegélyező szervezetnek mondható, és itt is a szövetkezeti funkcióknak megfelelően infrastruktúra-javítás, értéktöbblet-teremtés, szociálpolitikai, kulturális és társadalmi szerep is várható.

Napjainkra fontossá vált, hogy az együttműködéseknek legyen egy vezető szerve, mely irányít és koordinál, ez a klaszteréknél jelenik meg

erőteljesen. A hazai borágazatra egyébként is jellemző a klaszter alapú együttműködés (mely ez esetben a speciális tudást hordozza magával, nem a vállalati formát) (Szűcs–Farkasné 2008), ezt az előző pénzügyi ciklusban anyagilag is támogatták és segítették, és így született meg a döntés a klaszter mint szervezeti forma mellett. A klaszternél egyre inkább előtérbe kerülnek a „szoft" tényezők, mint a bizalom és a kreativitás, így jobban alkalmazkodik a jelenlegi trendekhez, mint a szövetkezet (Szűcs–Farkasné 2008).

Ahogy Jóna (2013) a doktori értekezésében fogalmazott Camagnira (2011) utalva, egyre fontosabb a területi identitás, a fogékonyság, a tudástermelés, a diffúzió, a területi miliő, a szinergiák és a kollektív tanulás. Ezen felsorolás mindegyike külön célként szerepelhet a klaszter programjában, erősítve a minőség kritériumát és a fenntarthatóságot.

A tanulmány célja, hogy hiteles és releváns primer és szekunder kutatási eredményekkel megalapozza a Csongrádi Borászati, Turisztikai és Megújuló Energia Klaszter (továbbiakban borklaszter) megvalósíthatósági tanulmányát és tervét. Eredményeim a reális folyamatokra vonatkoztatva mutatják majd meg a vállalati csoportosulás számára a megfelelő utat a hosszú távú célok implementálására, mint például a csongrádi borvidék gazdaságos és fejlődő működése és a fogyasztók tudatában lévő pozitív pozicionálása.

**A klaszter fogalma**

A célkitűzések megvalósításához elsőként a klasztert mint fogalmat szükséges tisztázni. A mai napig nem létezik egyértelmű és mindenki által elfogadott klaszterfogalom, mert ezen szervezeti formák annyira heterogének, hogy nem lehet őket egy fogalommal magyarázni (Tóth 2009). Jelen esetben a Grosz (2004)-féle meghatározásból indulok ki, ami arra helyezi a hangsúlyt, hogy a klaszterek egy iparágban, egy értéklánc rendszer mentén szerveződő, egymással egyszerre versengő és szoros együttműködési kapcsolatokat ápoló független gazdasági szereplők és nonprofit intézmények, szervezetek, melyek területileg koncentráltan működnek és az egész térség versenyképességét növelik.

Szekunder kutatásaim alapján úgy gondolom, hogy a klaszter az egyetlen olyan szervezett vállalati forma, melyben a vállalkozások az au-

tonómiájuk mellett növelhetik a versenyképességüket, és a vezető klasztermenedzsment vállalat révén kulcsfontosságú vezetési kultúrát és magatartást sajátíthatnak el, ami a piacon a XXI. században a megélhetés alapját nyújtja. Enélkül a hosszú távú fennmaradás már lehetetlen.

A regionális klaszterek elsődlegesen olyan gazdasági problémák kezelésére alkalmasak, ahol a központi koordinációs probléma nem jellemezhető csupán anyagi dimenzióval, hanem létezik valamiféle közös értékrend is, például egy adott borvidék borainak kiválósága (Szűcs–Farkasné 2008).

Az együttműködésre a legjobb nemzetközi példát a Porter (1998) által bemutatott kaliforniai klaszter adja, amit érdemes követni, mert az iparág számos szereplőjét felöleli a szőlőtermelőktől és szőlészetigép-beszállítóktól, a hordó- és címkegyártókon, valamint bortermelőkön keresztül a PR- és reklámügynökségekig (Bene–Csernák 2012).

Erre a borvidéki kiválóságra szükség van, mint ahogy a PR- és reklámügynökségek által elért versenyképességre is, hiszen egyre nehezebb még a jó bornak is cégért találni, mert nagyon sok a versenytárs. Ezt a 2013-as Austrian Wine Challenge – a világ legnagyobb nemzetközileg elismert versenye – is megerősíti, ahol 39 országból 12 990 bort neveztek (Kriszt 2013).

**Módszertan**

A módszereket tekintve, elsődlegesen a releváns szekunder információkra támaszkodva megalapozom azt a klaszter-fogalmat, mely leginkább magyarázza a leendő klasztert és annak hátterét, illetve ami a legtöbb segítséget adja a létesítés átgondolásánál.

A primer kutatásoknál félig strukturált mélyinterjút alkalmaztam. Telefonon Horváthné Erdős Cecíliával egyeztettem, aki a csongrádi borokról a városban megfordult több száz külföldi személy véleményét tolmácsolta. 2013 októberében az Észak-Magyarországi Borklaszter (ÉMOB) klasztermenedzserével, Papp Erikával, Kispál Sándorral, a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara szőlőtermesztési, borászati és alkoholelőállítási osztályvezetőjével – aki a klasztert leginkább szorgalmazó szőlőtermelő – és Győre Dániellel, az Agrárgazdasági Kutató Intézet szőlészeti és borászati témáját kutató munkatársával készítettem interjút.

Az interjúk sorát 2014 júliusában zártam a Tiszamenti Szőlőtermelők Szövetkezetének elnökénél, Stinner Ferencnél.

Azért választottam az ÉMOB képviselőjét, mert úgy gondoltam, hogy ő tudja számomra megadni a legtöbb szakmai és gyakorlati információt arra vonatkozóan, hogy a klaszter miként induljon el, mit hogyan érdemes elvégezni, és mire lehet számítani a klaszter létrehozása után. Bár szerettem volna több borászati klasztermenedzserrel is beszélni, de a témában közvetlenül csak ez az egy személy kompetens, hiszen az országban nincs több olyan klaszter, melynek területe erre a tevékenységre korlátozódik.

A további személyek információi az integrációval kapcsolatos múltat és elképzelt jövőt hivatottak bemutatni közvetlenül és reális módon, mely életképes lehet. Kispál Sándor mint szőlőtermelő nyilatkozott a témában, Györe Dániel mint az ágazatot kutató és jól ismerő, az egész rendszert átlátó kitűnő szakember. Mindketten nagyon sok friss és aktuális információt szolgáltattak számomra az egész ágazatról. Stinner Ferenc felvázolta a Tiszamenti Szőlőszövetkezet kialakulását és fejlődését, s elmondta, hogy mennyi nehézséggel kell/kellett megküzdeniük, illetve hogy minek köszönhető, hogy más termelői csoportok megszűntek, ám az, amit ő indított, megmaradt.

Ezen szekunder és primer információk alapján készítettem el az egyedi és újdonságot magában hordozó szervezeti ábrát, célstruktúrát, benchmarkingot és SWOT-analízist. Bemutatom a borklaszternél tervezett szervezeti ábrát, melyet a szakirodalom felhasználása alapján alakítottam ki, és a célrendszert, mely az egész projekt kiindulópontja. Ezek után kitérek a már meglévő eredményekre, és felvázolom a lehetséges további teendőket és becsülhető következményeket a már meglévő SWOT-analízis adta eredmények tükrében.

## Eredmények

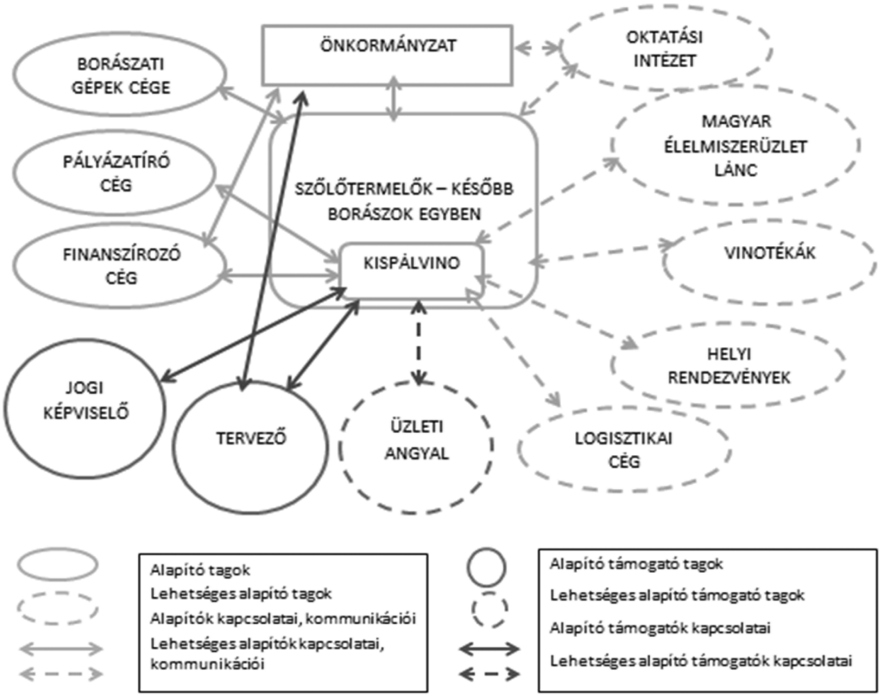
### *A klaszter mint szervezési módszer*

A borklaszter nagyszerű keretet ad a termelőknek mind gazdasági, mind pénzügyi oldalról ahhoz, hogy az együttműködést hosszútávon és támogatva tudják megvalósítani. Ez a támogatás korábban adott volt az induló, fejlődő és akkreditált klasztereknek is, jelenleg azonban csak az

utóbbira vonatkozik, amint azt Papp Erika interjúalany elmondta. Várhatóan ez az új pénzügyi ciklusban lehetővé teszi az újonnan létrejövő klaszterek támogatását is, mely megkönnyítené a szőlőtermelőknek az egységes pincerendszer létrehozását, ami már olyan régóta szükséges a borvidéknek. A csoportosulás (laza integráció) biztosítani tudja a pinceépítéssel a szőlő magasabb hozzáadott értékét, hiszen ha nem szőlőként értékesítjük a szőlőt, hanem borként, akkor akár 10–20-szoros profitot is el lehet érni. A szőlő és bor ágazatban már volt példa szőlőszövetkezet létrehozására, ami viszont a gyakorlatban nem az együttműködést és a gazdasági fejlődést segítette, hanem azt, hogy akiknek nem érdeke a vertikum ezen a területen való fennmaradása, az egyszerre tudta tönkretenni a terület valamennyi ágazati képviselőjét. Ez a klaszterben nem valósulhatna meg, hiszen a menedzsmentvállalat érdeke a klaszter gazdaságossága és fennmaradása. Manapság Magyarországon minden tíz klaszterből három év után csupán egy marad fenn, klasztereket főleg forrásnyerésre hoznak létre, felhasználva a kapcsolati tőkét. Igazán jól működő borklaszter sajnos jelenleg nincs Magyarországon, mert – ahogy az ÉMOB klasztermenedzsere fogalmazott – csak részsikereket ért el a klaszter. Ennek ellenére ad egy kiindulópontot, egy példát, megmutatja, hogy mi az, amire oda kell figyelni, fel kell készülni a klaszteralapításnál. A primer kutatás alkalmával az is kiderült, hogy hatalmas problémát jelent a klaszter szervezésénél a közös cél és érdek kialakítása, valamint az, hogy a tagok elfogadják azt az új szemléletet, mely a fenntartás és a működés alaptétele, hogy a fogyasztókat kell kiszolgálni és fontos a piacszemléletű vezetés. A tagoknál hiányzik a menedzsmentkultúra. Jelen cikk éppen ezért foglalkozik jobban a célstruktúrával és mutat rá arra, hogy a tagokat be kell vonni a klaszter életébe, mert ez hordozza magában a sikert.

Az 1. ábra azt a szervezeti ábrát szemlélteti, melynek alapját a kaliforniai borklaszter szervezeti felépítése ihlette, és az adaptációt tartalmazza a csongrádi borvidékre, figyelembe véve a helyi sajátosságokat és interakciókat. Míg a kaliforniai borklaszter három nagy szervezeti részből tevődik össze, ami a szőlőtermelőket és az őket kiszolgáló input előállítókat, az állami hatóságokat, kutatási intézeteket, valamint utolsó

egységként a feldolgozókat, borászokat és ezek beszállítóit jeleníti meg, addig a Csongrádi Borklaszter csak két csoportot különít el: a szőlőtermelőket, akik idővel borászokká válnak és az összes többi szervezetet, aki őket kiszolgálja és a felvevőpiacot, valamint a szükséges információkat nyújtja. A szőlőtermelők és a borászok közötti kapcsolat azért nincs jelölve, mert várhatóan egy főborász lesz, aki mindenkit betanít, hogy megközelítőleg azonos minőséget lehessen létrehozni a borvidéken. A helyi sajátosságokat az tükrözi, hogy a klasztert az önkormányzat támogatja, ami előnyt jelent a jövőben, illetve, hogy a szőlőtermelők és a borászok ugyanazt a csoportot képviselik. Jelen ábrán jelölve van a bor felvevőpiaca is, mely a kaliforniai borklaszternél nem játszik szerepet a szervezeti ábra vonatkozásában.




*Forrás: saját szerkesztés.*

1. ábra. A leendő borklaszter tervezett szervezeti ábrája

***Célrendszer***

A célrendszerben jelenleg a mélyinterjúknál és a benchmarkingnál jár a kutatás, folyamatosan készül a klaszterkoncepció az illetékesekkel. Tervben szerepel egy reprezentatív standard kérdőív összeállítása a leendő klasztertagok számára, melynek célja, hogy világossá váljon, mennyire ismerik egymást és mennyire egyeznek az egyéni célok a közös célokkal. Ez a dokumentum tartalmazza majd, hogy összesítve mit jelent a klaszter a területet, a felszereltséget és a bizalmat illetően. Célszerű bevonni a tagokat a létrehozás lépéseibe is, mert így jobban magukénak fogják érezni azt és aktívabbak lesznek. A továbbiakban egy kritériumrendszer kialakítása is megtörténik, hogy objektíven lehessen mérni a klaszter előtti és utáni eredményeket, azaz mérhető legyen a változás a következő paraméterekben: hozzáadott érték, jövedelem, kockázat, információáramlás gyorsasága stb.

A klasztert a klaszterterv és koncepció után a támogatás segítségével (komplex, minimum 65–70%-os intenzitás szükséges) lehet majd létrehozni a már meglévő szándéknyilatkozatok felhasználásával. A pályázati összeg tudja megalapozni leginkább a klaszter anyagi hátterét, ha ennek elnyerése kétséges, akkor maga a klaszterlétrehozás is kétséges. Az üzleti angyalok azok, akik ezen a kockázaton tudnak csökkenteni, ám a mezőgazdaság e területén ez a jelenlét sajnos elenyésző. További finanszírozási lehetőség lehet a most elindult Növekedési Hitel Program is. A kedvezményes jegybanki finanszírozás a hitellel már rendelkező vállalatok finanszírozási költségeit csökkenti, illetve lehetővé teszi olyan projektek megvalósítását, melyek elindítását a magas finanszírozási költség eddig akadályozta (MNB 2013). Ez a jelenlegi viszonyokhoz képest reális és költséghatékony megoldás lehet.

További problémákat okozhat a támogatás intenzitásának alacsony mértéke vagy a tagok kis száma, mert a klaszter létrehozásához is szükséges egy „kritikus tömeg”, aki már bátran tudja képviselni a borvidéket. Bár a tagok száma folyamatosan bővül, szükséges az ilyen irányú toborzás.

Papp szerint az eddigi tapasztalatok megerősítették, hogy hosszú távon csak akkor lesz fenntartható a klaszter, ha van mögötte tényleges

szakmai cél, aktív részvétel a tagok részéről, megfelelő információáramlás, valamint a legfontosabb a megfelelő anyagi támogatás, mert a szőlőtermelők nem rendelkeznek önerővel. A cél, hogy egy önsegélyező szakmai szervezet jöjjön létre.

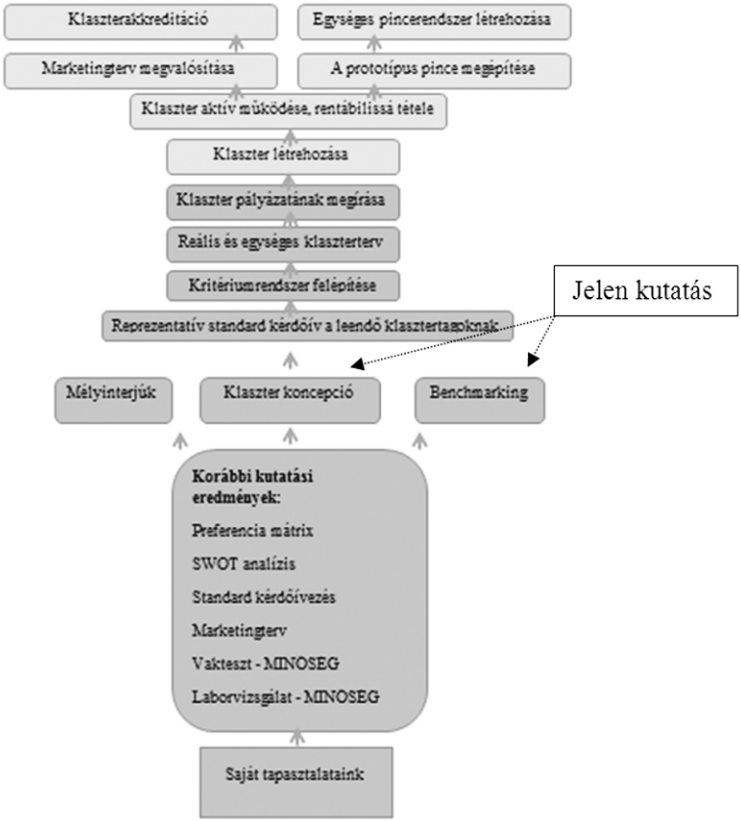
Miután a létrehozás sikerült, a fogyasztói szemléletet helyezzük előtérbe, és a marketingterv megvalósítása, valamint az akkreditációs folyamat lebonyolítása lesz majd a cél, mert ezzel is elő tudjuk segíteni a minőségi pozicionálást és a borvidék differenciálását is (2. ábra).

A megerősödött integráción belül az egységes pincerendszer egy prototípusának megépítése lesz majd a cél a szőlőtermelők szempontjából. Várhatóan ez a megújuló energián alapul, és figyelembe veszi a bővítési lehetőségeket is. A kivitelezés így, hogy csak egy feldolgozót építünk, gazdaságosabb, mintha egyből egy hatalmas kapacitással számolnánk (amit hitelből finanszíroznánk, és a piac megléte nélkül tönkremenne), így könnyebb a piaci igényekhez igazodni és finanszírozni is azt.

Azért, hogy mérhető legyen a teljesítmény, évente szükséges referenciavizsgálatot végezni az elért eredményekről és azok hatásáról (a pince eredményessége, teljesítménye, a hozzáadott érték nagysága), majd 2017-ben újabb attitűdelemzést kell készíteni arról, hogy mennyire elfogadott a Csongrádi borvidék.

***Benchmarking***

A benchmarkingnál jelenleg csak egy példa áll szem előtt (ÉMOB), de ez a jövőben természetesen bővül, és nem csak a borklaszterek alapján. Az összehasonlításból annyit lehet jelenleg megállapítani, hogy a legfőbb motivációk és a klaszter típusa megegyezik, habár a Csongrádi Borklaszter jobban koncentrálódik, várhatóan kisebb területet ölel majd magába. Míg az ÉMOB a borászokat kapcsolja össze, addig a Csongrádi Borklaszter a szőlőtermelőket tömöríti, amivel egyedülálló lehet az országban. A 1. táblázat az ÉMOB klaszterfejlesztési koncepció és cselekvési terv információit, valamint a tervben lévő Csongrádi Borklaszter várható adatait tartalmazza a jelenlegi állás szerint összehasonlítva. Az alábbi tények közvetlenül a klasztermenedzserektől származnak. Jól látható, hogy már




*Forrás: saját szerkesztés.*

2. ábra. A célrendszer struktúrája – a várható kutatási mérföldkövek

a motivációkban is hatalmas az eltérés a két klaszter között. Míg az ÉMOB legfőbb motivációit a marketing és a közös megjelenés jelenti, addig a Csongrádi Borklaszter a borvidék fennmaradásáért küzd, és csak ezek után jön minden más tényező. A két klaszterben megegyezik az, hogy a források lehívása nagyon fontos, és a marketinget közös alapokon képzelik el.

1. táblázat. Összehasonlító táblázat a leendő és a már meglévő borklaszterről

| Elemzési szempontok | Észak-Magyarországi Borklaszter | Csongrádi Borklaszter |
|---|---|---|
| **Alapítás** | 2009. november 27. | várhatóan 2014–2015 |
| **Legfőbb motivációk** | - réspiaci szegmens betöltése<br>- specializált szakmai érdekképviselet<br>- uniós és állami támogatású finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás<br>- fogyasztói igények ismeretére alapozott marketing-tevékenység<br>- közös piaci megjelenés<br>- innovációs tanácsadás | - a borvidék hosszú távon tartó fenntartása és örökítése az újabb generációknak<br>- bekapcsolódás a borturizmusba<br>- energiatakarékos technológiák megvalósítása<br>- új munkaerők foglalkoztatása a szőlő- és borágazatban<br>- magasabb hozzáadott érték elérése<br>- a csongrádi bor és a csongrádi borvidék mint „ősi borvidék" tudatosítása<br>- egységes, komplex megújuló energiára alapuló pincerendszer létrehozása, mely bárhová adaptálható<br>- specializált szakmai érdekképviselet<br>- uniós és állami támogatású finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás<br>- fogyasztói igények ismeretére alapozott marketingtevékenység<br>- közös piaci megjelenés |
| **A klaszter típusa** | - horizontális<br>- iparági<br>- regionális<br>- nyitott | - horizontális<br>- iparági<br>- regionális<br>- nyitott |
| **A klaszter státusza** | fejlődő: a kapcsolatok mélyülnek, de nincsenek nagyobb, hosszabb távú beruházások | indulás előtti: a szándéknyilatkozatok megvannak, üzleti angyalokat még kutatunk |
| **A klaszter jelenlegi tagjai** | - 25 borászat 4 borvidékről<br>- 1 menedzsmentvállalat<br>- 4 együttműködő partner | - 7 szőlőtermelő 1 borvidékről<br>- 1 menedzsmentvállalat<br>- 1 önkormányzat<br>- 3 egyéb vállalkozás<br>- 2 támogató vállalkozás<br>6 partner |

*Forrás: saját szerkesztés.*

A klasztertípust tekintve megegyeznek a tulajdonságok. A tagok horizontálisan, azaz vízszintesen fognak össze. Azok működnek együtt, akik az ellátási láncban ugyanazt a tevékenységet látják el. Iparági klaszter lesz a csongrádi is, tehát csak azokra vonatkozik, akik ugyanabban a folyamatban érdekeltek, ami itt a szőlőtermelést és a borágazatot jelenti. A regionális kifejezés jelen esetben annyit takar, hogy csak erre az adott csongrádi kistérségre vagy nagytérségre határolható le, a klaszter nem kíván más régiókból is tagokat bevonni. A nyitott klaszter megfogalmazás arra utal, hogy akik a fenti jelzőknek megfelelnek, azok bármikor csatla-

kozhatnak a klaszterhez, mert a taglista nincs lezárva. A klaszter státuszára vonatkozóan pedig egyértelmű a különbség, miszerint az egyik már egy elindult és fejlődő szervezet, a másik pedig indulás előtt áll.

Nagy különbséget mutat a tagokat figyelembe véve az a szempont is, hogy míg a Csongrádi Borklaszter csak egy borvidékre vonatkozik, addig az ÉMOB négy borvidéket köt össze, amit már alapvetően is nehéz összehangolni.

***A csongrádi szőlőtermelés SWOT-analízise***

A SWOT-analízis (2. táblázat) alapját képező információ egy részét korábbi kutatásaim, másik részét pedig saját szőlőtermelői tapasztalatom nyújtotta. A sok jellemző tulajdonságból csak néhányat emelek ki, amelyeket a legfontosabbaknak ítélek meg.

Olyan borok a csongrádiak, melyek ízlenek a külföldieknek. Az elmúlt évtizedek több száz csongrádi borkóstolója hazai és külföldi színtéren alátámasztja ezt az állítást, vallja az a személy, aki tolmácsként jelen volt ezeken a rendezvényeken. Elmondása szerint az angoloknak, íreknek, norvégoknak, izraelieknek és amerikaiaknak is ízlik a csongrádi bor. Ezek a népek nagyon szeretik a könnyű száraz borokat, úgyhogy lehetne erre építeni a marketinget is. A magyar borfogyasztói társadalom is egyre inkább áttér az édes és félédes borokról a száraz borokra, mert most ez a „trendi".

Gyenge a marketing, ami azt jelenti, hogy míg más borvidékeken születnek a marketingstratégiák és összefognak a vertikum szereplői, hogy közösen népszerűsítsék a borvidéket, az ezen a borvidéken hiányzik, vagy csak nagyon kismértékben, csírájában létezik.

A hagyomány azt jelenti ebben a környezetben, hogy a borvidék történelme 1076-ra nyúlik vissza, tehát sokkal régebbre, mint más borvidékeké. Ezt tudatosítani kellene és ki kellene használni. A lakosság felé kommunikálni kell, hogy annak idején a törökök miatt vitték el a hegyekbe innen a szőlőt, tehát itt már sokkal hamarabb létezett szőlőtermelés. Ez is egy kulcsfontosságú információ lehet a marketingstratégiában: „ősi borvidék"-ként lehet rá hivatkozni.

A „pincék csak saját érdekeiket nézik" állítás azt fogalmazza meg, hogy a szőlőtermelőkkel egyik pince sem foglalkozik, a pincék nem gon-

dolkodnak hosszabb távon, mindenki csak a saját hasznát lesi, amin a szőlőtermelők nem tudnak változtatni. A pincék nem érzékelik azt a veszélyt, hogy ha a szőlőtermelők tönkremennek, akkor már nem tudnak tőlük szőlőt felvásárolni. Bár léteznek pincék, akiknek van saját szőlőjük, de a szőlőtermelőkre nagyobb figyelmet kellene fordítani. Ha a termelőknél lenne annyi önerő, hogy saját pincét tudjanak létrehozni, az nem hátránya, hanem előnye lenne a többi pincének is, nem beszélve Csongrád városáról. Biztosabb lenne a jövő, ha a termelők is fenn tudnának maradni. Ha továbbra sem fogja megérni a szőlőtermelés a termelőknek, akkor a területek tovább fogynak, mígnem a borvidék összezsugorodik, és végképp nem lehet majd nagy mennyiségű, azonos minőségű bort előállítani a borvidéken, amivel könnyebben fel lehetne hívni a fogyasztók figyelmét.

2. táblázat. A csongrádi szőlőtermelés SWOT-analízise

| ERŐSSÉGEK | GYENGESÉGEK |
|---|---|
| Kedvező természeti adottság | Alulpozicionáltság |
| Szakmai tudás | Alacsony ismertség |
| Jó fajtaösszetétel | Integráció hiánya |
| Főutak közelsége | Pénzhiány |
| Már jól kialakított borárak | Gyenge marketing |
| Külföldieknek ízlik | Területek elaprózódása |
| Hagyomány – „ősi borvidék” | Önerő hiánya |
| Minőség | Fejlesztések hiánya |
| LEHETŐSÉGEK | VESZÉLYEK |
| Technológiai fejlesztések | Pályázati pénzek kifizetésének halogatása |
| Pályázatok és támogatások | Nem éri meg szőlőt termelni |
| Borturizmus | Borhamisítás |
| Növekedési hitelprogram | Rengeteg olcsó olasz import bor |
| | Alkalmi munkavállalók |
| | Adminisztrációs terhek |
| | „Pincék uralma” |
| | Rövid távú gondolkodás a pincéknél |

*Forrás: saját szerkesztés.*

### *Hogyan szolgálja a minőség és a minőségbiztosítás a klaszter működését?*

A klaszteren belül fontos az egységes minőségcélok megalkotása, amely a vevői igények figyelembevételével kerül kidolgozásra. Az, hogy a

Csongrádi borvidékről nagy mennyiségű szőlőt visznek ki és hogy azokat külföldre szállítják kamionszámra, azt Kispál úr is megerősítette 2013-ban és hozzátette, hogy sokszor a magyar bor nem magyar bor név alatt kerül ki a piacra. Ez pedig nem alapozza meg a magyar bor hírnevét, köztük a csongrádiét sem. Az akkreditált klaszterek között a 2012-es adatok alapján (MAG 2012) nincs még borklaszter. Alapot adna a differenciáltság hangsúlyozására, ha a Csongrádi borvidék klasztere megjelenne a minősített klaszterek között. Ez alapján már könnyen lehet azonosítani a termelőt és a minőséget, a fogyasztóknak is egyszerűbb lesz kiválasztani a megfelelő bort. Ebben olyan, nemzetközileg is elterjedt rendszerek tudnak segítségre lenni, mint pl. az ISO 9000-es szabványcsalád, illetve ISO 22000-es élelmiszer-biztonsági irányítási rendszer. Az akkreditáció megerősítené azt a tényt is, hogy a klaszter jól működik, hosszú távon is fenntartható és az Európai Unió által is elismert fejlesztési eszköz, amely „márkává" válik.

Fontos lenne bevezetni egy egységes csongrádi bort is, a „Csongrádi Házasítás"-t, amely ismertté tenné a borvidék nevét, és mint házasított bort, nagy tételben lehetne létrehozni a már meglévő nagyobb területekkel rendelkező szőlőfajtákból. Ennek a bornak az lenne az előnye, hogy a mennyiség miatt bejutna legalább egy szupermarket polcára, és ráirányítaná a figyelmet a többi csongrádi borra is. Így csak egy névre kellene eredetvédelmet kérniük a pincéknek, mégis az egész borvidékre pozitív hatással lenne. Ezáltal minden évben ugyanolyan borra (mérhető kémiai jellemzők alapján) lehetne szert tenni, hiszen ha az egyik pincénél gyengébb is a minőség, még mindig lehet a másik pince borából többet hozzátenni a megfelelő cél elérése érdekében. Az összes pincének az lenne az érdeke, hogy a legjobb minőségű bort hozzák létre a borvidéken. További minőségcél a hazai versenyeken való eredményes részvétel, új piacok feltérképezése a klaszter környezetében és a határokon kívül, megjelenés a vinotékák polcain és a kapcsolódó rendezvényeken.

**Következtetések, javaslatok**

A Csongrádi borvidéket megmenteni és felvirágoztatni egyértelműen csak és kizárólag összefogással lehet, amire a klaszter a legideálisabb vállalati forma, tehát szükség van a klaszter létrehozására. A klaszter formában létrejött együttműködés az egyetlen kiút, amely megoldást je-

lenthet hosszú távon, mert támogatott és segíti az egész térség fejlődését. Amellett, hogy munkahelyeket teremt, közösségi érdek is, és segíti a működési hatékonyságot, valamint az innováció elterjedését és a költséghatékony termelést.

A szervezeti ábra és a célhierarchia kialakítása alapvető fontosságú, mert ezek tudják mérsékelni a megvalósítás kockázatait és megadni a jól megalapozott stratégiát. A legnagyobb problémát a finanszírozási háttér hiánya és a tagok alacsony száma okozhatja. Előbbi a növekedési hitelprogram segítségével is orvosolható, utóbbinál a toborzást szükséges fellendíteni. Nagyon fontos a más klaszterek példájából és problémáiból való tanulás, ezért érdemes a tagokat bevonni a tevékenységekbe, mert így fogják magukénak érezni a klasztert, és lesznek hosszú távon aktívak. A cél az, hogy a klaszter ne csak egy gazdasági társulás legyen, hanem szakmai önsegélyező szervezet is. Az ÉMOB céljaival megegyezően itt is fontos a közös piaci megjelenés („Csongrádi Házasítás") és a forrásokhoz való hozzájutás. Szorgalmazni kell a létrejövő borklaszter auditálását és akkreditációját, amely finanszírozási források elnyerésében nyújthat segítséget, és biztosítja az állandó szinten lévő minőséget, fenntarthatóságot.

A SWOT-analízis során beazonosított erősségeket és lehetőségeket jobban ki kell használni. A gyengeségeket ki kell küszöbölni és a veszélyek elkerülésére kell törekedni. Például a pincék érdekei helyett a szőlőtermelők érdekeinek képviseletét kell ellátni, az „ősi borvidék" és „minőség" tudatosítását minden szinten el kell érni (termelők, fogyasztók), mert hosszú távon ez is a klaszter fenntarthatóságát segíti elő.

**Irodalomjegyzék**

Bene, A.–Csernák, J. 2012. A klaszterek stratégiai fontosságú szerepe a KKV-k körében – Egri borászati klaszter példáján. In: Magda, S.–Dinya, L. (ed.) *Zöld gazdaság és versenyképesség? XIII. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös, 2012. március 29–30.* Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 1263–1268.

Duna Borrégió 2009. A szigetcsépi Gál birtok. *Duna Bor Magazin* 2009 (június), 11–15.

Duna Borrégió 2012. Alföldi nehézségek. *Duna Bor Magazin* 2008 (november), 11–15.

Grosz, A. 2004. A klaszterorientált fejlesztési politika tapasztalatai

Magyarországon. In: Beszteri, B.–Lelovics, Zs.–Pécseliné Vajai, T. (eds.) *Magyarország és a XXI. század kihívásai az Európai Unióban.* Komárom: MTA Veszprémi Területi Bizottság, 273–288.

Hunyadi, A. 2007. A különböző szövetkezeti típusok és a szövetkezeti értékrend kialakulása. In: Somai, J. (ed.) *Szövetkezetek Erdélyben és Európában.* Romániai Magyar Közgazdász Társaság: Kolozsvár, 111–140.

Jóna, Gy. 2013. *A területi tőke kistérségi jellemzői.* Doktori értekezés. Gödöllő: SZIE.

Kispál, S. 2012. *Csongrádi Borklaszter szándéknyilatkozat.* Belső dokumentum.

Kriszt, J. 2013 AWC-Vienna Austrian Wine Challenge. *Borászati füzetek* 20(4), 25.

MAG 2012. *A magyar klaszteresedés elmúlt 3 éve az akkreditált innovációs klaszterek példáján keresztül*. http://www.bvk.hu/files/1213/4878/3747/Klaszterek_elemzese_2012.pdf, letöltve: 2013.10.28.

MNB 2013. *Terméktájékoztató. A Növekedési Hitelprogram első szakaszának I. és II. pillére keretében folyósított refinanszírozási hitelek igénybevételének módjáról és feltételeiről.* http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Monetaris_politika/NHP/NHP_termektajekoztato.pdf, letöltve: 2013.12.18.

Simon, S. 2007. Az európai mezőgazdasági szövetkezetek átalakulásának főbb jellemzői. In: Somai, J. (ed.) *Szövetkezetek Erdélyben és Európában.* Romániai Magyar Közgazdász Társaság: Kolozsvár, 343–344.

Szabó, G. 2011. *Családi gazdaság és szövetkezés*. http://econ.core.hu/file/download/szgg/csaladi_gazdasag.pdf, letöltve: 2012. 10. 21.

Szűcs, I.–Farkasné Fekete, M. (eds.) 2008. *Hatékonyság a mezőgazdaságban (Elmélet és gyakorlat)*. Budapest: Agroinform Kiadó.

Tóth, T. 2009. *Regionális gazdaságfejlesztés*. Gödöllő: SZIE GTK.

**** Pályázati felhívás az „Akkreditált Innovációs Klaszter" cím elnyerésére*. http://www.pafi.hu/_pafi/palyazat.nsf/83c68255e917fff4c1256bd6006b51fa/9354be70923ef6b5c12578b0003f6ced?OpenDocument, letöltve: 2013. 10. 30.