PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetői szerepek és szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

DOI: 10.18136/PE.2015.579

Készítette:
Lippert Róbert

Témavezető:
Dr. Gaál Zoltán

Veszprém
2015

VEZETŐI SZEREPEK ÉS SZERVEZETI KULTÚRA HATÁSA A KLASZTEREK MŰKÖDÉSÉRE

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:
Lippert Róbert

Készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében.

Témavezető: Dr. Gaál Zoltán

Elfogadásra javaslom (igen / nem) .....
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton .....%-ot ért el.

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: ..... igen /nem

.....
(aláírás)

Bíráló neve: ..... igen /nem

.....
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján .....%-ot ért el.

Veszprém, 2015 ....
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
Az EDHT elnöke

Tartalomjegyzék

Ábrák jegyzéke 4
Táblázatok jegyzéke 6
Kivonat 8
Abstract 9
Auszug 10
Előszó 11
Köszönetnyilvánítás 12
1. BEVEZETÉS 13
1.1. A téma aktualitása és jelentősége 14
1.2. Kutatási célok 16
1.3. A kutatási kérdések 17
1.4. A disszertáció felépítése 17
2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS 20
2.1. A klaszterek 20
2.1.1. A klaszterek általános megközelítése 21
2.1.2. A klaszterek definiálása 23
2.1.3. Klaszterek tipizálása 30
2.1.4. Klaszterek keletkezése és fejlődése 37
2.1.5. A klaszterek által nyújtott előnyök 41
2.1.6. A klasztervezetés jelentősége 43
2.2. Vezetői szerepek 49
2.2.1. A vezetés megközelítései 49
2.2.2. Vezetési stílus 51
2.2.3. A vezetői szerepek megközelítései 53
2.2.4. Vezetői szerepek Cameron és Quinn Versengő Értékek Keretrendszerében 57
2.3. Szervezeti kultúra 64
2.3.1. A kultúra fogalma és szintjei 64
2.3.2. A szervezeti kultúra megközelítései 66
2.3.3. A szervezeti kultúra típusai 71
2.3.4. Cameron és Quinn szervezeti kultúra elmélete 75

3. KUTATÁSI MODELL ÉS MÓDSZERTAN 79
3.1. Kutatási kérdések 79
3.2. Fogalmi keretek 80
3.3. Hipotézisek 83
3.4. Kutatási modell 85
3.5. Vizsgálati módszerek 87
3.5.1. Kvalitatív felmérés 88
3.5.2. Kvantitatív felmérés 89
4. EMPIRIKUS KUTATÁS 90
4.1. A kutatás folyamata 90
4.2. A változók operacionalizálása 91
4.3. A kérdőív kialakításának módja és jellemzői 92
4.4. A minta megválasztása 94
4.5. Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése 96
5. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK 97
5.1. A vizsgálati minta legfontosabb statisztikai jellemzői 97
5.2. Kvalitatív vizsgálat 101
5.2.1. Esettanulmányok 101
5.2.2. Az esettanulmányok értékelése 109
5.2.3. Menedzsment megközelítésű sajátosságok azonosítása 114
5.3. Kvantitatív vizsgálat 117
5.3.1. A klasztertagok elégedettségére vonatkozó eredmények 117
5.3.2. A klaszterek működésével kapcsolatos eredmények 131
5.4. Klaszter siker érettségi modell 134
5.4.1. A klaszter siker folytonos érettségi modell 134
5.4.2. Szervezeti kultúrára vonatkozó eredmények 140
5.4.3. A vezetői szerepekre vonatkozó eredmények 143
5.5. A változók közötti kapcsolatok vizsgálata 148
5.5.1. A szervezeti kultúra hatása a klaszter sikerre 149
5.5.2. A vezetői szerepek hatása a klaszter sikerre 151
5.5.3. A kedvező CVF mix vezetői tulajdonságok hatása a klaszter sikerre 154
5.5.4. Egyes kategorizáló tulajdonságok hatása a klaszter sikerre 155

5.5.5. A klasztertagok orientációjának statisztikai vizsgálata 158
5.6. Hipotézisek helytállóságának elemzése 161
6. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE 165
6.1. Az eredmények értelmezése 165
6.2. A tézisek megfogalmazása 169
6.3. Kutatási kérdések megválaszolása 172
6.4. Önálló újszerű eredmények 175
6.5. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása 176
6.6. További kutatási irányok kijelölése 177
7. ÖSSZEFOGLALÁS 179
Irodalomjegyzék 180
Mellékletek jegyzéke 194

Ábrák jegyzéke

1. ábra A területi és gazdasági koncentráció összefüggései 33
2. ábra A klaszter életciklus spontán körfolyamata 39
3. ábra Menzel klaszter életpálya elmélete 40
4. ábra A vezetés rendszere 50
5. ábra A vezetői szerepek és a szervezeti teljesítmény kapcsolata 55
6. ábra A Versengő Értékek Keretrendszerének vezetői modelljei 58
7. ábra A vezetői szerepekhez tartozó kompetenciák 63
8. ábra A kultúra szintjei Trompenaars hagyma modellje szerint 65
9. ábra A stratégiai menedzsment rendszerkoncepciója 66
10. ábra Bokor szervezeti kultúra definiálásának megközelítései 68
11. ábra Deal és Kennedy kultúra tipológiája 72
12. ábra Trompenaars szervezeti kultúra típusai 73
13. ábra Hofstede kultúra típusai 74
14. ábra Cameron–Quinn kultúra 76
15. ábra A kutatás struktúra modellje 86
16. ábra A kutatási módszerek csoportosítása a kutatás jellege szerint 87
17. ábra Válaszadó klaszterek tevékenységi területei 98
18. ábra A válaszadó klasztertagok gazdálkodási formája 99
19. ábra Klasztertagok tevékenységi területének megoszlása 99
20. ábra Foglalkoztatottak száma és árbevétel szerinti megoszlás 100
21. ábra Scree-plot teszt eredménye 121
22. ábra A gazdálkodási formák közötti orientációs különbségek 125
23. ábra Az egyes tevékenységi szektorok közötti orientációs különbségek 126
24. ábra Az egyes tevékenységi szektorok közötti orientációs különbségek 127
25. ábra Az érettségi modell ábrázolása háromdimenziós koordináta rendszerben 135
26. ábra A vizsgálatban résztvevők összesített kultúra profilja 142
27. ábra A domináns szervezeti kultúra százalékos megoszlása 142
28. ábra A domináns vezetői szerepek százalékos megoszlása 145
29. ábra Vezetői szerep összehasonlítás (személy vs. szervezet vezette klaszter) 146
30. ábra Vezetői szerep profil összehasonlítása (Írásos stratégiával rendelkezők vs. stratégia nélküli klaszterek) 147

31. ábra A domináns szervezeti kultúra és a siker index kapcsolata 150
32. ábra A domináns vezetői szerepek és a siker index kapcsolata (mentor)..... 152
33. ábra A domináns vezetői szerepek és a siker index kapcsolata (direktor) 153
34. ábra A kedvező CVF mix és a siker index kapcsolata 155
35. ábra Az egyszemélyi vagy szervezeti vezetés és a siker index kapcsolata 156
36. ábra Stratégia megléte és a siker index kapcsolata 157
37. ábra Klaszter siker index szektorok szerint (autóipar vs. környezetipar) 158

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat Klaszter definíciók tartalmi elemei a szakirodalom alapján 24
2. táblázat A klaszterek szerveződésének alapja és struktúrája a szakirodalomban 25
3. táblázat A klaszterek szerveződésének célja, eszköze és összetartó ereje a szakirodalomban 28
4. táblázat Hálózatok és klaszterek elkülönítése 31
5. táblázat Klaszter életciklus elméletek áttekintése 38
6. táblázat Mintzberg vezetői szerepei 53
7. táblázat Leader és menedzser szerepek összehasonlítása 54
8. táblázat Quinn vezetői szerepeinek összehasonlítása 60
9. táblázat Szervezeti kultúra elméletek megközelítései 69
10. táblázat A szervezeti kultúra szintjei 70
11. táblázat Az interjúk szempontjai 95
12. táblázat Kutatási minta 97
13. táblázat A dolgozatban bemutatott esetek kiválasztásának szempontjai 101
14. táblázat Klaszter definíciók tartalmi elemeinek összehasonlítása 115
15. táblázat Esettanulmányok szövegelemzésének eredménye 116
16. táblázat Klasztertagság által nyújtott előnyök a tagok értékelése alapján 118
17. táblázat Elégedettség főkomponens KMO- és Bartlett-teszt eredménye 120
18. táblázat Az elégedettség főkomponens megőrzött varianciája 120
19. táblázat KMO- és Bartlett-teszt eredménye 121
20. táblázat Elégedettség főkomponensek megőrzött varianciája 122
21. táblázat Az orientációs dimenziók komponens mátrixa 123
22. táblázat Az orientációs dimenziók homogenitásának vizsgálata 124
23. táblázat Elégedettség főkomponensek KMO- és Bartlett-tesztje 127
24. táblázat Determináns faktorok komponens mátrixa 129
25. táblázat Az elégedettség két főkomponensének fontosabb statisztikai jellemzői 130
26. táblázat A klaszterek működésének számszerű eredményei és százalékos megoszlása 132
27. táblázat A klaszterek működésének számszerű eredményei és százalékos megoszlása 133
28. táblázat Az üzlet és a működés determináns faktorok kereszttábla elemzése 137
29. táblázat Függetlenség igazolása az üzlet és a működés dimenziói között 137

30. táblázat Az innováció és a működés determináns faktorok kereszttábla elemzése 138
31. táblázat Függetlenség igazolása az innováció és a működés dimenziói között 138
32. táblázat A klaszter siker érettségi index eredményei és százalékos megoszlása 139
33. táblázat A klaszter siker érettségi index statisztikai adatai 140
34. táblázat A szervezeti kultúra felmérés fontosabb statisztikai eredményei 141
35. táblázat A vezetői szerep főkomponensek statisztikai eredményei 143
36. táblázat A vezetői szerep főkomponens-elemzés KMO- és Bartlett-tesztje 144
37. táblázat A vezetői szerep főkomponens-elemzés faktor értékei 144
38. táblázat A domináns vezetői szerepek változójának fontosabb statisztikai jellemzői .. 145
39. táblázat Levene teszt eredménye (szervezeti kultúra vs. klaszter siker) 149
40. táblázat A domináns szervezeti kultúra és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla 149
41. táblázat A domináns szervezeti kultúra és a klaszter siker kapcsolatának Post-Hoc elemzése (LSD) 150
42. táblázat Levene teszt eredménye (vezetői szerep vs. klaszter siker) 151
43. táblázat A domináns vezetői szerep és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla 151
44. táblázat A domináns vezetői szerep és a klaszter siker kapcsolatának Post-Hoc elemzése (Tamhane) 152
45. táblázat Levene teszt eredménye (Kedvező CVF mix) 154
46. táblázat Kedvező CVF mix és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla 154
47. táblázat Az egyszemélyi vagy szervezeti vezetés és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla 156
48. táblázat Stratégia megléte és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla 157
49. táblázat Klaszter sikere szektorok szerint ANOVA tábla (Autóipar vs. környezetipar) 158
50. táblázat Az orientációs dimenziók normalitás vizsgálata 159
51. táblázat Az orientációs dimenziók szóráshomogenitásának vizsgálata 159
52. táblázat A gazdálkodási formák közötti orientációs különbségek ANOVA táblája és Post-Hoc elemzése (LSD) 160
53. táblázat Az egyes tevékenységi szektorok közötti orientációs különbségek ANOVA táblája és Post-Hoc elemzése 160

Kivonat

A disszertáció célkitűzése, hogy megismerje és bemutassa a Magyarországon működő, önmagukat klaszterként definiáló szervezetek jellegzetességeit és azok belső mozgatórugóit, és hogy rámutasson a vizsgált területen a vezetés fontosságára, a vezetői tulajdonságok és a szervezeti kultúra megismerésének jelentőségére.

A dolgozat áttekinti a téma kidolgozásához szükséges elméleti alapokat jelentő hazai és nemzetközi szakirodalmat. A klaszterekkel foglalkozó elmélet feldolgozásakor a definíciók, a tipizálások, valamint a klaszterek vezetésének kérdései kapnak kiemelt figyelmet. A menedzsment irodalom feldolgozásakor a szervezeti kultúra és a vezetői szerepek kerülnek bemutatásra.

Az empirikus vizsgálat kvalitatív része klasztermenedzserekkel folytatott interjúkra, kvantitatív része az egész országra kiterjedő – a klasztermenedzserek és a tagok körében is elvégzett – átfogó kérdőíves felmérésre épül. A kutatás eredményei kvalitatív és kvantitatív statisztikai módszerekkel kerültek elemzésre.

A kutatás eredményeként azonosítottam a hazai helyzetre jellemző, menedzsment megközelítésű sajátosságokat, ezek felhasználásával megalkottam egy saját, vezető szempontú definíciót. A klaszter sikerének értékelésére felállítottam egy új, folytonos érettségi modellt. Feltártam és bemutattam a klaszter siker és a vezetői tulajdonságok – a versengő értékek modellje szerinti szervezeti kultúra és vezetői szerepek – közötti összefüggéseket.

Abstract

The objective of the dissertation is to detect and demonstrate the characteristic features and intrinsic motivation of organisations defining themselves as clusters in Hungary and to present the importance of management, managerial leadership roles and the comprehension of organisational culture.

The study discusses national and international literature providing theoretical basis for the elaboration of the topic. In the process of analysing cluster theory, definitions, standardisation and questions of cluster management are in the centre of attention, while the analysis of management literature focuses on the presentation of organisational culture and leadership roles.

The qualitative part of the empirical study is based on interviews conducted with cluster managers. The quantitative part has been carried out in the form of an extensive questionnaire involving cluster managers and cluster members from all regions in Hungary. The results of the survey have been analysed with the help of qualitative and quantitative statistical methods.

As a result, present Hungarian characteristic features of management approach have been identified. Applying these attributes a manager based definition has been introduced. To evaluate cluster success a new continuous maturity model has been set up. Correlations between cluster success and managerial attributes (according to the model of Competing Values Framewok organisational culture and managerial leadership roles) have been detected and presented.

Auszug

Das Ziel der Dissertation ist die charakteristischen Merkmale und die innere Motivation von Organisationen, die sich als Cluster definieren, in Ungarn zu erkennen und die Bedeutung des Managements, der Rolle des Obmannes und das Verständnis der Organisationskultur in der analysierten Feld zu präsentieren.

Als theoretische Grundlage für die Ausarbeitung des Themas, die Studie überblickt die nationale und internationale Fachliteratur. Während der Verarbeitung der cluster-orientierten Theorien die Definitionen, die Typisierungen und die Fragen der Clusterführung stehen im Fokus. Während der Analyse der management Fachliteratur die Organisationskultur und die Rollen des Obmannes werden vorgestellt.

Der qualitative Teil der empirischen Forschung basiert auf den Interviews mit Cluster-Obmänner. Der quantitative Teil wurde mit der Teilnahme von Cluster-Obmänner und Clustermitglieder in Form eines umfassendes Fragebogens durchgeführt.

Die Ergebnisse der Forschung wurden mit qualitativen und quantitativen statistischen Methoden untersucht. Infolge wurden gegenwärtige ungarische management Eigenschaften identifiziert und mit deren Anwendung eine eigene Obmann orientierte Definition erstellt. Zur Auswertung der Clustererfolge eine neue kontinuierliche Reifgradmodell wurde eingerichtet. Die Beziehung zwischen Clustererfolg und Führungsrolle (im Competing Values Model Organisationskultur und Führungsrolle) wurden entdeckt und präsentiert.

Előszó

Mióta belevágtam a feladatba, sokan és sokféleképpen tették fel nekem a kérdést, hogy tulajdonképpen miért is csinálom. Nem volt egyetlen kényszerítő erő, inkább több apró motiváció együttese hozta meg végül az elhatározást. A versenyszférában vezetőként több vállalat irányítása, és a napi mókuskerék mellett ez nem is tűnt egyszerű feladatnak.

Válaszként egy dolgot tudtam mondani biztosan. Azt, hogy elérkeztem vezetői ismereteim és képességeim határához, ezért elsődleges célom, hogy tanuljak. Ehhez kerestem megfelelő iskolát.

A személyes motiváció táplálkozott a kutatói múltból is, hiszen a gyógyszerkutatásban vizsgálatvezetőként eltöltött nyolc év nem múlt el nyomtalanul. A tanulás mellett a másik célom az volt, hogy a természettudományos tapasztalat után a jelenlegi vezetői feladataimhoz közelebb álló társadalomtudományok terén is megpróbáljak helyt állni.

A kutatás témáját úgy választottam meg, hogy az kapcsolódjon aktuális tevékenységeimhez. Ezek az autó-, gép- és elektronikaipar, illetve a környezetipar, ezen belül a megújuló energia szektorhoz tartoznak. Mindegyik terület szorosan kötődik az üzleti klaszterek világához. Tagként, vagy kezdeményezőként mindkettőhöz van személyes kapcsolatom, így lett a téma egy olyan terület, ahol vezetői kihívásként több különféle vállalatot, szervezetet egyszerre kell vezetni, és komoly szükség van a hatékony együttműködésre.

A folyamat utolsó állomásához érkezve most már biztosan állíthatom, hogy a tanulással kapcsolatos célomat elértem. Sok dolgot megtanultam. Legfőképpen azt, hogy mennyi mindent nem tudok.

Megtiszteltetésnek tekintem, és büszkeséggel tölt el, hogy a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának hallgatója lehettem.

Köszönetnyilvánítás

A legnagyobb köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Gaál Zoltán Tanár Úrnak, akit tanárként és vezetőként is nagyra becsülök.

Köszönöm, hogy megelőlegezett bizalommal, ismeretlenül fogadott el tanítványának. Köszönöm az átadott ismereteket, a tudást, az ajánlott irodalmakat, eseményeket és rendezvényeket.

Köszönöm azokat az iránymutató tanácsokat és támogató gondolatokat, amik a tartalmat erősítették, és azokat is, amik a megfelelő formához és stílushoz járultak hozzá.

Nem tudtam volna elvégezni a munkát a legjobb pillanatokban küldött levelek, a félreérthetetlenül megfogalmazott kérdések, az egyenes és őszinte vélemények nélkül.

Köszönöm a Vezetési és Szervezési tanszék vezetőjének, Dr. Szabó Lajos Tanár Úrnak a támogatását, előremutató kritikai megjegyzéseit.

Köszönöm Dr. Kosztyán Zsolt Tanár Úrnak a módszertani és statisztikai kérdésekben nyújtott segítségét. Bármikor kereshettem, a kutatás megtervezésétől az eredmények értelmezéséig terjedő hosszú folyamat során, és kérhettem nélkülözhetetlen tanácsait.

Köszönöm minden egyetemi oktatónak, kutatónak és munkatársnak, aki felkészültségével, áldozatos és lelkiismeretes hozzáállásával szerepet vállalt a munkában.

Hálával tartozom munkatársaimnak, akik átvették a feladataimat, amíg én a tanulmányaimmal voltam elfoglalva. Köszönöm a megértést, amit mindvégig megkaptam.

Köszönöm Mérő Editnek a segítséget és támogatást, amit a kutatás és a dolgozatírás során nyújtott. Precizitása, következetessége, és odaadó munkája nélkülözhetetlen segítség volt.

Külön köszönöm Barátomnak, Mogyorósi Tamásnak, aki lehetővé tette, hogy személyes célomat a vállalati elé helyezzem.

Végül, de nem utolsó sorban nagyon köszönöm családomnak, feleségemnek és leányaimnak a türelmet, amiből soha nem fogytak ki.

Ajánlás:

A dolgozatot szüleim és apósom emlékének, valamint gyermekeimnek ajánlom.

1. BEVEZETÉS

A klaszteresedés elősegítése világszerte a gazdaság- és vállalkozásfejlesztés egyik lehetséges iránya. A profitért gazdálkodó piaci szereplők egymást kiegészítő vagy erősítő összekapcsolásával, és a nonprofit szervezetek, egyetemek, kutatóintézetek, önkormányzatok integrálásával jelentősen megnő az innovációs potenciál kiaknázásának lehetősége, ugyanakkor fontosak azok a törekvések is, amelyek a gazdaságosabb működést tűzik ki célul.

A „*cluster”* szó az angolban kétféleképpen értelmezhető: főnévként „fürt” vagy „csomó”, vagyis a klaszterszervezet és a tagok csoportja, igeként pedig „fürtösödés”, „csoportosulás”, ami a kialakulás és működés folyamatát jelenti.

Menedzsment szemléletű megközelítésem szerint a klaszter szintén kettős jelentést hordoz. Egyfelől vélt vagy valós előnyökkel járó víziót megjelenítő hívó szó, másfelől pedig egy menedzsment eszköz, egy vezetési és szervezési módszertan. Ha egy szervezet azt a célt tűzi ki maga elé, hogy a klaszteresedés valamilyen előnyét szeretné elérni, akkor ezt a hívó szót használja, és a klasztermenedzsment eszközrendszerét alkalmazza.

A klasztereket alkotó szervezetek összetétele igen vegyes, de a sokféleség ellenére – vagy éppen ezért – készek az együttműködésre. Közösen megfogalmazott célok mentén szerveződnek, a később csatlakozó tagok pedig ugyanezeket a célokat fogadják el. A klasztertől elsősorban azt várják, hogy abból előnyük származzon, a vezetőnek pedig az a feladata, hogy ezeket az előnyöket elérhetővé tegye.

Az olyan szervezeti jellemzők, mint a kultúra, vagy hogy egy vezető mennyire tesz eleget a feladatának ellátásához szükséges szerepelvárásoknak, kiemelt fontosságúak egy-egy vállalat életében. Megismerésüknek, létezésük tudatosulásának még nagyobb a jelentősége, ha szervezetek közötti együttműködésről van szó. Minden szereplő számára fontos, hogy kivel kell együtt dolgoznia, a vezetőnek pedig alkalmasnak kell lennie arra, hogy a tagokat a sokféleségben rejlő lehetőségeket kihasználva a közösen megfogalmazott célok elérése felé vezesse.

Ehhez egyfelől rendelkezésére áll egy tanulható technikai eszköztár, másfelől pedig olyan tulajdonságokkal kell rendelkeznie, amelyek lehetővé teszik az eszközök hatékony alkalmazását.

1.1. A téma aktualitása és jelentősége

A magyar gazdaságfejlesztés céljai között is szerepel, és az Európai Unió versenyképességét javítani szándékozó erőfeszítések terén is egyre nagyobb figyelem irányul a regionális együttműködést megvalósító innovatív klaszterekre. A gazdasági tevékenység földrajzi koncentrációját Marshall (1890) úttörő munkássága óta számos közgazdász vizsgálta és fejlesztette tovább a korszerű viszonyoknak megfelelően. (Krugman, 1991; Venables, 2001; Porter, 1990. in. Szanyi 2009)

Marshall bebizonyította, hogy a gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödése azért jön létre, mert az egymás közelébe telepedett gazdálkodók sokféle pozitív externáliás hatást képesek kiaknázni. Ezek az externáliás hatások a nagyobb piacokból, a helyben rendelkezésre álló, potenciális együttműködő partnerek elérhetőségéből, a nagyobb, speciálisabb igényeket is kielégítő munkaerőpiac létéből, és azokból a szolgáltatásokból adódnak, amelyeket az agglomeráció magas színvonalon, hatékonyan és olcsón képes a benne működő vállalkozások számára biztosítani. (Szanyi et al. 2009; Lengyel, 2008)

A neoklasszikus közgazdaságtani irányzatot képviselő Krugman a nemzetközi kereskedelemmel foglalkozva ismerte fel a térbeli sűrűsödés és az ebből fakadó externáliás gazdaságok jelentőségét. Az „új gazdasági földrajzként" elterjedt elméletében – mely szerint a piactól való távolság nem egyszerűen földrajzi fogalom (Török, 2003) – matematizált közgazdaságtudományi modelleket dolgozott ki. (Fujita–Krugman–Venables, 1999; Lengyel, 2003)

A vállalati versenyképességi irányzatot képviselő Porter szerint a regionális klaszterek nem csak egyesítik a vállalatok méretgazdaságossági előnyeit a kisebb vállalatok rugalmasságával és költségérzékenységével, hanem a helyi intézmények bevonásával tudatosan alakítják a dinamikus agglomerációs előnyöket, és formálják a lokális szinergikus hatásokat. (Bergman–Feser, 1999a)

Az Európai Unió gazdaságfejlesztési stratégiáinak egyikeként 2008-ban közzétett Európai Klaszter Memorandum szerint nem sikerül csökkenteni az Amerikai Egyesült Államokkal és Ázsia vezető gazdaságaival szemben fennálló innovációs rést, ezért Európának attraktív, sikeres, és nemzetközi méretekben is látható klaszterekre, és ezeket támogató szabályzási rendszerekre van szüksége. Kiemelendő, hogy nem egyszerűen több, hanem jobb klaszterekre van szükség. (The European Cluster Memorandum, 2008)

A klaszterek adekvát és hatékony eszközei az erőforrások koncentrálásának, ezáltal elősegítve a tudás és know-how transzfert. A regionális gazdaságpolitika számára fontos eszköz a gazdaság fejlesztésére a high-tech és a low-tech szektorban egyaránt. A globális versenyben elősegíthetik az innovációt, az együttműködéseket az egyes iparágak között, különös figyelmet fordítva a kis- és közepes vállalatokra. Mindezek kedvező hatással lehetnek a régió gazdaságának nemzetköziesedésére is. (Cluster Management Guide, 2006)

Az Európai Duna Régió Stratégia célja a térségi vállalkozások kapcsolatainak és együttműködésének fejlesztése, az innováció- és vállalkozástámogató intézmények

összekapcsolása. A klaszterfejlesztés egy olyan eszköznek tűnik, ami a kutatóintézetek és a régiókon átnyúló innovációs stratégiák közötti együttműködés szinergiáit használja ki. A klaszterstruktúrák további formálódásától az is elvárható, hogy segítsen leküzdeni a képzettségi, szakismereti bázisok közötti különbségeket. (A klaszterek szerepe az Európai Duna Régió Stratégiában, 2011)

Ha a klaszterek működésében és a gazdasági teljesítményre gyakorolt hatásában ekkora potenciál rejlik, akkor jogosan merül fel a kérdés: „Miért nem érezzük biztosnak a sikert?" Többek között azért, mert a klaszterprogram sikeréhez szükséges szemlélet és *kultúraváltás* nem képes az innovációval, a technológiai fejlesztésekkel lépést tartani. A kultúraváltáshoz szükséges hangolási technikáról azonban keveset hallani, s mivel hosszú folyamatról van szó, az elért eredmények nem látványosak. A támogatási rendszer a kultúraváltást nem tudja siettetni. (Fekete, 2007)

A sikernek jól körülhatárolható sikertényezői vannak. Szükség van a tagok felismerésből fakadó meggyőződésére, hogy szuverenitásukat megtartva, versengve működjenek együtt, mert ez kölcsönös előnyt jelent. Cél, hogy az „én" és „enyém" gondolata helyett a „mi" és „magunkért" legyen az érvényes. Fel kell ismerni, hogy olyan vezetést (céget, szervezetet vagy személyt) kell a klaszter élére állítani, amely képes az élet egyéb területén érdekellentétben álló tagokat összefogni, és jó irányba terelni a klaszteren kívüli és belüli versenyszellemet. Nincs szó másról, mint hogy a versenylovakat úgy kell a kocsi elé fogni, hogy az célt érjen. (Farkas, 2007)

A sikerhez tehát megfelelő *vezetés, kultúraváltás és tudatosság* szükséges. Sölvell (2008) határozott különbséget tesz az organikus és a tervezett klaszterek között. Tervezett klaszter létrejötte esetén az ipar, a kutatás, az oktatás és a civil szereplők együttműködését központi szereplőként az együttműködést összefogó, önálló szervezet segíti. A tervezett klaszterek eszközként szolgálhatnak a gazdaság gyakorló szereplői és a szabályalkotók számára is, hogy elérhessék céljaikat. A klaszterek működésének hat fő célja közül – emberi erőforrások fejlesztése, klaszter méretének növelése, nemzetköziesedés, kereskedelmi együttműködések, innováció előmozdítása, üzleti környezet és szabályzások fejlesztése – a megfelelőt, vagy egyes esetekben párhuzamosan többet is kitűzhetnek maguk elé. (Sölvell, 2008)

Chikán (2014a) szerint „A menedzsment a lehetőségek hordozója". A versenyképességi kutatások is kiemelten kezelik a menedzsment színvonalát, és az eredmények alapján a legnagyobb fejlődési lehetőség Magyarország számára éppen itt mutatkozik (Chikán, 2014b). A versenyképességi listák különböző tulajdonságcsoportok alapján hasonlítják össze az egyes országokat. Az IMD World Competitiveness Center listája 60 országot foglal magába. Négy tényezőcsoportba rendezi azokat az értékelési területeket, amelyek egy ország prosperitását befolyásolják (gazdasági teljesítmény, kormányzati hatékonyság, üzleti hatékonyság és infrastruktúra), majd átfogó helyezési sorrendet alakít ki. Az értékelés szerint Magyarország a 90-es évek végén a régió éllovasa volt, jelenleg a sereghajtók között, a 48. helyen áll. A részleteket tekintve a menedzsment gyakorlat

színvonala az 52., az üzleti fejlettségünk pedig az 56. A menedzsment színvonala gyengébb az összesített eredménynél, tehát rontja azt, ezért fejleszteni szükséges.

1.2. Kutatási célok

Jól működő, sikeres klaszterekre van szükség, és ebben minden érintettnek megvan a maga feladata. A gazdaságpolitikának az, hogy megfelelő szabályozási környezetet biztosítson. A tagoknak az, hogy legyenek egymás iránt bizalommal és működjenek együtt. A klaszter vezetésének pedig az, hogy a külső és belső körülményeket figyelembe véve, minél jobban lássa el feladatát.

Dolgozatommal a vizsgált területen kívánok rámutatni a vezetés fontosságára, a vezetői jellemzők és a szervezeti kultúra megismerésének jelentőségére.

A kutatásom fő célja, hogy összefüggéseket találjak a vezetés tulajdonságai és a klaszterek sikere között.

Ehhez meg kell ismernem a Magyarországon működő, önmagukat klaszterként definiáló szervezetek jellegzetességeit és azok belső mozgatórugóit. Azokat a szervezeteket vizsgálom, amelyek a klaszteresedés előnyeit kívánják élvezni, formálisan is megalakultak, és működésüket egy vezető által irányítják.

A klaszterekkel sokféleképpen foglalkoznak, de ezek a kutatások főleg a működés eredményeit, a sikeres tevékenység következtében kimutatható és mérhető extern hatásokat állítják fókuszba, vagy esettanulmányokon keresztül leíró jellegű eredményeket mutatnak be. A hazai működés teljes vertikumára kiterjedő, a szervezetek belső működését, a menedzsert és a tagokat is vizsgáló kutatás még nem készült.

Célom, hogy egy országos, átfogó, lehetőleg minél több menedzserre és a tagokra is kiterjedő empirikus vizsgálatot végezzek, hogy az eredmények általánosíthatóságának feltétele is teljesüljön.

Fontosnak tartom azt is, hogy olyan módszert alakítsak ki, ami alkalmas a klaszterek sikerének és a klaszter vezetésének egyszerű, gyors és szemléletes értékelésére, hogy az a gyakorlati alkalmazhatóság feltételének is eleget tegyen.

1.3. A kutatási kérdések

Érdeklődésem fókuszában a klaszterek sikeres működését szolgáló vezetés szerepe, jelentősége, és az ezzel kapcsolatos különleges vezetői kihívások kérdései állnak. Kutatási kérdéseimet három, egymásra épülő szempont szerint fogalmaztam meg. Az általános megközelítés mellett módszertani és empirikus kérdésekre keresem a választ.

A témával kapcsolatos általános kíváncsiságom arra irányul, hogy milyen képet mutat a hazai klaszteresedés jelenlegi helyzete? Tudom, hogy ez a kérdés nagyon általános, és hogy a jó kutatási kérdés a „Hogyan?" és a „Miért?”, és nem a „Milyen?” kérdéseket teszi fel. Ez esetben mégis indokoltnak gondolom, mert hasonló szempontból, és minden hazai klasztert megkeresve még nem folytak vizsgálatok. További indokom, hogy az erre az általános kérdésre adott válaszok fognak alapot szolgáltatni a módszertani, majd az empirikus kérdéseimhez.

Következő lépésként módszertani területre irányuló kérdéseket fogalmaztam meg. Kutatói érdeklődésem arra irányul, hogy milyen módon tudom jellemezni a klaszter működését? Létre lehet-e hozni egy olyan értékelési rendszert, amellyel a klaszter sikere jellemezhető? A sikert értékelő módszer alkalmazása fogja az első kérdésre kapott általános információkat jelentéssel megtöltve értelmezhetővé tenni.

Harmadsorban empirikus kérdéseim következnek, melyek egyben a legfontosabbak is. Ezek arra irányulnak, hogy van-e kapcsolat a vezetésre jellemző szervezeti tulajdonságok – szervezeti kultúra, vezetői szerep profil – és a klaszter sikeres működése között? Azonosíthatók-e azok a vezetési jellemzők, amelyek sikeresebb klasztereket eredményeznek?

Hogy a kérdéseket meg tudjam válaszolni, az alapoktól kell elindulni. Primer és szekunder forrásokat is felhasználva, a vonatkozó szakirodalom feldolgozása mellett a klaszterek által közzétett alapító okiratokat, küldetésnyilatkozatokat, bemutatkozó anyagokat gyűjtöm össze és tanulmányozom át, majd a klasztermenedzserekkel folytatott interjúk és a kérdőíves vizsgálat eredményeit használom fel.

1.4. A disszertáció felépítése

A disszertáció felépítése a társadalomtudományokban szokásos logikai rendet követve három fő részből áll.

Az első nagyobb gondolati egység a választott téma elméleti hátterét tartalmazza (2. fejezet).

Először a klaszterekkel foglalkozó nemzetközi és hazai szakirodalom általános megközelítéseit mutatom be. A vizsgálat tárgyának megismerése érdekében a klaszterek általános megközelítését, majd a klaszterdefiníciók formai és tartalmi elemeit részletezem.

Ezt követi a tipizálások és az életpálya elméletek áttekintése. A kutatás fókuszához közeledve a klaszterek által nyújtott előnyök, illetve a klasztervezetés jelentőségének irodalmi megközelítései következnek. A munka során különös figyelmet fordítottam arra, hogy a témával kapcsolatos korábbi, hasonló kutatások eredményeit is feltárjam és bemutassam. Ezt a munkát nehezítette, hogy a tudatosan alakított klaszterek vezetési problémája egy viszonylag új gondolat, ezért kevésbé kutatott terület.

Az elméleti rész folytatásaként a vezetői szerepek és a szervezeti kultúra irodalmának áttekintése következik.

A vezetés definíciójának megközelítéseit, majd a vezetési stílus és a vezetői szerepek áttekintő irodalmát dolgoztam fel. Itt mutatom be a vizsgálati módszerként alkalmazott Versengő Értékek Keretrendszerét (Competing Values Framework – CVF) és az ebben értelmezett Quinn (1988) szerinti vezetői szerepeket.

A szervezeti kultúra irodalmának áttekintését a kultúra általános értelmezésével kezdem, majd a szervezeti kultúra szintjei és elemei után a szervezeti kultúra modelleket veszem számba.

Az elméleti rész zárásaként a vezetői szerepekkel azonos elméleti keretrendszerben lévő Cameron és Quinn (2011) szervezeti kultúra típusait mutatom be.

A disszertáció második gondolati egysége a kutatási modell és módszertan, valamint az empirikus kutatás bemutatásáról szól. A 3. fejezetben az elméleti részre alapozva megfogalmazom kutatási kérdéseimet és hipotéziseimet, majd bemutatom a hipotézisek tesztelésre alkalmas kutatási modellt. A 4. fejezetben az empirikus felmérés kvalitatív és kvantitatív részének tervezését és gyakorlati kivitelezését mutatom be.

A dolgozat harmadik része a vizsgálati eredményeket (5. fejezet) és azok értékelését (6. fejezet) tartalmazza.

Az eredmények bemutatásakor ismertetem a kvalitatív vizsgálat eredményeit, az esettanulmányokat, és az azokból levont következtetéseket. A menedzsment megközelítésű sajátosságok azonosításával itt kerül sor a saját klaszterdefiníció megalkotására.

A kvantitatív vizsgálat eredményeinek bemutatásakor ismertetem az adott változóra vonatkozó legfontosabb statisztikai jellemzőket, a változók mérhetővé tétele érdekében használt eljárásokat, és a változók közötti kapcsolatokat.

A kutatás egyik célja, hogy értelmezhetővé és mérhetővé tegyem a klaszter sikerét, ezért elsőként a klasztertagok elégedettségét elemzem, majd a klaszterek működésével kapcsolatos eredményeket mutatom be. Az elégedettség és működés dimenzióinak felhasználásával megalkotott folytonos érettségi modell alkalmazásával lesz számítható a klaszter siker érettségi index. Ezt követi a Versengő Értékek Modellje szerinti vezetői szerep és szervezeti kultúra felmérés eredményeinek bemutatása.

A mérhetővé tett változók közötti kapcsolatok elemzésével ismertetem, hogy milyen összefüggéseket találtam a klaszter sikere és a vezetői tulajdonságok – a domináns vezetői szerep és szervezeti kultúra – között.

A disszertáció 6. fejezetében az eredmények értelmezése, a tézisek megfogalmazása és a kutatási kérdések megválaszolása következik. Az önálló, újszerű eredmények mellett ebben a részben mutatom be az eredmények gyakorlati alkalmazásának és a kutatás további irányainak lehetőségeit.

2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

Dolgozatom következő részében kísérletet teszek arra, hogy bemutassam a hazai és nemzetközi szakirodalom kutatásom témájához kapcsolódó gondolatait. Ez valóban csak egy kísérlet, hiszen végeláthatatlan mennyiségű „legfontosabb” olvasnivalót találtam. Ráadásul a kutatásnak több feldolgozandó területe is van, így a nehézség tovább nőtt.

Volt olyan körülmény is, ami segítette a munkát. Olyan iránymutató, integráló művekre gondolok, amikre a tanulmányaim során hívták fel a figyelmemet, legyen szó akár kötelező, akár ajánlott irodalomról. Emellett a doktori iskola keretében hasonló témában született korábbi dolgozatok szerzői magas színvonalon dolgozták föl a szakirodalmat, amivel nagy segítséget nyújtottak a munkában.

Arra törekedtem, hogy a kutatás egy-egy részterületének szakirodalmi vezérfonalát megtaláljam, és távolabbról megközelítve egy általam logikusnak gondolt úton a vizsgálat fókuszát jelentő témáig eljussak.

Munkám során keresem a különböző felfogások bemutatásának és elemzésének lehetőségét, összehasonlítva és ütköztetve azokat.

A szakirodalmi feldolgozás alapvetően három fő területre koncentrál: a klaszterekre, a vezetői szerepekre és a szervezeti kultúrára.

2.1. A klaszterek

A dolgozat ezen részét az *általános* megközelítés bemutatásával kezdem. Részletesebben kitérek a klaszterek *definiálására*, majd pedig a *tipizálások* és *életpálya* elméletek vezérgondolatait mutatom be. Keresem az összefüggéseket, és azokat a pontokat, ahol az elmélet szorosabban kapcsolódik a kutatás témájához.

A definíciók, tipizálások és életpálya elméletek ismertetését követően azt mutatom be, hogy a szakirodalom megközelítése szerint a klaszter milyen *előnyöket* nyújt a tagok számára, majd a klaszterek *vezetésével* kapcsolatban megjelent írásokat mutatom be.

Az irodalom feldolgozásának klaszterekkel foglalkozó részét a klasztermenedzsment témáját is érintő *korábbi vizsgálatok* bemutatásával zárom.

Fontosnak tartom megerősíteni, hogy a klaszterekre elsősorban vezetői problémaként tekintek. Megkerülhetetlen a közgazdasági, gazdaságpolitikai, gazdaságföldrajzi nézőpontok említése, de ezeket inkább a sikeres működés eredményének fogadom el.

2.1.1. A klaszterek általános megközelítése

A klaszterek mára az egész világon elterjedtek. De vajon honnan ered ez a „hívó szó”? A klaszter a különböző tudomány- és iparágakban elterjedt fogalom. A szociológiában előforduló klaszter eredetileg a statisztikában használt kifejezés, egy adott csoport – mint például piaci szegmens – esetén. Az informatikában a fürtözésnél hálózatba kötött gépeken oszlanak meg a feladatok, ilyen számítógépcsoportokat fog össze a Microsoft Cluster Server (MSCS). A 80-as, 90-es évek mintarégiója, a Szilícium-völgy számos gazdasági klaszter létrejöttét ihlette. Hasonló világméretű központok a pénzügy területén London és New York, a média számára Hollywood, az autógyártásban Dél-Németország vagy Detroit, a telekommunikáció szempontjából Stockholm és Finnország, vagy a textil- és divatipar tekintetében Észak-Olaszország. A kifejezésnek nemcsak mint fogalomnak vannak különböző értelmezései, hanem a gazdaságra vonatkoztatva is egyre inkább kiderül, hogy a klasztereket – bár vannak jellemző elemeik, tulajdonságaik – nehéz egységesen definiálni. (Héjj–Matuz–Héjj, 2008)

Magyarországon a mai szabályozás mellett bárki alakíthat klasztert. Bizonyos formai és tartalmi követelményeknek csak akkor kell megfelelni, ha az államtól támogatáshoz szeretne jutni. Ezek a követelmények alapvetően két szervezeti feltételre terjednek ki. Az első, hogy az együttműködő szervezetek határozzák meg az együttműködés szabályait. Ez lehet szervezeti és működési szabályzat, szindikátusi szerződés, alapító okirat, vagy bármi, ami ezeket a szabályokat tartalmazza. A második, hogy meg kell neveznie egy képviselőt, aki a nevében, helyette eljár. Ez lehet az egyik tag cége, vagy erre a célra létrehozott társaság is. A klaszter nem adóalany, nem rendelkezik adószámmal, nem jogképes, nem jogalany. (Klaszterek – Menedzsment, 2011)

A klaszterek szerveződése „tipikusan atipikus”. A ráutaló magatartástól a szóbelin át az írásbeli szerződésekig bármilyen formában működnek. Az ilyen, többnyire atipikus együttműködéseknél – kiváltképp a hazai kis- és közepes vállalatok esetében – sokkal inkább a személyi kapcsolódás, a bizalom lehet összetartó erő, amit nem helyettesíthetnek szerződések. Az ilyen típusú együttműködések tulajdonságait alapul véve sokkal inkább a tagok hozzáállásán, s kiemelten a klasztermenedzser működésén múlik, hogy a klaszter valóban klaszter lesz-e. (Fekete, 2007)

A hatályos jogi szabályozásban nem található a klaszterek átfogó meghatározására szolgáló definíció, iránymutatást csak a támogatási rendszerek vonatkozó kritériumai alapján kaphatunk. Az atipikus szerződési formával létrehozott klaszterek működési feltételeinek megteremtéséhez, az operatív feladatok elvégzéséhez szükséges egy ugyancsak nem szokványos menedzsment kialakítása is. Célszerű, ha ez a menedzsment a klaszterben résztvevőktől mind jogilag, mind pedig gazdaságilag elkülönül. Ennek legmegfelelőbb módja egy önálló státusszal – jogalanyisággal – rendelkező szervezet létrehozása, mely leginkább egy gazdasági társaság (ezen belül esetleg non-profit társaság) lehet. (Zala Home, 2010)

Klaszterfejlesztési gazdaságpolitika

A Cluster Policy in Europe (2008) 31 országra kiterjedő vizsgálata szerint csak ötben nem volt valamilyen nemzeti klasztereket támogató program. A felmérésben részt vevő többi 26 ország viszont 69 különféle szabályzással és programmal rendelkezett. A programok fókuszában sokféle szempont – földrajzi koncentrálódás, kis- és közepes vállalatok támogatása, K+F fejlesztések támogatása, stb. – szerepel, de annak ellenére, hogy a szándék egy irányított folyamat elindítása és támogatása, annak vezetési kérdéseit ez a tanulmány teljesen figyelmen kívül hagyja. (Cluster Policy in Europe, 2008)

Az OECD Közép- és Kelet Európával foglalkozó tanulmánya, amelyben Szlovénia, Szlovákia, Lengyelország és Csehország mellett hazánk klaszterpolitikai rendszere is bemutatásra kerül, már fogalmaz meg a menedzsmentre vonatkozó ajánlásokat. Kiemeli a közreműködő személyek megfelelő képzésének és kiválasztásának fontosságát. (OECD, 2005)

A klaszter alapú gazdaságpolitika a kis- és közepes vállalatok megerősödését szolgálja. Magyarországon a legtöbb esetben nem csak a kezdeti lépésekhez, de a későbbi fejlődési pályához, közös beruházásokhoz is szükség van támogatásra. A támogatási rendszer által indukált vállalati együttműködéseknek egy része biztosan nem éli túl a kezdeti, induló fázist, mégsem szabad elfelejteni, hogy bármilyen kezdeményezés, ami a vállalkozások közötti együttműködést serkenti, az üdvözlendő. (Farkas, 2007)

Mivel a kis- és közepes vállalatok együttműködési hajlandósága nem bizonyult elég fejlettnek, így az Új Magyarország Fejlesztési Terv már hangsúlyos szerepet ad a klaszterfejlesztésnek. A Pólus Programban az innováció erősítése, az innovatív klaszterek fejlesztése és a tudásalapú helyi gazdaság, valamint a vállalkozások fejlesztése volt a prioritás.

A klaszterek támogatása két szinten jelent meg. A Gazdaságfejlesztési Operatív Program hatáskörébe tartoznak a nemzetközi jelentőségű eredményt célzó, országosan egységes szempontok szerint akkreditált gazdasági együttműködések (akkreditált innovációs klaszterek) közös K+F projektjeinek, kutatási infrastrukturális beruházásainak a támogatása. A Regionális Operatív Programok pedig a klasztermenedzsmentet támogatják, és ezzel a vállalkozások közötti együttműködést segítik.

Az Új Széchenyi Terv vállalkozásfejlesztési programja fontos elemként jeleníti meg a kisvállalkozások összefogását, integrált termelési rendszerbe szerveződését, a hazai beszállító vállalatok klaszterének kialakítását és ezáltal az ide települt multik jobb gazdasági beágyazódását. A klaszterfejlesztés egyre hangsúlyosabb szerepet kap a fejlesztéspolitikában, országos szinten megindult a klaszterizáció, és a támogatási rendszer igyekszik a klaszterek fejlesztését különböző szinten, a klaszterek fejlettségi szintjének leginkább megfelelő módon támogatni. (Horváth–Kerekes–Patik, 2013)

2.1.2. A klaszterek definiálása

A szakirodalomban a klaszter fogalmával kapcsolatban egyetlen dologban mutatkozik egyetértés, mégpedig abban, hogy a klaszter fogalmát illetően nincs egyetértés, az a vizsgálat dimenziójától és a megközelítés módjától függően változhat. (Grosz, 2000)

A szerzők legtöbbjének definíciója tükrözi tudományos alapállását és érdeklődésének szempontrendszerét. Mást fog klaszternek tekinteni, és másképp is fogja leírni, aki gazdaságföldrajzi; mást, aki szervezetek közötti kapcsolatrendszerek topológiája szerinti; és megint mást, aki egy-egy tevékenységi területen vagy iparágban, például a turizmusban, vagy az autóiparban betöltött szerepét vizsgálja. Minden definíciót meg kell érteni, és el kell fogadni a maga aspektusából helytállónak. Saját szempontrendszerem a legtöbb esetben ezektől eltérő lesz, hiszen kevesen foglalkoznak a klaszterek vezetési kérdéseivel, így ez az aspektus a definíciók megalkotásakor nem hangsúlyos.

Összesen huszonhárom meghatározást gyűjtöttem össze, törekedve arra, hogy a témával foglalkozó jelentősebb gondolatokat át tudjam tekinteni. A külföldi és hazai kutatóktól származó definíciók mellett néhány szervezet által közzétett értelmezést is bevontam a vizsgálatba, figyelembe véve azt, hogy ezek is a szakirodalomban megjelenteket tekintik irányadónak. Néhány szerző esetében előfordul, hogy több definíciót is boncolgatok, mivel azt tapasztaltam, hogy más időpontban, vagy máshol közölt írásaikban új gondolatokat, más nézőpontokat is szerepeltetnek. Nyolc külföldi szerzőtől tizenhárom, négy hazai szerzőtől öt, míg a három szervezettől összesen öt definíciót vizsgáltam meg egyszerű szövegelemzéses technikával. Hazai szervezet tudomásom szerint nem alkotott önálló definíciót. A legtöbb esetben, ahogy azt a Pólus Klaszter kézikönyv is teszi (Pólus Programiroda, 2009), Portert tekintik irányadónak, vagy az Európai Bizottság, az OECD illetve az ENSZ Iparfejlesztési Szervezetének, az UNIDO-nak valamely meghatározását alkalmazzák.

A klaszter definíciók esetében nem csak azok tartalmát mutatom be, hanem a struktúráját is elemzem annak érdekében, hogy összehasonlíthatóvá tudjam tenni az egyes szempontokat, és a szempontok alapján megfogalmazottakat. Az elemzés eredményét a későbbiekben a vezetés szempontú meghatározás megalkotásánál fogom felhasználni.

A klaszterdefiníciók részletes áttekintése

Első lépésként azt vizsgáltam meg, hogy milyen tartalmi elemeket használnak a szerzők. Ezeket öt gondolati csoportba lehet rendezni. (1. táblázat) A legtöbb esetben szerepel bennük a szerveződés alapja, és annak struktúrája. Ezt követően meghatározzák a klaszter létrejöttének célját, és a cél eléréséhez szükséges eszközöket, speciális erőforrásokat. Kiegészítésként az összetartó erőt jelentő, a szerveződés attitűdjére jellemző tulajdonságokat említik. Számos átfedést is tapasztalhattam, és olyan konszenzusra épülő gondolatokat is találtam, melyek a legtöbb definícióban megtalálhatók. Valamennyi

meghatározás kiindulópontja, hogy a klasztert alkotó szervezetek valamiféle kapcsolatban állnak egymással. Teljes egyetértés van abban is, hogy nem csak gazdasági társaságok, hanem intézmények és civil szervezetek is tagjai lehetnek egy-egy klaszternek.

1. táblázat Klaszter definíciók tartalmi elemei a szakirodalom alapján

Szerveződés alapja területi koncentráció, iparág, értéklánc
Struktúra hálózat, csoport, szövetség, intézményesültség
Cél tudásgenerálás, versenyképesség, innováció, közös erőforrások
Eszköz kompetenciák, szinergia
Szervezeti jellemzők, összetartó erő versengés, együttműködés, nyitottság, függetlenség, értékek, vízió

Forrás: Saját szerkesztés

A szerveződés alapja

A szerveződés alapja a különböző megközelítések szerint háromféle lehet. A *területi koncentráció* az evolúciósan kialakuló klaszterek gazdaságföldrajzi megközelítésű jellemzője. A feldolgozott meghatározásokban a hazai szerzők és a külföldi szervezetek mindegyike használja ezt a kategóriát. Ezekben az esetekben a klaszteresedés egy iniciális állapotból indulva, az egyre koncentráltabb együttműködés révén kialakuló fürtösödés következtében jön létre. Ekkor az agglomeráció alakul klaszterré azáltal, hogy a potens csoportosulás speciális erőforrásokat és szolgáltatásokat vonz a térségbe.

A földrajzi megközelítés mellett a szerveződés további két kiindulópontja lehet, ha egy meghatározott *iparág* horizontális, vagy egy *értéklánc* vertikális kapcsolatrendszere áll össze klaszterré. Több definícióban előfordul, hogy ez a két struktúra egyszerre található meg. (2. táblázat)

A szerveződés struktúrája

A szerveződés *struktúrájára* többféle megközelítést használnak a szerzők. Mivel klaszterként rendszerint a meghatározott tagsággal rendelkező és formálisan is létrejött szervezetre gondolunk, némileg meglepő, hogy az *intézményesültséget* csupán az Európai Bizottság egyik definíciója említi (European Commission, 2003):

A klaszterek vállalatok és intézmények olyan csoportja, amelyek: együttműködnek és versenyeznek; földrajzilag koncentráltan helyezkednek el egy vagy néhány régióban, bár globális kiterjedésű klaszter is lehetséges; egy bizonyos területre specializálódtak, melyet közös technológiák és szakismeret köt össze; tudományos alapúak vagy hagyományosak; lehetnek intézményesítettek (van saját klasztermenedzserük), vagy nem intézményesítettek. A klaszternek pozitív hatása van: az innovációra és versenyképességre; a szaktudásra és

információáramlásra; a növekedésre és a hosszú távú üzleti dinamikára. (European Commission, 2003)

Ettől eltekintve is az óvatosság jellemzi a fogalmak megalkotóit, ami annak az általános problémának a következménye, hogy a klaszter jogilag nem értelmezhető önálló személyiségként. A szervezetek közötti kapcsolatrendszert többen egyszerűen *csoportként* vagy *szerveződésként* említik. Porter először 2002-ben definiálja csoportként, korábban megjelentetett meghatározásaiban (1998a, 1998b, 2000) csak a földrajzi koncentrációt használja. Hat esetben találkozhatunk a *hálózat* fogalmával is.

2. táblázat A klaszterek szerveződésének alapja és struktúrája a szakirodalomban

Szerző	**Összesen (*N*=15)**	**Külföldi szerző (*N*=8)**	**Hazai szerző (*N*=4)**	**Külföldi szervezet (*N*=3)**
Definíció	***N*=23**	**Definíció (*N*=13)**	**Definíció (*N*=5)**	**Definíció (*N*=5)**
Szerveződés alapja	**1. melléklet sorszám**	**Külföldi szerző**	**Hazai szerző**	**Külföldi szervezet**
Területi koncentráció	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 24	Bergman-Feser 1999b Porter 1998a,b, 2000, 2002 Rosenfeld 1995	Dobronyi 2011 Faragó 1994 Grosz 2004, 2005 Lengyel-Deák 2002	Európai Bizottság 2002, 2003 OECD 2005 UNIDO 2007
Iparág	1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	Bergman-Feser 1999b Enright 2001 Porter 1998a,b, 2000, 2002	Faragó 1994 Grosz 2004, 2005 Lengyel-Deák 2002	Európai Bizottság 2002, 2003 OECD 1999, 2005 UNIDO 2007
Értéklánc	3, 7, 8, 9, 10, 12, 19, 23, 24	Enright 1996 Guinet 2001 Roelandt-Hertog 1999 Tichy 1997	Faragó 1994 Grosz 2004, 2005	OECD 1999 UNIDO 2007
Struktúra	**1. melléklet sorszám**	**Külföldi szerző**	**Hazai szerző**	**Külföldi szervezet**
Hálózat	2, 8, 10, 12, 19, 23	Guinet 2001 Roelandt-Hertog 1999 Tichy 1997	Dobronyi 2011 Grosz 2004	OECD 1999
Csoport	3, 4, 6, 13, 18	Enright 1996, 2001 Porter 2002	-	Európai Bizottság 2003 OECD 2005
Stratégiai szövetség	19	Roelandt-Hertog 1999	-	-
Szerveződés	11	Rosenfeld 1995	-	-
Intézménye-sültség	6	-	-	Európai Bizottság 2003

Forrás: Saját szerkesztés

Egy bizonyos működési területen belül tevékenykedő, egymással kapcsolatban álló vállalatok és intézmények földrajzi tömörülései, amelyekben jelen van a versenyszempontból fontos ipari ágak széles skálája. (Porter, 1998a)

Valamely tevékenységi terület egymással együttműködő, de egymással versenyben is álló, egymáshoz kapcsolódó vállalkozásainak, specializált beszállítóinak és szolgáltatóinak térbeli koncentrációi, valamint a hozzájuk kapcsolódó iparágak cégei és más társult intézmények (például egyetemek, ügynökségek, kamarák). (Porter, 1998b)

Egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér)intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja. (Porter, 2000)

Egymással kapcsolatban lévő adott iparágban tevékenykedő, tevékenységük helyszínét tekintve egymáshoz közel fekvő – közös vonásokkal és egymást kiegészítő tulajdonságokkal rendelkező – vállalatok és hozzájuk kapcsolódó intézmények – például önkormányzatok, kamarák, gazdaságfejlesztési intézmények, egyetemek, kutatóintézetek – csoportja. (Porter, 2002)

Az OECD 1999-es meghatározása szerint vállalatok hálózataként adható meg egy klaszter, majd 2005-ben inkább csoportosulásként jellemzi ugyanezt.

Az iparági klaszter egy értéknövelő termelési (ellátási láncban) egymáshoz erősen és kölcsönösen kapcsolódó vállalatok hálózataként adható meg, amely kiegészül specializált szolgáltatókkal és egyéb intézményekkel. (OECD, 1999)

Ipari klaszternek az egymáshoz vízszintesen vagy függőlegesen kapcsolódó, egymással összefüggő üzleti tevékenységre szakosodott cégek és támogató szervezetek helyi csoportosulásait tekinthetjük. (OECD, 2005)

Ugyanígy Grosz 2004-es definíciójában a szereplők együttműködési hálózataként írja le a klasztert, később azonban eltekint a fogalom használatától.

A klaszterek egy iparágban egy értéklánc mentén szerveződő, egymással egyszerre versengő és szoros együttműködési kapcsolatokat ápoló független gazdasági szereplők és nonprofit intézmények, szervezetek olyan területileg koncentrált együttműködési hálózata, amely jelentősen hozzájárul mind az abban részt vevők, mind az egész régió vagy térség versenyképességének növeléséhez. A koncepció meghaladja az egyszerű horizontális kapcsolatok hálózatát, amely az egyazon piacon és iparágban érdekelt vállalkozások különböző típusú együttműködésében realizálódik (közös marketing, értékesítési politika). Sokkal inkább egy ágazatok közötti hálózat, amely az értékláncnak egy speciális kapcsolata vagy tudásbázisa mentén elhelyezkedő, de egymástól különböző vagy egymást kiegészítő vállalkozásokat foglal magába. (Grosz, 2004)

Egyes megközelítések a kapcsolatokat *stratégiai szövetségként* határozzák meg (Roelandt–Hertog, 1999).

Az értéklánc-rendszer mentén kapcsolódó, egymással kölcsönös és erős függőségi viszonyban lévő vállalkozások, (beleértve a specializálódott beszállítókat is) termelési hálózata. Bizonyos esetekben a klaszterek egyetemekkel, kutatóintézetekkel, tudásintenzív üzleti szolgáltatókkal, összekötő vagy hídképző intézményekkel (brókerek, tanácsadók) és ügyfelekkel kötött stratégiai szövetségeket is tartalmaznak. (Roelandt–Hertog, 1999)

Tekinthetjük-e a klasztereket stratégiai szövetségnek? Héjj (2008) szerint a válasz igen is, nem is. Van, amit a klasztertagok a szövetséghez hasonlóan megosztanak, ám van, amiben önállóak maradnak. (Héjj–Matuz–Héjj, 2008)

Balaton (2008) szerint a stratégiai szövetségeket jellemzően meghatározott időtartamra hozzák létre és jellemzően két partner közötti kapcsolatról beszélhetünk, ami határozottan elkülöníti ezt a formát a klaszterektől. Balaton (2008) vizsgálatára hivatkozva azonban megállapítja azt is, hogy külön kategóriaként vizsgálandóak az olyan stratégiai szövetségek, ahol a kapcsolat versenytársak között alakul ki. Az ilyen esetekben jellemzően több partner részvételével jön létre a kapcsolat. A szövetségekben a marketing, az értékesítés, a beszerzés, a logisztika és a termelés a leggyakrabban érintett területek.

A hazai klaszterek a legtöbb esetben intézményesült szervezetként jelennek meg, aminek valamilyen formalizált keretet kell adni. A magyarországi helyzet jól leírható a stratégiai szövetség jellemzőivel. A célok, az eszközök és az összetartó erő tekintetében is találunk olyan közös pontokat, amelyek ezt alátámasztják. Ahogy a klasztereket a globális kihívásokra adott lokális reakciónak tartják, úgy a stratégiai szövetségek iránti érdeklődés egyik motorjának is az egyre növekvő *globalizációt* tekintik.

A stratégiai szövetség olyan együttműködési megállapodás két vagy több vállalat között, amely arra irányul, hogy közös stratégiát alakítsanak ki az érintett tevékenységi területre, ami a résztvevők számára előnyös. A kapcsolat viszonossági alapú, a partnerek készek arra, hogy *birtokolt erősségeiket megosszák* a többi féllel, összeadják és közösen használják a szövetség forrásait, hogy ezzel közös hasznot érjenek el. Akkor tekinthetünk stratégiai szövetségként az együttműködésre, ha a kapcsolódó szervezetek tulajdonosi szempontból bizonyos *erőforrásokat közösen kezelnek,* és a kapcsolat időhorizontja hosszú távú. A stratégiai szövetség keresésének mozgatórugói – a vállalatok közötti *szinergiák* keresése, azonosítása, kihasználása – is hasonlóak ahhoz, ami miatt a klaszterek létrejönnek. (Gaál–Szabó, 2008)

3. táblázat A klaszterek szerveződésének célja, eszköze és összetartó ereje a szakirodalomban

Cél	**1. melléklet sorszám**	**Külföldi szerző**	**Hazai szerző**	**Külföldi szervezet**
Tudásgenerálás, tudásátadás	5, 6, 8, 9, 10, 11, 19, 22, 23	Guinet 2001 Roelandt-Hertog 1999 Tichy 1997 Sölvell 2003	Grosz 2004, 2005 Lengyel-Deák 2002	Európai Bizottság 2002, 2003
Versenyképesség	3, 4, 6, 8, 9, 10, 15, 22	Enright 1996, 2001 Porter 1998a Sölvell 2003	Grosz 2004, 2005 Lengyel-Deák 2002	Európai Bizottság 2003
Innováció	2, 6, 17, 22	Porter 2000 Sölvell 2003	Dobronyi 2011	Európai Bizottság 2003
Közös erőforrások	5, 6, 11, 20, 22	Rosenfeld 1995 Sölvell 2003	Lengyel-Deák 2002.	Európai Bizottság 2002, 2003
Válasz a globalizációra	2, 4	Enright 2001	Dobronyi 2011	-
Eszköz	**1. melléklet sorszám**	**Külföldi szerző**	**Hazai szerző**	**Külföldi szervezet**
Közös, egymást kiegészítő tulajdonságok	8, 9, 18, 20	Porter 2002 Rosenfeld 1995	Grosz 2004, 2005	-
Kompetenciák	4	Enright 2001	-	-
Szinergia	2	-	Dobronyi 2011	-
Összetartó erő	**1. melléklet sorszám**	**Külföldi szerző**	**Hazai szerző**	**Külföldi szervezet**
Együttműködés/ Versengés	5, 6, 7, 8, 9, 16, 17, 21, 22	Porter 1998a, 2000 Rosenfeld 2001 Sölvell 2003	Faragó 1994 Grosz 2004, 2005	Európai Bizottság 2002, 2003
Nyitottság	2, 21, 22	Rosenfeld 2001 Sölvell 2003	Dobronyi 2011	-
Függetlenség	7, 8, 9	-	Faragó 1994 Grosz 2004, 2005	-
Személyes informális kapcsolatok	22, 23	Sölvell 2003 Tichy 1997	-	-
Közös értékek, vízió	21	Rosenfeld 2001	-	-

Forrás: Saját szerkesztés

A szerveződés célja és eszköze

A definíciókban a megjelölt célok között (3. táblázat) legtöbbször a tudásgenerálás, tudásátadás, tudásbázis és az innováció fontosságát, illetve a tagok versenyképességében betöltött kiemelt szerepet említik. (Sölvell–Ketels–Lindquist, 2003; Lengyel–Deák, 2002)

A klaszterbeli együttműködés fő tartalma nem a termékek és szolgáltatások vagy termelési tényezők áramlása, hanem sokkal inkább a tudásgenerálást- és átadást, az innovációt segítő megállapodások dinamikus rendszere. A dinamikus klasztereket a következő tulajdonságok jellemzik: - Intenzív rivalizálás, ideértve a helyi közösség megbecsülését, a

megfelelő presztízs kivívását, ez folyamatos fejlesztésre, javításra ösztönöz, és ezzel a helyi beszállítói kapcsolatok fejlesztését és diverzifikálását is elősegíti. - A klaszterek nyitottak, a versenyt az új belépők is növelik. - Intenzív kooperáció valósul meg az együttműködés többféle intézményében (például szakmai szervezetekben, kamarákban, különféle klaszterszervezetekben). Az együttműködés kiemelten fontos területe a személyes informális kapcsolatok rendszere. - A klaszter résztvevői hozzájutnak a specializált és egyre színvonalasabb, fejlettebb termelési tényezőkhöz (infrastruktúra, emberi erőforrások, tőke). Egyes klaszterekben a K+F eredményekhez való hozzáférés is fontos (kapcsolat egyetemekkel, kutatóhelyekkel). - Az alaptevékenységhez kapcsolódó iparágak cégeivel szoros együttműködési kapcsolat alakul ki, a műszaki és üzleti tapasztalatok és tudás megosztása jellemző. Igényes, fizetőképes piac van a klaszter közvetlen közelében. (Sölvell–Ketels–Lindquist, 2003)

A klaszter olyan helyi/regionális húzóágazat, amelynek vállalatai közös infrastruktúrára, technológiára, munkaerőbázisra és tudásbázisra támaszkodnak, és amely vállalatok egymással munkamegosztási kapcsolatban állnak. (Lengyel–Deák, 2002)

Amellett, hogy a tagok számára komoly motivációt jelent, hogy a célokhoz saját *kompetenciáik* és egyúttal a *közös erőforrások kihasználásával* közelebb kerüljenek, ezek a kulcstényezők, amelyek a gazdaságpolitikát is arra ösztönzik, hogy a klaszteresedés folyamatát támogassák. A cél elérését a saját erősségek mellett a tagság közös és egymást kiegészítő tulajdonságai segíthetik.

Szervezeti jellemzők és összetartó erő

Az egyre puhább tulajdonságok felé közelítve a meghatározások a szakterület fejlődésével és az idővel változnak, finomodnak. Rosenfeld (1995, 2001) későbbi meghatározásában több ilyen puha tulajdonságot – közös értékek, vízió, közös erőforrások, nyitott szerveződés – felsorol, míg elhagyja a földrajzi koncentráció hangsúlyozását.

Az üzleti tranzakciók, kommunikáció és párbeszéd aktív csatornáival rendelkező, olyan hasonló, kapcsolódó, vagy egymást kiegészítő vállalkozások földrajzilag körülhatárolt koncentrációja, melyek specializált infrastruktúrán, munkaerőpiacon és szolgáltatásokon osztoznak, közös lehetőségeik vannak, és közös veszélyekkel kell, hogy szembenézzenek. (Rosenfeld, 1995)

Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek szociális értékek és kollektív vízió mentén, együttműködésen és rivalizáláson alapuló nyílt szerveződése. (Rosenfeld, 2001)

Hasonlóan jár el Porter is, 1998-as definícióihoz képest versengésen és egyidejű együttműködésen alapuló helyett innovatív kapcsolatrendszert (2000), majd később (2002) közös vonásokkal és egymást kiegészítő tulajdonságokkal rendelkező csoportot ír le. Enright 2001-ben írja le célként, hogy a klaszter hozzájárul az identitás megőrzéshez a

globális gazdaságban, míg ezt korábban nem tette (Enright, 1996). Ez az egyetlen olyan meghatározás (Enright 2001), ahol a kompetencia fogalmával találkozhatunk.

Vállalkozói és egyéb szervezetek csoportja, melyek versenyképességében a klaszterhez való tartozás fontos szerepet játszik. A klaszter tagjait a vásárló-beszállító kapcsolatok, a közös munkaerőpiac, közös technológiák, közös vásárló- vagy elosztói csatornák kötik össze. (Enright, 1996)

A klaszterek vállalkozások olyan csoportja, melyek különböző, ám kapcsolódó kompetenciákkal rendelkeznek egy bizonyos területen. Az együttműködés és a szervezetépítés bizonyos formáin keresztül, mely egymás között és bizonyos szervezetekkel jön létre, növelik versenyelőnyüket, specializációjukat, és identitásukat a globális gazdaságban. (Enright, 2001)

Terjedelmi korlátok miatt valamennyi feldolgozott definíciót ebben a részben nem tudtam bemutatni, azokat a 1. számú mellékletben helyezem el. A táblázatokban a visszakereshetőség érdekében a mellékletben feltüntetett sorszámmal együtt hivatkozom.

2.1.3. Klaszterek tipizálása

A klaszterek tipizálása közelebb visz minket a lényeg megértéséhez. A csoportosítás módja a legtöbb esetben szintén a szakmai nézőponttól függ, így mindegyik elfogadható a saját szemszögéből helytállónak. Komoly vita folyik arról, hogy a klaszterek mennyire hálózatok, és fordítva. A besorolás ezen kívül is többféleképpen történhet. A *szerveződés módja* és annak *struktúrája* szerint, a klaszteresedés folyamatának a makrogazdaságra gyakorolt *hatásai*, várható *előnyei* szerint, dimenziók széles skálája által jellemezve.

Hálózat vagy klaszter?

A szakirodalomban a klaszter és a hálózat gyakran szinonimaként jelenik meg. Egyes szerzők nem határolják el kategorikusan egymástól a két fogalmat, mások jól meghatározott tulajdonságok mentén megkülönböztetik egymástól (4. táblázat).

Lengyel (2002) szerint a „vállalatok közötti hálózati együttműködések a klaszteresedés előzményeinek tekinthetők”, míg Rosenfeld (2001) bizonyos tulajdonságok alapján elkülönít egymástól hálózatokat, puha hálózatokat és klasztereket.

Sziva (2012) 41 nemzetközi összehasonlítást is bemutató vizsgálatának eredményeként megállapította, hogy a klaszterekre jellemző együttműködés megléte nem mondható ki egyértelműen a hazai esetben. A kohézió láthatóan erős az elit tagjai között, amely közös értékek, normák és egységesen elfogadott vízió követésében is megnyilvánul, továbbá formális és informális kapcsolati háló meglétében is megmutatkozik. Ugyanakkor a versengő szolgáltatók között az együttműködés inkább eseti jellegű, reciprocitáson, személyes kapcsolatokon alapul, és gyakran feszültségekkel teli.

A hálózatokat, puha hálózatokat és klasztereket megkülönböztető meghatározás szerint a szereplőket összetartó erő háromféle lehet. Az üzleti eredmények, a közös vízió, illetve az a feltételezés, hogy nincs ilyen értelemben vett közös cél. Üzleti értelemben minden tagnak természetes módon önálló és egyéni céljai vannak. Az összetartó erőt a klaszter vezetője teremti meg, kizárólag ő tudja összehangolni a gyökeresen különböző szervezeteket.

4. táblázat Hálózatok és klaszterek elkülönítése

	Hálózat	**Puha hálózat**	**Klaszter**
Tagság	Zárt	Nyitott, tagság alapú	Nem meghatározott
Kapcsolatok	Közös tevékenység	Együttműködés	Együttműködés és versengés
Megállapodások alapja	Szerződés	Többségi döntés	Szociális normák és viszonosság
Hozzáadott érték	Lehetővé teszi, hogy a tagok fő kompetenciáikra fókuszáljanak	Gyűjti és kielégíti a szolgáltatások iránti igényeket	Vonzza az igényelt szolgáltatásokat
Egyéni célok	Profit és értékesítés növekedése	Közös erőforrások, költségcsökkentés, benchmarking	Beszállítók, szolgáltatások, munkaerőpiac elérése
Közös célok	Üzleti eredmények	Kollektív vízió	Nincs

Forrás: Rosenfeld, 2001

Rosenfeld (2002) egy másik írásában további két tényezőt is említ: a tagsági pozíció stabilitását, illetve a tagok összetételét. A pozíció értelmezésében teljesen helytálló a klaszterek jellemzője, miszerint az folyamatosan változik, szemben a hálózatok viszonylagosan állandó stabilitásával. Nem véletlen, hogy több életpálya modell (Andersson et al., 2004), és a klaszterek fejlődését leíró elmélet (European Commission, 2002) is azt hangsúlyozza, hogy egy klaszter akkor maradhat hosszú távon sikeres, ha folyamatosan képes fejlődni, változtatni és megújulni. Ugyanígy igaz a klaszter összetételére vonatkozó kritérium, miszerint nonprofit szervezetek, önkormányzatok, kutatóintézetek, egyetemek, önkormányzatok és civil szervezetek is találhatók a tagok között, szemben a hálózatokkal, amelyeket szinte kizárólag vállalatok alkotnak.

Csizmadia (2009) megállapítja, hogy a szervezetközi hálózatoknak ugyan sok közös pontjuk van, ennek ellenére nem célszerű összekeverni őket. Az innovatív hálózatoknak és a régió teljes innovációs rendszerében helyet kell biztosítani a klasztereknek is, a két szerveződési forma azonban nem azonos. Imreh és Lengyel (2002) bemutatja, hogy a hálózatok esetében nem feltétlenül alakul ki egy mag a vállalatok, beszállítók, egyéb iparági intézmények és szervezetek egy bizonyos csoportjából, továbbá a hálózat elemei csak ritkán rivalizálnak egymással, míg a klasztereknek a verseny éppen olyan éltető eleme, mint az együttműködés.

Horizontális, vertikális vagy diagonális (laterális) struktúra

A klasztert alkotó szervezetek kapcsolódásának módja szerint három különböző szerveződési struktúra különböztethető meg (Blien–Maier, 2008). Beszélhetünk horizontálisan és vertikálisan szerveződő, illetve diagonális klaszterekről.

Horizontálisan szerveződik egy klaszter, ha az együttműködő vállalatok és szervezetek egy meghatározott iparágban, azonos területen fejtik ki tevékenységüket. Az összefogás azon alapszik, hogy abból valamilyen versenyelőnyre tegyenek szert.

Vertikális a szerveződés, ha egy iparágon belül egy termelési vagy szolgáltatási értéklánc mentén jön létre az együttműködés.

Diagonális klaszterről akkor van szó, ha annak tevékenysége komplex, több iparágat is átfog, és az értéklánc szerint is szerveződik az együttműködés. Tipikusan ilyenek az innovációs célt kitűző klaszterek, ahol nem egy konkrét tevékenységi terület, hanem a részt vevő szervezetekben rejlő innovációs potenciál elősegítése a feladat.

Gazdasági vagy területi koncentráció?

A klaszteresedés akkor jön létre, ha megvalósul valamilyen tényleges koncentráció. Nem elég csupán megalapítani egy klasztert, az együttműködéssel az egyéni lehetőségeken túlmutató eredményt kell elérni. Az egyik legalapvetőbb klaszterelméleti megközelítés szerint (Feser, 1998) a klaszteresedést két dimenzió mentén lehet értelmezni. A koncentráció lehet gazdasági vagy földrajzi, illetve a két hatás egymást erősítő szinergiái következtében mindkettő.

A gazdasági értelemben vett fürtösödés egyszerűbben megvalósíthatóbbnak tűnik. Ezt befolyásolhatja a klaszterfejlesztési politika, illetve a különböző szervezetek is tehetnek szándékosan ilyen lépéseket. A területi koncentrációt tudatosan befolyásolni már nehezebb, és a folyamat a gazdasági koncentrációnál csak sokkal hosszabb időtávon értelmezhető. A földrajzi kérdéseket vizsgálhatjuk egyrészt a klaszterben ténylegesen tagként tevékenykedő szervezetek földrajzi elhelyezkedésének elemzésével, másrészt azt a következményt értékelve, hogy a klaszter sikeres működése milyen regionális vonzerőt jelent, hogyan hat a térség gazdaságának fejlődésére.

Ebben a megközelítésben nem beszélhetünk klaszterről, ha a gazdasági és a területi koncentráció is alacsony (1. ábra). Ilyenek a szinte kizárólag helyi igényeket kielégítő, jellemzően kiskereskedelmi, vagy lokális szolgáltató vállalkozások. Területi elhelyezkedésük viszonylag egyenletes, kapcsolatrendszerük a hagyományos üzleti tevékenységekre szorítkozik.

Szintén nem alakul ki klaszter az olyan iparágakban, mint például a bányászat. Az itt működő vállalatok a nyersanyag hozzáférhetősége miatt térben erősen koncentráltak, de gazdasági koncentrációt a tevékenységük a szektor sajátosságai miatt nem hoz magával.

Gazdasági koncentráció

Területi koncentráció	Magas	Alacsony
Magas	**Regionális klaszter** Klasszikus porteri klaszter	Kitermelő iparágak
Alacsony	**Iparági klaszter** Fejlett termelési és kereskedelmi szolgáltatások	Alapvető kiskereskedelem és szolgáltatások helyi piaca

1. ábra A területi és gazdasági koncentráció összefüggései
Forrás: Feser, 1998. p.9

Az iparági klasztert az OECD (1999) egy értéknövelő termelési (ellátási) láncban egymáshoz erősen és kölcsönösen kapcsolódó vállalatok hálózataként határozza meg, amely kiegészül specializált szolgáltatókkal és egyéb intézményekkel. Az ilyen szervezetek nagymértékben használják egymás szolgáltatásait, jellemző rájuk a kölcsönös munkamegosztás. Térbeli koncentráció az egyenletes területi eloszlás miatt viszont nem jön létre.

Az iparági klaszterek gazdasági koncentrációjuk mértéke szerint tovább osztályozhatók (Roelandt et al., 1997):

- *Nemzeti (makro)*: az egész nemzetgazdaságot érintő iparágak közötti kapcsolatok rendszere.
- *Iparágra kiterjedő (mezo)*: egy bizonyos iparághoz kapcsolódó belső kapcsolatok.
- *Vállalatra kiterjedő (mikro)*: egy, vagy néhány vállalat köré csoportosuló beszállítók értékláncát foglalja magába.

Ha a gazdasági klaszteresedés magas foka mellett a térbeli koncentráció is megfigyelhető, akkor beszélünk a klasszikus, porteri értelemben vett regionális klaszterről. Létezik olyan megközelítés is, amely szerint a regionális klaszterek inkább a horizontális szerveződésű együttműködések esetén jellemzőek (Lengyel, 2002). Területi kiterjedése alapján ez a csoport is tovább osztályozható:

- *Makroklaszter:* az egész országra kiterjed.
- *Regionális klaszter*: egy-egy régióra vagy egy nagyvárosra terjed ki.
- *Lokális:* egyetlen településre, vagy munkaerő-körzetre terjed ki.

A klaszterekbe szerveződést vezérlő erők

Hogy mi indít el egy klaszterkezdeményezést, számos dolog befolyásolhatja. A körülmények létrejöhetnek a természetes gazdasági folyamatok következtében, de az is előfordul, hogy valamilyen katalizátor indítja meg a tudatos szerveződést. Napjainkban egyszerűbb dolgunk van, hiszen már ismerjük a klaszterek innovációra, termelékenységre, ezáltal a gazdaságra, a régióra gyakorolt hatását. Ezt felismerve a gazdaság szereplőinek jól felfogott érdeke, hogy a globális versenyre adott lokális válaszként erősségeiket összeadva, egymást kiegészítve úgy működjenek együtt, hogy az minden szereplő számára előnyös legyen. Buzás (2000a) szerint ez a katalizátorhatás három helyről érkezhet, így ebben az értelemben lehet a klaszter:

- *Globalizáció befolyásolt*
- *Politikavezérelt*
- *Erőforrás alapú*

Hasonló megközelítéssel (Köcker, 2008) osztályozhatjuk a klasztereket a kialakulást indukáló, illetve a működést segítő erő irányát tekintve a következők szerint:

- *Fentről lefelé belülről kezdeményezett klaszter*
- *Fentről lefelé kívülről kezdeményezett klaszter*
- *Alulról építkező klaszter*

Globalizációbefolyásolt egy klaszter, ha egy nagy multinacionális cég a meghatározó vállalkozás. Mivel az ilyen vállalatok jelentős gazdasági és szervezeti erővel rendelkeznek, a klaszter sikere ezeken a nagyvállalatokon múlik. Az ilyen együttműködések *felülről lefelé, belülről kezdeményeződnek*.

Politikavezérelt klaszterről akkor beszélünk, ha a kormányzat egy stratégiai iparágat klaszterfejlesztési eszközökkel szeretne támogatni, ezért indukálja a formális együttműködések létrejöttét.

Az *erőforrás alapú klaszterek* esetében az együttműködő szervezetek erősségei adnak alapot a sikeres működéshez. Általában valamilyen hagyományos üzleti kapcsolatból vagy kapcsolatrendszerből fejlődik ki, és a legtöbb esetben kutatás-fejlesztési szándék, és az

ezzel kapcsolatos lehetőségek keresése lendíti tovább a klaszteresedés irányába az együttműködni szándékozó szereplőket. Az ilyen, *erőforrás alapú klaszterek* gyakran *alulról szerveződnek*, és a tapasztalat szerint ezek képesek igazán hatékonyan és fenntarthatóan működni.

Deák (2002) szerint klasztereket nem lehet létrehozni, csak fejleszteni. A klaszter egy vállalkozások sokoldalú kapcsolatrendszerével jellemezhető rendszer, melyet semmilyen gazdaságpolitikai program nem képes létrehozni, hanem mindössze befolyásolni.

A négy klaszterszervezési iskola

A szakirodalom (*Lagendijk, 1999; European Commission, 2002)* szerveződésük jellege szerint négy klaszterszervezési elméletet tárgyal:

- *Olasz iskola* (intézményre épülő szerveződés)
- *Kaliforniai iskola* (hálózatra épülő szerveződés)
- *Skandináv iskola* (tudásorientált, dinamikus klaszterek)
- *Porter féle* elmélet (regionális és iparági klaszterek)

Az olasz iskola olyan iparági körzetekben gondolkodik, amelyek hasonló tevékenységeket végző kis- és középvállalkozások együttműködése révén jönnek létre. Ezt egy klaszteralapú szolgáltató központ vagy szervezet integrálja. Nagy hangsúlyt helyez a bizalmi- és társadalmi tőkére, és olyan előnyök mentén végzi a klasztertagság támogatását, mint a közös beszerzés, illetve a megosztott, közösen használt erőforrások.

A kaliforniai iskola esetében a cél a költségek csökkentése. Az együttműködés általában az egymás termékeit, szolgáltatásait nagymértékben igénybe vevő vállalatok között jön létre. Nem minden esetben van formális, definiált tagokkal rendelkező klaszter. Inkább az egymással kapcsolatban lévő vállalatok integráló szervezet nélküli hálózata. Erős vállalati dominancia jellemzi, egyéb nonprofit szervezetek, intézmények ritkán, vagy egyáltalán nem szerepelnek benne.

A skandináv iskola a folyamatos tanulás, a cégek közötti tapasztalatcsere, a tacit tudás, és a hatásukra létrejövő innováció elméletére épít. Az ilyen tudásorientált, vagy dinamikus klaszterek esetében Sölvell szerint (Sölvell–Ketels–Lindquist, 2003) a klaszterbeli együttműködés fő tartalma nem a termékek és szolgáltatások, vagy termelési tényezők áramlása, hanem sokkal inkább a tudásgenerálást és átadást, valamint az innovációt segítő megállapodások dinamikus rendszere. A skandináv iskola szerint a klaszterek nemzetközi versenyképességének alapja, hogy a szervezet dinamikus, azaz tudásorientált szerveződésű legyen.

A Porter (1998b) elmélete szerinti regionális és iparági klaszterek működési rendszere a klasszikus rombusz modellből indul ki. A kifinomult és hatékony gazdasági koncentráció, és a regionális klaszteresedés egyszerre megfigyelhető. Bizonyos szempontból kapcsolatot képez a kaliforniai iskolával, hiszen ilyen megfigyelések kapcsán került megalkotásra a módszer.

Klaszterek csoportosítása különböző dimenziók alapján

A klaszterek különböző dimenziók által jellemezhetők (Enright, 2001):

- Földrajzi kiterjedés
- Értékesítés területe
- Sűrűség
- Szélesség (horizontális kapcsolatrendszer)
- Mélység (vertikális kapcsolatrendszer)
- Tevékenységi terület
- Technológiai tevékenység természete
- Innovációs kapacitás
- Versenypozíció erőssége
- Fejlettségi szint
- Tulajdonosi szerkezet

Ezek egy része kemény, jól mérhető tulajdonság, egy részük viszont puha tényező. Természetesen fontos szerepet kapnak a térbeli tulajdonságok, de emellett a versenyképességi és innovációs kérdések, és a gazdálkodási jellemzők is az elemzésre javasolt dimenziók között vannak. A felsorolásából részletesebben a tevékenységi területtel és a fejlettségi szintekkel foglalkoztam.

Grosz (2005) a klaszterek csoportosításának tevékenységi területek szerinti csoportosítását is elvégzi. A hazai klaszterek esetében a legfontosabbnak tekinthető iparágak a következők:

- Gépipar (gép-, autó- és elektronikaipar),
- Egyéb feldolgozóipar (fa-, bútor- és textilipar),
- Építőipar,
- Turizmus,
- Élelmiszeripar.

2.1.4. Klaszterek keletkezése és fejlődése

A klaszter életciklus elméletek (5. táblázat) felállítása történhet a klaszterszervezet fejlettsége alapján (*Pólus Programiroda, 2009; Andersson et al., 2004),* vagy az ipari ágazat illetve az elsődleges termék életciklusait követve *(Menzel–Fornahl, 2007; Lengyel, 2002; Enright, 2001*; Enright, 2003; Tichy, 1998). A modellek középső szintjei (1., 2., 3. fázis) a különböző szerzők rendszerében az eltérő elnevezések mellett is azonos tartalmúnak tekinthetők. Nem mindegyik van viszont figyelemmel a formális megalakulást megelőző időszakra (0. fázisként jelöltem), ami pedig a hosszú távú sikeres működést tekintve valószínűleg jelentőséggel bír. Ha nem előzi meg a szervezett együttműködést valamiféle korábbi kapcsolatrendszer, akkor a bizalmi tőke hiánya miatt nehezebben, vagy egyáltalán nem jönnek létre a klaszteresedés következtében elvárható előnyök sem a tagok, sem a makrogazdaság számára.

Az Európai Bizottság tanulmányában (European Commission, 2002) a klaszterek megjelenésének, fejlődésének hat lépésből álló ideális és tipikus modelljét (ideal-typical model) tette közzé.

1. lépés: A kezdetekben valamilyen történelmi körülmény, vagy akár a véletlen is indukálhatja egy klaszter kialakulását. Valamilyen nyersanyag, különleges tudás, vagy a piacon speciális igényként megjelenő kereslet indítja be a folyamatot, ezzel az üzleti aktivitást, a technológiai fejlesztéseket és új cégek megjelenését. Az agglomerációban helyi verseny alakul ki, ami alapvető tényezője az innovációnak.

2. lépés: Erősödik a cégek térbeli csoportosulása. A vállalkozások tevékenysége stabilizálódik, gazdasági tevékenysége egyre fokozódik. Specializált munkaerőpiac alakul ki. A fejlődés és a közösen használt erőforrások következtében csökkennek a költségek, nő a termelékenység és a hatékonyság.

3. lépés: Megjelennek a térségben a különleges igényeket kiszolgáló szervezetek és szolgáltatások. Tudásközpont, specializált oktatási intézmények, üzleti tanácsadó szervezetek települnek a klaszter közelébe.

4. lépés: A klaszter „láthatósága” és presztízse megnő. Minőségi munkaerő és még több cég érkezik a klaszterbe, helyben is egyre több új vállalkozás alapul.

5. lépés: Előtérbe kerülnek a „nem piaci” kapcsolati szempontok. Az információ és tudásáramlás informális kapcsolatokon keresztül is folyik, ezzel segítve a gazdaság teljesítőképességét. A személyek és szervezetek közötti differenciált, specifikus és laza kapcsolatokra épülő helyi közösség az érett klaszterek összetartó ereje.

6. lépés: Bár a klaszterek évtizedekig megújulhatnak, és sikeresen működhetnek, egyszer mindegyik a hanyatlás fázisába lép, melyet a növekedési ütem lassulása, megtorpanása jellemez. Azok a feltételek, amelyek korábban növelték a klaszter versenyképességét, egy idő után korlátok is lehetnek a fejlődésben.

5. táblázat Klaszter életciklus elméletek áttekintése

	Életciklus	0. fázis	1. fázis	2. fázis	3. fázis	4. fázis	5. fázis
Pólus Programiroda Klaszter Kézikönyv (2009)	Fejlettség alapján		Induló klaszter	Fejlődő klaszter	Akkreditált Innovációs Klaszter	Pólus Innovációs Klaszter	
Enright (2001)	Termék, ágazat életciklusa	Álom klaszter	Potenciális klaszter	Fejlődő klaszter	Működő klaszter		
Andersson et al. (2004)	Fejlettség alapján	Agglome-ráció	Feltörekvő klaszter	Fejlődő klaszter	Érett klaszter	Átalakulás	
EC Regional Clusters in EU 2002	Fejlettség alapján	Speciális helyi tudáson alapuló új vállalkozá-sok létrejötte	Klaszter-specifikus környezeti háttér kialakulása	Új szervezetek alakulása a klaszter igényei mentén	Lokális verseny-előnyök, erőteljes vonzerő kifejtése	Kapcsolati tőke, információ és helyi tudás körforgása	Radikális megúju-lás, vagy hanyatlás
Menzel–Fornahl 2007	Termék, ágazat életciklusa		Induló klaszter	Növekvő klaszter	Fenntartó klaszter		Hanyatló klaszter
Lengyel 2002	Termék, ágazat életciklusa		Embrionális vagy induló szakasz	Növekvő (fejlődő) szakasz	Érett (fejlett) szakasz		Hanyatló szakasz

Forrás: Saját szerkesztés

A „The Cluster Policies Whitebook" (Andersson et al., 2004) különböző fejlettségi szintekbe sorolja a klasztereket.

Agglomeráció: Egy adott régióban számos vállalat és más szereplő, gazdasági társaság, önkormányzat, oktatási intézmény, kutatóintézet, civil szervezet működik a szokásos kapcsolatrendszerrel.

Feltörekvő klaszter: Az agglomeráció szereplői csoportosulni kezdenek és elkezdenek együttműködni egy-egy alaptevékenység körül. Felismerik, hogy a kapcsolatokban milyen lehetőségek rejlenek.

Fejlődő klaszter: Az ugyanazon, vagy hasonló területen működő szervezetek erősíteni kezdik kapcsolataikat, és fejlesztik is új együttműködési lehetőségeket keresve. Belép a szereplők közé egy formális vagy informális klasztermenedzser is. Gyakran közösen használt márkanév, honlap, egységes megjelenés támogatja a tevékenységet.

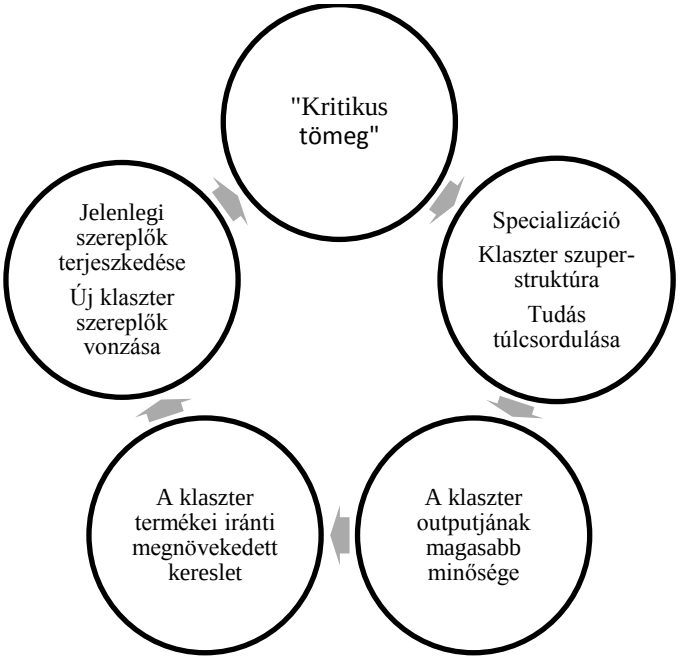
Érett klaszter: Az érett klaszter mérete eléri a kritikus tömeget. Fejlődni kezdenek a klaszter külső kapcsolatai is. Keresik a kapcsolatot más klaszterekkel, egyéb gazdasági szereplőkkel. A belső dinamizmusából adódóan új vállalkozások, leányvállalatok, spin-off cégek alakulnak.

Átalakulás: Ahogy az idő telik, a piacok, a technológiák, a folyamatok változnak – ahogy a klaszternek is kell. Ahhoz, hogy egy klaszter túlélje a változásokat, fenntarthatóan működjön, és elkerülje a stagnálást vagy a megszűnést, folyamatosan meg kell újulnia és alkalmazkodnia kell a változásokhoz. Ez történhet a meglévő átalakulásával, vagy új

klaszterek is alakulhatnak új tevékenységek köré, de megtörténhet egyszerűen csak a termékek és szolgáltatások fejlesztésével is.

A Pólus Klaszter Kézikönyv besorolása (Pólus Programiroda, 2009) a pályázati rendszer szerinti kategorizálást alkalmazza. Ezek is fejlettségi szinteket jelenítenek meg, de egy jobban számszerűsített, így könnyebben értékelhető módszert alkalmazva. Az egyes kategóriák eléréséhez az alábbi szempontokat veszik figyelembe:

- Induló klaszter
    - A hálózati együttműködés kezdete, cél a tagok közötti bizalom megteremtése, a gazdasági szereplők ösztönzése az együttműködésre
- Fejlődő klaszter
    - Egy évnél hosszabb ideje működik
    - Legalább két igazolt közös tevékenységgel rendelkezik
    - A tagok tagdíjat fizetnek
    - Elkülönült klasztermenedzsment szervezettel rendelkezik
- Akkreditált innovációs klaszter
    - Két éves működés
    - Publikációk
    - PhD fokozattal rendelkező alkalmazott
    - Exportorientált tevékenység
    - Innovációs tevékenység
    - KKV-k aránya magas
    - Műszaki, természettudományi, orvosi végzettségű alkalmazottak
- Pólus innovációs Klaszter
    - Nemzetközi láthatóság (a fentiek mellett)



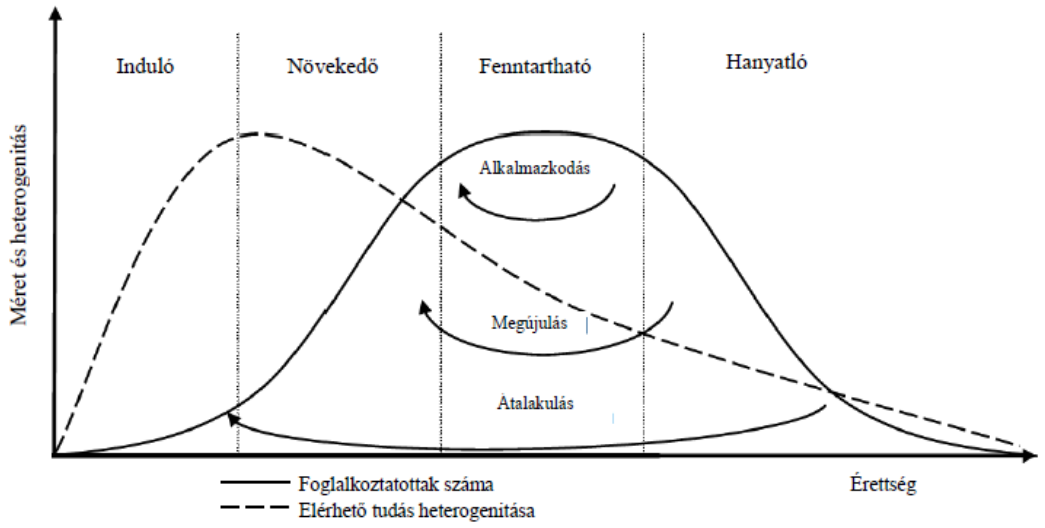
2. ábra A klaszter életciklus spontán körfolyamata
Forrás: Berg–Braun–Winden, 2001. alapján Lengyel, 2002, p.170.

Lengyel (2002) szerint a klaszterek a globális verseny hatására spontán módon, szerves fejlődéssel jönnek létre, egy dinamikus folyamat során állandóan változnak, hanyatlásra is hajlamosak, és meg is szűnhetnek.

Egy spontán körfolyamat figyelhető meg (2. ábra): A specializáció kialakulásával a tudás túlcsordul, ezáltal javul a termék versenyképessége, ami a kereskedelmet élénkíti. Új szereplők lépnek a piacra, aminek következtében javul a méretgazdaságosság, és a klaszter elérve a kritikus tömeget terjeszkedni kezd, ami a specializáció újabb szintjét hozza létre. Ekkor a körfolyamat újra indul. (Lengyel, 2002) A klaszterek életciklussal bírnak, amely főleg a vezértermékeik, alapvető technológiájuk életciklusától, illetve a piaci verseny változásaitól függ. A klaszterek életciklusában négy szakaszt különböztethetünk meg:

- embrionális (induló) szakasz
- növekvő (fejlődő) szakasz
- érett (fejlett) szakasz
- hanyatló szakasz, amelynek során a régióban már egy új klaszter formálódik.

Menzel a klaszterek életciklusát a rendelkezésre álló tudás heterogenitásának kvalitatív, illetve a foglalkoztatottak számának kvantitatív dimenziói mentén írja le (Menzel–Fornahl, 2007). Négy fejlődési fázist definiál, ezek a feltörekvő, növekedő, fenntartható és hanyatló fázisok (3. ábra). Elmélete szerint akkor van lehetősége a klaszternek arra, hogy fejlődjön, ha ezt a két tulajdonságát erősíti. A fenntartható fázisba jutva állandó alkalmazkodásra, megújulásra és átalakulásra van szükség, különben a klaszter a hanyatló fázisba lép át és megszűnik. Hasonló gondolatmenetet követve, de más szemléletes elnevezéseket használva Tichy (1998) kialakuló, növekedő, érett, és állandósult klaszter, míg Enright, (2001, 2003) álom klaszter, potenciális klaszter, fejlődő klaszter, működő klaszter állapotokat definiál.



3. ábra Menzel klaszter életpálya elmélete
Forrás: Menzel–Fornahl, 2007. p.19

Fontos kérdés a sikeresen működő klaszterek esetében az elért eredmények fenntarthatósága. Egyes modellek az érett, fenntartható szint (4. érettségi szint) után csak a hanyatlást definiálják. Valószínűsíthető azonban, hogy a hosszú távon, fenntarthatóan működő klaszterek nem tudnák megőrizni eredményeiket, ha nem következne be valamiféle reagáló átalakulás vagy folytonos megújulás.

2.1.5. A klaszterek által nyújtott előnyök

A kutatás szempontjából ez a terület az, aminek gyakorlati jelentősége van, és amit személyesen is a legfontosabbnak gondolok. A klaszterek azért jönnek létre, azért támogatja a gazdaságpolitika, és a tagok is azért csatlakoznak, hogy abból előnyük származzon. A makrogazdasági előnyöket eredménynek tekintem. Ez egy régió, vagy ország számára akkor tud létrejönni, ha a klaszterek sikeresen tudnak működni. A vállalati előnyökben keresem a lényeget, mert az fog minket közelebb vinni a klaszter vezetésének tulajdonképpeni feladatához. Fontos az is, hogy a klaszter olyan előnyöket szolgáltasson a szereplők számára, ami egy klasztertől elvárható, de az is, hogy ezzel a tagok elégedettek legyenek. Az elégedettség fogja a szereplőket a nagyobb bizalom, és az aktív szerepvállalás irányába vinni.

Héjj (2008) a kapcsolati minőség fontosságára hívja fel a figyelmet. Annak mértéke, hogy a partner vállalatok közérzete mennyire jó az együttműködés során, és mennyire támaszkodnak egymásra, a „kapcsolati minőségtől" (relational quality) függ. Ennek a fogalomnak fontos eleme a bizalom, de ezen túl is tartalmaz tényezőket, mint például a vállalati kultúrák összeegyeztethetősége, általános világnézet, cégkultúra, stb. (Héjj–Matuz–Héjj, 2008)

Századunk gazdasági fejlődése szükségszerűen hozta magával a klasszikus szerveződési módok (konszernek, vállalatcsoportok, holdingok) mellett a gazdasági élet szereplői számára új együttműködési formák kialakulását. Ennek eredménye a regionális vagy ágazati alapokon nyugvó klaszteresedési folyamat, mely egyértelmű válasz a globális verseny egyre kiélezettebb kihívásaira. Napjaink gazdasági válsága sem szab gátat az ezirányú változásoknak, mivel a piacért vívott harc még inkább indokolttá teszi az együttműködés előnyeinek minél alaposabb kiaknázását. (Zala Home, 2010)

Huggins (2008) a klaszterek jelentőségét a gazdasági növekedésre gyakorolt hatása miatt tartja fontosnak. Ez a hatás három alapvető és egymással szorosan összefüggő módon jöhet létre. Az egyik szerint a vállalatok termelékenységének növekedésével valósul meg, a másik szerint az innováció térnyerésével és a megfelelő fejlesztési irányok megtalálásával, ami további hatékonyságnövekedést eredményez. A harmadik, kevésbé kézzelfogható mód az új vállalkozások, üzleti tevékenységek létrejötte, ami a klaszter növekedését és megerősödését is szolgálja.

Weisz (2008) szerint egy ország nemzetközi versenyképessége úgynevezett iparági klaszterek mentén alakul ki. A klaszter létrejöhet vertikálisan is, vagyis egymásra épülő,

egymást ellátó iparágak között, de horizontálisan is, a kiegészítő, vagy akár helyettesítő termékeket gyártók révén, ahol mód van az ismeretek, technológiák áramlására. Egy-egy klaszter lényegében azt a rendelkezésre álló tudáskészletet, technológiát testesíti meg, amely előnyt biztosít a versenytársakkal szemben. (Weisz, 2008)

A klaszterek működésének lényegét a sokrétű, kedvező externáliás hatások elérése adja. Az egyszerű agglomerációk működéséhez is kapcsolódnak ilyen hatások. Ezeket a főleg méret- és választékgazdaságossági előnyöket, a nagyobb és tagoltabb tényező- és fogyasztói piacok által nyújtotta lehetőségeket az egymás közelébe települt üzleti vállalkozások napi működésük során hasznosítják. A klaszterekbe tömörülő vállalkozások ezeken az agglomerációs előnyökön túl további előnyökhöz jutnak az együttműködés révén. (Szanyi, 2008)

Szintay (2008) szerint a klaszter egyre divatosabb fogalom, melyet a siker biztos zálogaként használnak, de jelentésének valódi tartalmát kevesen ismerik, és még kevesebben alkalmazzák a gyakorlatban. Pedig a benne együttműködő vállalkozásoknak a jó klaszter igen sok előnyt kínál. A pályázati források elnyerésének lehetősége mellett sok esetben a közös marketing, a közös design, a közös szponzorálás és a közösen megvalósított képzés ösztönzi a vállalatokat a hálózatépítésre. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a közösen megvalósított innováció és technológia transzfer. Egy másik igen fontos motivációs erő a klasztertagoknak otthont adó térség fejlesztésének szándéka, mely a regionális klaszter esetében jelenik meg.

Kollár (2012) klasztermenedzserek számára készített tananyagában a klaszteresedés előnyeit a következőképpen csoportosítja az alapján, hogy mit nyújthat az a kis- és középvállalkozásoknak:

- Információ
- Oktatás, képzés, szakember utánpótlás
- Innováció és műszaki fejlesztés
- Tartós versenyelőnyt nyújtó speciális tudás létrehozása
- Cégek közötti együttműködés és üzleti hálózatok fejlesztése
- Közös projektek
- Kiemelt pályázati lehetőségek
- Érdekképviselet
- Szerepvállalás a projektek pénzügyi hátterének megteremtésében

Buzás (2000b) szerint a klaszteresedés jellegénél fogva számos olyan nyilvánvaló előnnyel bír, amelyek közvetlen költségmegtakarítást eredményeznek. Az azonos területen tevékenykedő vállalkozások közös beszerzéseiből, a közösen adott alvállalkozói megbízásokból, illetve a közös marketingtevékenységből azonnali költségmegtakarítások realizálódhatnak. Ha a klaszterek olyan térségben működnek, ahol egy speciális urbanizációs előny, a felsőoktatási intézmények, kutató intézetek helyi centruma is jelen van, akkor ez a technológiai kapcsolatok egy új formáját teremtheti meg. A kutatóhelyek ugyanis több vállalkozással kapcsolatban állva – mintegy hidat verve a gazdasági

szereplők között – az információcsere révén azok közvetlen együttműködése nélkül is hozzájárulnak technológiai fejlődésükhöz.

Az UNIDO (2007) a klaszterek fejlődését hosszú távú folyamatként mutatja be. A tagok számára statikus és dinamikus versenyképességi előnyöket különböztet meg. Statikus előnynek tartja a termelékenység fokozásának lehetőségét azáltal, hogy az egyes szereplők specializálódni tudnak a számukra legfontosabb területeken. Dinamikus előnyként tartja számon a know-how-val, az ismeretekkel, tudással, képzettséggel kapcsolatos kompetenciákat, illetve a kutató- és oktatási intézményekkel való kapcsolatok lehetőségét. (UNIDO, 2007)

Kocsis (2010) szerint a klaszterek kialakulása visszavezethető a vállalatok közötti együttműködések természetes megnyilvánulásaira. Ennek a hálózatos együttműködési formának a specialitása, hogy a klaszterben részt vevő vállalatok mindennapi tevékenységük során olyan típusú és mélységű kapcsolatokat alakítanak ki egymással, beszállítóikkal, versenytársaikkal, vevőikkel, közvetlen környezetükkel, vagy az innovációs elképzeléseik megvalósításában potenciálisan partner oktatási- és kutatási intézményekkel, amelyek tovagyűrűző hatásaként együttes versenyképességüket a vállalati tevékenység különböző területein végzett együttműködéssel növelni tudják. A klaszterek fő előnye abban rejlik, hogy kevés formális kötöttség létrehozásával, a rugalmasság megtartásával képesek a piaci tranzakcióknál hatékonyabban biztosítani az ismételt cserét a vállalatok között. (Kocsis, 2010)

Azok a klaszterek lesznek hosszabb távon sikeresek (és maradnak működőképesek), amelyek valós előnyöket nyújtanak a klaszter szereplői számára. A tagokkal kapcsolatos tevékenységek egyik legfontosabb része a tényleges előnyök felismerése. (A klaszterekkel kapcsolatos legfrissebb nemzetközi szakirodalmi irányvonalak áttekintése, 2009)

2.1.6. A klasztervezetés jelentősége

A klaszterek vezetőjét számos néven említi az irodalom. Ha szervezetről van szó, akkor leggyakrabban a menedzsment szervezet a használatos. Ha ezt egy önálló vállalat látja el, akkor a „hub firm” (központi cég) elnevezés is előfordul. Személy esetén még változatosabb a helyzet. A leggyakoribb klasztermenedzser mellett a klasztertitkár, az elnök megnevezés fordul elő, de ezek inkább a beosztást és a rangot jelzik, mint a funkciót. Az angol szövegekben a találó elnevezések közül a „clusterpreneur” (klaszter-vállalkozó) jól kifejezi azt a dinamikus szerepet, amelyet a vezetésnek be kell töltenie. A „klaszter facilitátor” szintén ilyen beszélő elnevezés, bár a „facilitator” angol szó elősegítő, segítő, egyeztető fordításai közül önmagában egyik sem fejezi ki annak jelentését. A facilitátor az én olvasatomban azt a személyt jelenti, aki lehetővé tesz dolgokat, megteremti a megfelelő körülményeket.

Henton és munkatársai katalizátorként működő civil vállalkozóként jellemzik a klaszter vezetőjét (Henton–Melville–Walesh, 1997). Feladata abból a szempontból rendhagyó,

hogy nem saját üzleti céljait követi, hanem az egyéni célokat megértve kapcsolja össze a gazdasági szereplőket, de bevonja a közszféra, a kutatás, és az oktatás intézményeit is. A tanulmány szerint a klaszter vezetőjének a különböző feladatokhoz különböző kompetenciákkal kell rendelkeznie. A kezdeti időszakban motivátorra és hálózatépítőre van szükség. Az ezt követő inkubációs fázisban az oktató és szervező képességeket, a már működő szervezeteknél pedig az integrátor és iránykijelölő szerepeket tartják fontosnak. A fenntartható működéshez és folyamatos megújuláshoz a támogató mentori és ösztönző képességek szükségességét hangsúlyozzák.

Huxham és Vangen szerint a vezető feladata az, hogy elérje, hogy „a dolgok megtörténjenek". A klaszterek esetében azok különleges szociális kapcsolatrendszere miatt a vezetés fókuszában a következő tevékenységek állnak: motiválás, bevonás, megerősítés, támogatás, megértés, mobilizálás, ellenőrzés, befolyásolás, legitimálás és képviselet. (Huxham–Vangen, 2005)

A klasztermenedzser katalizátorként működik. Olyan dolgokat boronál össze, amik egyébként együvé tartoznak. Összehoz és egybetart. Csak azt teszi vele, hogy működjön, és megpróbálja úgy igazítani, hogy az együttműködés sokáig tartson, mert az jó. (Klaszterek – Menedzsment, 2011)

Sass és munkatársai szerint egy részben szerződéses keretet is nyújtó klaszterszervezetre nagyon sok ok miatt szükség van, bár léteznek olyan klaszterek is, amelyek rendkívül hatásosan tudnak működni átfogó szervezeti keretek nélkül is (Sass–Szalavetz–Szanyi, 2008). A kaliforniai Szilícium-völgy hatalmas együttműködési rendszerét például nem fogja át ilyen intézmény. A klaszterszervezet hatásosan és tudatosan támogatja a klaszteren belüli együttműködést, a klaszter tagságát képviseli a külvilág felé, tudatosan igyekszik becsatornázni újabb, a klaszter egésze számára fontos erőforrásokat (ideértve a tagság gyarapítását, pénzügyi, műszaki-technológiai erőforrásokat).
Egy klaszter sikeres menedzseléséhez elengedhetetlen a transzdiszciplinaritás: nem is csak különböző területek különböző (azaz multidiszciplináris) tudásáról, és részben határterületeket érintő interdiszciplinaritásról van szó, hanem az értéklánc szerinti folyamat szakterületeinek összehangolt, egymás utáni menedzselési képességére van szükség. (Héjj–Matuz–Héjj, 2008)
A klasztermenedzsmentnek öt területre kell fókuszálnia (Cluster Management Guide, 2006):

- Információ és kommunikáció (klaszteren belül és kívül)
- Képzés, oktatás
- Együttműködések, kapcsolatok, közös projektek
- Marketing és PR
- Nemzetköziesedés

Egy klaszter mindennapi irányítását végző menedzsmentszervezet hozzáértése és teljesítménye kulcsfontosságú tényező lehet a klaszter egészének, és főleg a résztvevő kis- és középvállalkozások sikerének szempontjából, a vállalatok közötti kapcsolatok erősítése és tartalommal való feltöltése által. (Buhl et al., 2009)

A klasztermenedzsernek magas szintű módszertanokat és multi projekt menedzsment eszközöket kell használnia a minőség, a költséghatékonyság és a megfelelő időben történő megvalósítás biztosítása érdekében, mind az egyes részegységek, mind az egész klaszterre vonatkozó ügyek ellátása során. (Netwin, 2007)

Illés (2010) szerint a klaszter számára a legfontosabb feladat a tagvállalatok gazdasági növekedését és versenyképességének javulását biztosító kooperatív munkamegosztás kialakulásának elősegítése, a közös tevékenységek koordinációja, szakmai érdekképviseleti funkciók gyakorlása. Ezeket a feladatokat alapvetően a menedzsment szervezet, ezen belül is a klasztermenedzser tervezi, szervezi, és irányítja, összehangolva azt a tagvállalatok vezetésével.

Bruun és Damgaard (2011) a klaszter facilitátor (vizsgálatukban találóan így nevezik a vezetőt) szerepét és annak változását a klaszter fejlettsége szerint vizsgálták. Enright (2003) eredetileg öt fejlettségi szintet definiáló modelljét három fejlettségi fázisra redukálták, majd azt vizsgálták meg, hogy az egyes fázisokhoz milyen vezetői szerepek, kompetenciák, és feladatok tartoznak.

Szintay (2008) a klaszterek vezetésének fontosságával kapcsolatban kiemeli, hogy a klaszterek sikeressége növelhető lenne, ha a vezetést egy erre szakosodott, független klasztermenedzser cégre bíznák, amely pályázaton nyeri el a megbízást. Így ugyanis nagyobb szakmai tudással, hozzáértéssel lehetne irányítani a folyamatokat, és kevesebb bizalmatlanságot láthatnánk.

Birkner és munkatársai (2013) az innovációs képességek menedzselését vizsgálták a klaszterszervezés segítségével. Megállapították, hogy az elmúlt évtizedekben a gazdasági és innovációs irányvonalak Európában egyre inkább a regionális cégek és intézmények kapcsolatára épülő klaszterek kialakulása felé mozdulnak, így szerepük egyre hangsúlyosabb az innovációs rendszerek dinamizálásában. Kutatásuk egyik kiemelt megállapítása szerint nagyon fontosnak tartják a profi szervező, kapcsolatépítő, klaszterfejlesztő személy körültekintő kiválasztását.

Klaszterek vezetésével foglalkozó korábbi kutatások

Sydow és munkatársai tanulmányukban megállapítják, hogy a klaszteren belüli vezetés kérdései a szükségesnél kisebb figyelmet kapnak. Négy, nemzetközi tekintetben is jelentős klaszter esetén végezték el vizsgálatukat strukturált interjúkat folytatva azok vezetőivel, a vezetési feladatokat ellátó szervezetek dolgozóival, és a klaszter tagjaival egyaránt. Kutatásuk fő kérdéseként arra keresik a választ, hogy kik vezetik a klasztereket, hogyan, és milyen körülmények között? Megállapítják a hatékony vezetést megalapozó olyan puha tényezők jelentőségét, mint a bizalmi környezet, a szabad információáramlás, a dominánsan együttműködő miliő. (Sydow et al., 2011) Kutatási módszerüket inkább modellalkotónak, mint tesztelőnek mutatják be, mivel ezen a területen még nincs szokásosan alkalmazott módszertan. Ez annak is köszönhető, hogy a klaszterek vezetése annak struktúrája miatt eltér a szokásos vezető-követő gondolatmenettől, hiszen a tagok

között nincs hierarchia. Tanulmányukban a klaszterek vezetését három dimenzió mentén elemezték. Az első, hogy a vezetés mennyire formalizált, vagy inkább szabad, laza módszereket alkalmaz, a második a vezetés centralizáltságát vizsgálja, a harmadik pedig azt, hogy személy vagy szervezet vezeti a klasztert. (Sydow et al., 2011)

Kocsis (2010) tanulmányában három hazai klasztert mutat be. Mindhárom klaszter esetében megállapítja, hogy a klasztermenedzsmentnek a potenciális partnerek egymásra találásának elősegítésében van jelentősége. A klasztermenedzsment hídképzőként, fórumként is működhet. A tagok közötti közös nyelvezet megtalálásának fórumai lehetnek a klaszterben rendszeresen szervezett workshopok, üzleti megbeszélések, klasztertagok számára szervezett tréningek. Kiemelte a klasztermenedzsment azon feladatait, amelyek hozzáadott értéket jelentő szolgáltatások nyújtását jelentik a tagok felé, mint például az adott fejlesztési irányokkal kapcsolatos aktuális információk összegyűjtése, benchmarkok készítése, a tervezett uniós fejlesztési irányoknak és támogatási lehetőségeknek való utánanézés, illetve tanácsadás a mindennapi működéshez.

A Clusters Linked Over Europe (CLOE) projekt során kérdőíves és interjú módszer együttes alkalmazásával Európa nyolc nagy klaszterét vizsgálták. Az alkalmazott eljárás a kemény közgazdasági tényezőkön kívül nagy jelentőséget tulajdonít a puha tényezőknek is, így szerepet kap a vizsgálatban a klaszterszereplők igényeinek megismerése, valamint az elégedettségük vizsgálata is. (Cluster Management Guide, 2006)

Kind és Meier zu Körker (2012) tanulmányukban különböző szektorok klasztereinek sikerét vizsgálva az indikátorok között szerepeltették a klaszter korát, a tagok számát, a formális stratégia meglétét. Ezen kívül elemezték, hogy a klaszteren belüli mozgatórugó inkább K+F, vagy termelékenység alapú. (Kind–Meier zu Körker, 2012) Más írásukban a klaszterszereplők véleményét rendszeresen kikérve kapnak visszajelzést a klaszteresedés helyzetének fenntarthatóságáról. Főleg financiális kérdéseket feltéve rendszeresen közzéteszik a szektor érintettjeinek, de különösen a klasztermenedzserek véleményén alapuló jelentésüket. (Kind–Meier zu Körker, 2012)

Szintén a német klasztermenedzserek tevékenységét és az abban rejlő kihívásokat vizsgálták Jungwirth és munkatársai (2009). Az interjú módszerrel folytatott kutatás fő megállapításai közt hívják fel a figyelmet a klasztermenedzserek szerepének stratégiai jelentőségére, illetve arra, hogy a menedzser illetve menedzsmentszervezet által nyújtott szolgáltatásoknak összhangban kell lennie a tagság megfogalmazott igényeivel.

Lämmer-Gamp és munkatársai (2012) tanulmánya szerint a klaszterek különbözőek (a címe: Clusters Are Individuals). Európa számos országát – köztük hazánkat is – felölelő felmérés a nemzeti klaszterprogramokat mutatja be. Emellett egy helyzetképet ismertet 17 ország 261 klaszterének adatait felhasználva. Az összehasonlító elemzéshez az előző vizsgálathoz hasonlóan itt is a klaszterek korát, a tagok számát, a tagság összetételét valamint az ipari- vagy K+F irányultságot vizsgálták. A földrajzi koncentráció tekintetében azt tekintik közelinek, ha a tagok a klasztermenedzser központtól 150 km-es távolságon belül helyezkednek el. (Lämmer-Gamp et al., 2012)

A hazai klaszterekkel foglalkozó empirikus felmérések jelentős része gazdaságföldrajzi megközelítésű, versenyképességi szempontokat vesz figyelembe. A regionális specializáció ilyen szempontú vizsgálata Magyarországon 2000 után vett lendületet. Rédei és munkatársai (2002. in: Szanyi, 2009) a magyar megyék gazdasági szerkezetét vizsgálták, de nem kapcsolták szisztematikusan össze a specializáció és a koncentráció jelenségét. Konkrét tevékenység–régió párosítások vizsgálatára elsőként Gecse és Nikodemus (2003) tanulmánya tett kísérletet. Munkájukban össze kívánták hasonlítani a támogatást elnyert klaszterek listáját azokkal az eredményekkel, amelyeket a tevékenységek regionális koncentrációs mutatóinak elemzése során kaptak. Az eredmények csak részben igazolták vissza az akkor már több éve folyó klasztertámogatási projekteket. Sok esetben nem sikerült a támogatott klaszterek hátterében lévő regionális gazdasági koncentrációt kimutatni.

Szanyi és munkatársai 2007-ben porteri módszert alkalmazva végeztek klaszterfelmérést az APEH 1998 és 2005 évre vonatkozó vállalati adatbázisának felhasználásával (Szanyi et al., 2009). A vállalatokat TEÁOR-besorolásuk alapján ágazatokba sorolták. Az ágazati besorolás a Harvard Business School (HBS) Stratégiai és Versenyképességi Intézetének 2004-ben lezárult „Cluster Mapping" projektje során kialakított Traded Cluster-ek definícióin alapult. Az egyes ágazatok potenciális klasztereinek azonosítására és feltérképezésére a Ketels és Sölvell által (Sölvell–Ketels–Lindquist, 2003) használt mutatók közül a specializációs kvócienst találták megfelelőnek, amivel az egyes ágazatok sűrűsödési pontjait, területi koncentrációját lehet kimutatni. Az eredmények alátámasztják az elmélet Porterre támaszkodó felfogását, mely szerint a hosszú távú partneri viszonyok kialakításához szükséges vállalatállományt, kapcsolatokat, ismereteket, nem lehet egyik pillanatról a másikra kialakítani. Szanyi kiemeli, hogy az általában vett klaszterszerű együttműködés Magyarországon csakúgy, mint bármely más országban elsősorban a gazdaságban meglévő hagyományokra, hosszabb távon felhalmozott képességekre és tudásra épülve alakulhat ki. (Szanyi, et al., 2009)

A hazai klaszterek tagságát és tevékenységeit, azaz belső tulajdonságait 6 fő területen 23 kérdéssel vizsgáló első felmérést a Netwin folytatta le 2007-ben. Kíváncsiak voltak arra, hogy maguk a klaszterek, akik szerveződtek valamilyen célból, mit gondolnak arról, hogy melyek a klaszterek által elérhető előnyök, azaz mit várnak el a klaszterszerveződéstől. A válaszadók az alábbi előnyöket jelölték meg: beszállítói hálózat szervezése, koordinációja; innováció közvetítése és partnerkapcsolat építése a munkahelyek teremtése érdekében; nemzetközi kooperáció szakmai szervezetekkel; közvetlen EU-s támogatásokhoz történő hozzáférés; projektgenerálás; új értékesítési utakhoz történő hozzáférés, csatlakozás, szubszidiaritás elvének megvalósítása; információ; piac és erő; olcsó beszerzés; szakmai tanácsadás; kollektív tanulás; közös marketing; együttműködésen keresztül a versenyképesség növelés; vállalkozói környezet javulása; könnyebb hitelhez jutás; oktatás és kutatás kapcsolatának erősítése; közös megjelenés. A Netwin kutatói szerint a fenti felsorolás, bár igen széleskörűnek tűnik, számos sebből vérzik. A megfogalmazott előnyök igen pályázati szlogenszerűek, felületesek, többségükben konkrétum nélküliek. Hiányzik

belőlük a régió- vagy ágazatspecifikusság, ami alapvetés, ha cégeket „csoportosítunk”, egy vállalat- és intézményhalmazt, akár területi, akár ágazati alapon. (Netwin, 2007)

A rendszerváltás óta eltelt időszakban jelentős számú és változatos témájú kutatások zajlottak a magyar vállalati kapcsolatrendszer és együttműködési formák feltérképezésére. Több kutatás is megállapította, hogy az új évezredben a felmérések tárgyát már nem csak az egyes vállalatok képezik, egyre inkább előtérbe kerülnek az együttműködések mind az egyes vállalatok között, mind a vállalatok, a gazdaság, és a társadalom többi szereplője között (önkormányzatok, kamarák, szakmai szervezetek, társadalmi szervezetek, kutatóintézetek, egyetemek). A kutatások többsége kiemeli, hogy Magyarországon még kevésbé jelentősek a vállalati kapcsolati hálók, inkább a nagyobb és innovatív vállalatok együttműködése jellemző, továbbá kevés vállalatra jellemző a kutatóintézetekkel, egyetemekkel, szakmai szervezetekkel való kapcsolattartás. (Csizmadia–Grosz, 2012)

Csizmadia és Grosz a 2010-ben végzett reprezentatív kérdőíves felmérésükben, a kis- és középvállalkozások gazdasági és innovációs együttműködéseit, kapcsolathálózati paramétereit vizsgálták. A hálózati együttműködési formák vizsgálatakor azt találták, hogy a válaszadók mindössze 3,6%-a tagja valamilyen klaszternek, és 10% körüli az aktivitás, ha más többszereplős kapcsolatot, stratégiai szövetséget, konzorciumot is számba veszünk (Csizmadia–Grosz, 2012), ami a várható előnyök lehetőségének feladása, és a nemzetközi összehasonlító adatok tükrében is nagyon alacsonynak számít.

Hasonlóképpen, az innováció elősegítése szempontjából vizsgálta a helyzetet az Európai Bizottság 2006-ban kiadott, klaszterekkel foglalkozó Innobarometer jelentése. Az Egyesült Királyságban a gazdálkodó szervezetek 84%-a klasztertag, vagy ahhoz hasonló kapcsolatrendszerrel rendelkezik. Az EU átlaga ezen felmérés szerint 24%, míg Magyarország a 14%-al a középmezőny alján helyezkedik el. (Gallup Organization, 2006)

Hazai klaszterek esetén egyetlen olyan vizsgálatot találtam, ahol a klaszter hatékonyság és a szervezeti kultúra kapcsolatát keresték. A Cameron–Quinn Versengő Értékek modelljének vonatkozó módszerét ezen kutatásban a falusi szállásadók klaszterére alkalmazták. A vizsgálat kimutatta, hogy az egyes szereplők ezzel az eljárással jellemezhetők, és találtak olyan domináns kultúra típust, ami elősegíti a vizsgált turisztikai klaszter működését. (Mayer–Raffai, 2009)

2.2. Vezetői szerepek

A következő részben a *vezetés* szakirodalmának feldolgozásával foglalkozom. Nem tudom célul kitűzni, hogy a vezetéstudomány minden területét érintsem, ahogy azt sem, hogy valamennyi szerző gondolatát megjelenítsem. Célom, hogy találjak olyan felfogást, ami alkalmas a vizsgálat fókuszában lévő klasztervezetés jellemzésére. A számtalan megközelítés közül egy gondolatmenet mentén a vezetés fogalmától haladok a vezetői szerepek felé. A fogalom után röviden bemutatom a vezetési funkciókat, a vezetési rendszereket, valamint a problémamegoldó folyamatként értelmezett vezetés alapvető módjait. Részletesebben foglalkozom a vezetési stílussal, áttekintve a magatartástudományi elméletek döntésközpontú, valamint személyiségközpontú személyes vezetési elméleteinek főbb gondolatait. A vezetői szerepek esetén Mintzberg és Kotter gondolatait mutatom be, foglalkozom a menedzser, leader, corporate, governance fogalmakkal, és egymáshoz való viszonyukkal. A rész zárásaként bemutatom a Versengő Értékek Keretrendszerének (Quinn et al., 2011.) vezetési modelljeit, illetve a keretrendszer által definiált vezetői szerep típusokat. A „vezetői szerep" fogalmának használatával kapcsolatban tisztázandó, hogy a hazai szakirodalom a Versengő Értékek Keretrendszerének esetében egységesen ezt használja, így én is ezt teszem. Az elméletét megismerve azonban megállapítható, hogy Quinn (1988) vezetői szerepeinek esetében alapvetően menedzseri feladatokról és szerepekről lesz szó.

2.2.1. A vezetés megközelítései

A vezetés kifejezés és annak tartalma hosszú idők óta vita tárgya. Különösen a vezetés és az irányítás fogalompáros körül zajlottak és zajlanak ma is heves viták. Egyetértve Dobákkal „ezekbe a vitákba nem kívánunk beszállni, hanem a tévedés lehetőségét is felvállalva, a vezetés kérdését minden túlcizelláltság nélkül igyekszünk bemutatni". (Dobák, 2004)

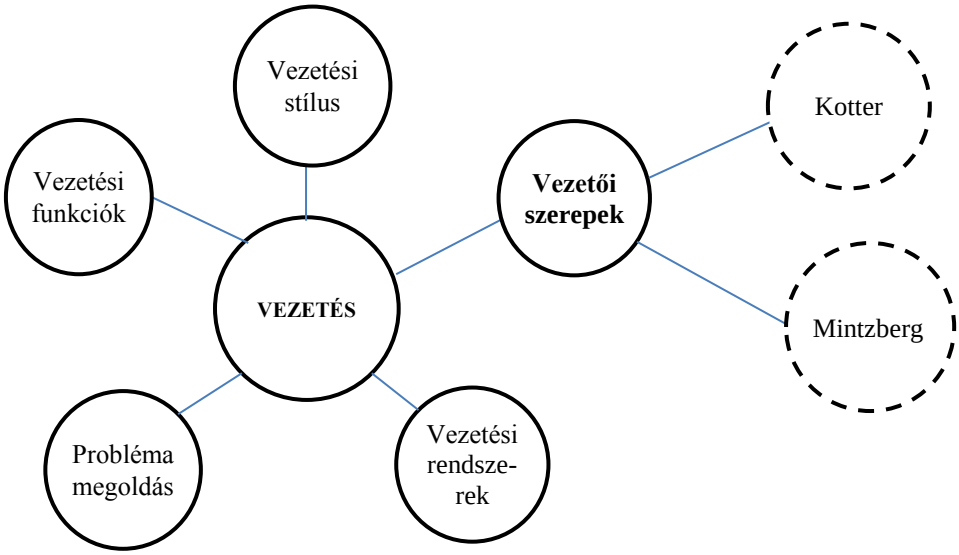
Az elmúlt évtizedekben a „management" szó használata sajnos zavaros, ellentmondásos volt, jócskán eltér az egységes nemzetközi terminológiától. (Bencsik, 2005)

Ha szófejtéssel közelítünk az elnevezéshez, akkor a „to manage" angol igéhez jutunk, amelynek több jelentése is van (vezet, irányít, kezel, sikerül, gondosan gazdálkodik). Ha az angol management szó eredetét vizsgáljuk, akkor a szó töve a „manus" latin szó, melynek jelentése kéz, azaz kezelni, kézben tartani a dolgokat. (Angyal, 2001)

A számos, egymáshoz közel álló értelmű angol kifejezés közül egyet érdemes kiemelni, mégpedig a „sikerül" jelentést. (Domonkos–Petrescu, 1994) Általános sikerről akkor beszélhetünk, ha valamilyen előre kitűzött célt elérünk. Egy szervezetet akkor tekinthetünk sikeresnek, ha eléri azt a célt, amely miatt létrejött és működik. A vezetés éppen ezt a kitűzött célt éri el emberek és más erőforrások felhasználásával. (Boone–Kurtz, 1992)

Robbins (1991) szerint a vezetés olyan átfogó tevékenység, amellyel eredményesen lehet megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.

A vezetést – mint a vezetők tevékenységét – számos dimenzió mentén közelíthetjük meg. (4. ábra) Ezek a vezetői funkciók, a vezetői problémamegoldási folyamat, a vezetési stílus, a vezetési rendszerek és a vezetői szerepek. (Dobák–Antal, 2009)



4. ábra A vezetés rendszere
Forrás: Dobák–Antal, 2009. p.58

Vezetési funkciók

Az elsők között Fayol (1916) osztotta fel a vállalati tevékenységeket, és a műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli, vezetési területeket különböztette meg. A vezetés területéhez a következő funkciókat sorolta: tervezés, szervezés, direkt irányítás, ellenőrzés. Ez a felosztás a mai napig meghatározó mind a vezetés elmélete, mind pedig gyakorlata számára. Egyes területeket részletesebben közelít meg Gulick és Urwick (1937) csoportosítása. A fayoli direkt irányítás területét személyi ügyekre (Staffing) illetve utasítás (Directing) funkciókra bontja. Az ellenőrzés területét információgyűjtés, beszámoltatás (Reporting), illetve a pénzügyek (Budgeting) funkcióival jellemzi. Későbbi szerzők elméleteiben egyes vezetési funkciók megszűnnek, mások átrendeződnek. Koontz és O'Donnell (1964) a következők szerinti csoportosítást alkalmazza: tervezés, szervezés, személyzeti tevékenység, beosztottak vezetése, kontroll.

Vezetési koncepciók

A vezetés gyakorlati megközelítésének elméletei szerint megalkotott modellek. Jellemzően tanácsadó cégek alakítják ki, és vezetési technikaként ajánlják a vezetők számára.

Tipikus vezetési koncepciók: Management by Exceptions (kivételek elve alapján); Management by Motivation (ösztönzési rendszert a középpontba állítva); Management by System (rendszerszemléletű vezetés); Management by Results (eredményekre koncentrálva); Management by Objectives (megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés); Management by Delegation (feladatok és felelősség átruházása); Management by Breakthrough (vállalati növekedés vezetése); Management by Crisis (vállalatvezetés válságban); Management by Project (projektszempontú megközelítés). (Gaál–Szabó, 2001)

Vezetési problémamegoldó folyamat

A körfolyamatként is jellemezhető döntéselméleti, döntéslogikai megközelítés elemei a problémafeltárás, célmeghatározás, problémaelemzés (azaz a probléma okainak megállapítása), döntéselőkészítés, döntés, végrehajtás, ellenőrzés, visszacsatolás. Bár néhány eleme azonos a vezetési funkciók megközelítésének elemeivel, a két irány mégsem azonos. (Dobák–Antal, 2009)

2.2.2. Vezetési stílus

A magatartástudományi személyes vezetés elméletének alapjain nyugvó megközelítés alapvetően a felettes és beosztott közötti interakciókat jellemzi. Azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak döntési játéktere, továbbá, hogy milyenek a vezetők személyiségjegyei (Dobák–Antal, 2009). A vezetési stílus a hatalom gyakorlásának szokásos módja, amely általában egységesnek tekinthető, de esetenként sajátos egyedi vonásokkal is kiegészülő vezetési magatartás (Bayer, 1995).

A *döntésközpontú személyes vezetési elméletek* a vezetési stílusokat aszerint határozzák meg, hogy a vezető mennyire vonja be a beosztottakat a döntéshozatali folyamatba. Legfontosabb képviselői Lewin (Lewin–Lippitt–White, 1975), Likert (1974), és Tannenbaum–Schmidt (1966).

Lewin és munkatársai (1975) azt vizsgálták, hogy a formális vezető stílusa hogyan befolyásolja a vezetett csoport magatartását és teljesítményét. Magatartástudományi megközelítésű kísérletei során a vezetői akarat érvényesítésének módja szerint három vezetői stílust definiáltak. A tekintélyelvű (autokratikus), a demokratikus, és a megengedő (lassiez faire) vezetői stílus a későbbi leadership kutatások elméleti alapját képezte. (Bakacsi et al., 1991)

Likert (1974) egytényezős modellje azt vizsgálja, hogy a beosztottak milyen mértékben vesznek, vagy vehetnek részt a vezetési folyamatokban. A módszer alapján négy vezetői stílus különböztethető meg: a keménykezű parancsoló, a jóakaratú parancsoló, a konzultatív és a részvételi vezetői stílus. (Dancsecz, 2008)

Tannenbaum–Schmidt (1966) egy hétfokú skálán mutatja be a beosztottak hatalomban való részvételét, cselekvési szabadságának mértékét. Két szélsőséges típus létezik, az egyik a főnökközpontú vezetés, a másik a beosztottközpontú vezetés. A döntéshozatal kapcsán azt vizsgálták meg, hogy ki fogalmazza meg a problémákat, ki javasol döntési lehetőségeket, ki véleményezi ezeket, és azt, hogy ki dönt. A hét fokozat a következő: *Autokratikus, Partiarchális, Tanácskozó, Kooperatív, Participatív, Demokratikus I.* és *Demokratikus II.*

Lebel vezetési stíluselméletének alapja három tényező egyidejű figyelembe vétele: a vezető, a vezetettek, és az eredmények. A három tényező figyelembevétele egy háromszög modellben hétféle vezetési stílust – *Abszolutista, Narcista, Paternalista, Harmonizáló, Részvételen alapuló, Technokrata, Vezetésorientált* – azonosít. (Gaál, 2001)

A *személyiségközpontú személyes vezetési* elméletek a vezető személyiségét és figyelmének irányultságát tekintik meghatározónak. Irányultsága szerint a vezető a figyelmét vagy a feladatra, vagy a személyes kapcsolatokra fordítja.

A Michigani Egyetem modellje szerint a vezetői magatartás vagy a feladatcentrikus (job-centered) vagy a beosztottcentrikus (employee-centered) dimenzió mentén értékelhető. A feladatcentrikus vezető figyeli beosztottjainak munkáját, előírja, hogyan dolgozzanak, és elsősorban a teljesítmény érdekli. A beosztottcentrikus vezető az összetartó csoport kialakítását célozza meg, vezetői munkájának fő eleme a megfelelő csoportteljesítmény megtalálása, a beosztottak részvételének, fejlődésének biztosítása. (Hackman–Johnson, 2004. in: Dancsecz, 2008)

Az Ohióí Állami Egyetem elméleti jelentőségű modelljét kiterjedt empirikus vizsgálatok alapozták meg. A vizsgálat célja a vezetés kapcsolatrendszerének elemzése volt, melynek eredményeként négy faktort azonosítottak:

- Baráti és bizalomteljes munkatársi kapcsolatok
- Szervezeti-, kommunikációs- és feladatstruktúra létrehozása
- Feladatorientáció, teljesítményorientáció
- Érzékenység, fogékonyság a csoportproblémák iránt

Blake és Mouton (1985) az ohioi iskolát követve a feladat- és a kapcsolatorientációt nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező tényezőknek tekinti. (Gaál, 2001) A kapcsolati rács modelljének két dimenziója a vezetők magatartása, a *termelésre fordított figyelem* és a *személyekre fordított figyelem*. A dimenziók szerinti koordinátarendszerben ábrázolva öt jellegzetes vezetői magatartás definiálódik (Dancsecz, 2008):

- Fél vezetés (Impoverished Management)
- Hatalom – Engedelmesség (Authority-Obedience)
- Kompromisszumos vezetés (Organisation Man Management)
- Emberközpontú vezetés (Country Club Management)
- Csoportközpontú vezetés (Team Management)

Az *érzelmi intelligencia* oldaláról közelíti meg a vezetői stílust Goleman (Goleman–Boyatzis–McKee, 2003). Vizsgálatainak eredményeként hat stílust – *Jövőképalkotó, Tréneri, Baráti, Demokratikus, Menetelő és Utasító* – különített el, amit a vezetői repertoár részének tekint. Az érzelmi intelligencia önmagunk és kapcsolataink eredményes kezelésének képessége, ami négy összetevőből, az önismeretből, az önmenedzselésből, a szociális tudatosságból, és a szociális készségből épül fel. A legeredményesebbnek bizonyult vezetők csaknem mind a hat stílust használják, szinte észrevehetetlenül térve át egyikről a másikra, tehát valójában a szituatív vezetési stílust alkalmazzák. (Gaál–Szabó, 2007)

2.2.3. A vezetői szerepek megközelítései

Henry Mintzberg (1989) megközelítése arra keresi a választ, hogy milyen szerepeket kell a vezetőnek betöltenie. A szerepelvárások függnek attól, hogy a vezető a hierarchia mely szintjén áll, vagy hogy milyen szervezetben dolgozik. A vezetői szerepek hármas csoportosítása szerint a *személyközi szerepek*, *az információs szerepek*, és *a döntési szerepek*. A három szerepkör egymásra épül. (6. táblázat) A modellt jelentős mértékben alátámasztották felsővezetők körében végzett empirikus vizsgálatokkal, így elsősorban erre a szintre igaz. (Bakacsi, 1996. in: Dobák–Antal, 2009)

6. táblázat Mintzberg vezetői szerepei

Vezetői szerep csoport	Vezetői szerep	Angol elnevezés
Személyközi szerepek	Nyilvános megjelenések szerepe	Figurehead
	Főnöki szerep	Leader
	Kapcsolatteremtő és kapcsolatápoló szerep	Liaison
Információs szerepek	Információgyűjtő szerep	Monitor
	Információ szétosztó szerep	Disseminator
	Szóvivő szerep	Spokeperson
Döntési szerepek	Vállalkozói szerep	Entrepreneur
	Zavarelhárító szerep	Disturbance handler
	Erőforrás elosztó szerep	Resource allocator
	Tárgyaló, megegyező szerep	Negotiator

Forrás: Mintzberg, 1975 p.152

Mintzberg (1973) a vezetők mindennapos tevékenységét vizsgálva új megvilágításba helyezte a vezetői munkáról alkotott addigi elgondolásokat. Felsővezetők tevékenységéről készített tételes munkaidő térképet, és ennek eredményeit más vizsgálatokkal is összevetette. Kurke és Aldrich (1983) tapasztalatai a modellt szintén megerősítették, Magyarországon Fekete figyelt meg hasonló módszerrel vezetőket. (Bakacsi et al., 1991)

Később Mintzberg (2010) szélesebb értelmezéssel vizsgálta a vezetői szerepek témáját, hangsúlyozva a vezetői munka integrált megközelítésének fontosságát. A *keret* és a *szerep* fogalmát újraértelmezte. A *keret* azokra a problémákra utal, amelyekben a vezetőknek el

kell mélyedniük. Ez hívja életre a legáltalánosabbnak tekinthető szerepet, ami az *értelmezés*. A keret tartalmazza a célt, a perspektívát, és a szervezeti pozíciók átgondolását egy meghatározott egység vezetése esetén, egy adott időintervallumban. A *szerep* a foglalkozás gyakorlásával kapcsolatos kategória, mely a szervezeti cselekvés irányításától függően háromféle lehet: vezetés információn keresztül, személyeken keresztül, és a cselekvés vezetése. Az egyes szerepek csak analitikusan választhatók szét, ezek komplementerek, egymás kiegészítői. Az alapján, hogy egy vezető melyik szerepet részesíti előnyben, és hogyan teljesíti ezeket, négy vezetői stílus került definiálásra:

- Koncepcionális: A vezetési keret fejlesztésére fókuszál
- Adminisztratív: Elsősorban ellenőrzésre irányul
- Interperszonális: Befelé a személyes vezetést, kifelé a kapcsolatokat preferálja
- Cselekvő: A kézzelfogható tevékenységekre fókuszál

Mintzberg úgy véli, hogy a kompetenciális alapú modellek – mint amilyen az övé is – szolgálhatnak alapul egy ténylegesen használható vezetői kompetencialista összeállításához, ami hatékonyan tudná támogatni a vezetői munkát. (Török, 2012)

A vezetői szerepek megkülönböztető jellemzésének egyik fő irányzata a menedzseri és a leader funkciók elkülönítése. (7. táblázat)

7. táblázat Leader és menedzser szerepek összehasonlítása

Szempontok	Leader	Menedzser
Célkitűzés	Jövőkép, változási stratégiák	Tervezés, költségvetési keretek allokálása
Feltétel biztosítása	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment
Végrehajtás	Motivál, inspirál, megerősít	Problémamegoldás, kontroll
Sikerkritérium	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás	Belső hatékonyság a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere
Vezetői munkájának lényege	a változás	a stabilitás
Fókuszában	az emberek vezetése	a munkavégzés irányítása
Szüksége van	követőkre	a beosztottakra
Gondolkodása	hosszú távú	rövid távú
Leginkább	vízionál	célokat tűz ki
Megközelítés módja	a csoport irányítása	tervek részletezése, lebontása
A döntéseket	elősegíti, támogatja	meghozza
Hatalmának forrása	a személyes karizma	a kinevezéssel szerzett formális hatalom
Hatással van	a szívre, a lélekre	a fejre, az agyra
Energiája	a szenvedély	az irányítás
Dinamizmusa	proaktív	reaktív
A meggyőzés eszköze	az eladó vezetési stílus	a rábeszélés, utasítás

Forrás: Bakacsi, 2004. p.204. és Dobák–Antal, 2009. p.63 alapján saját szerkesztés

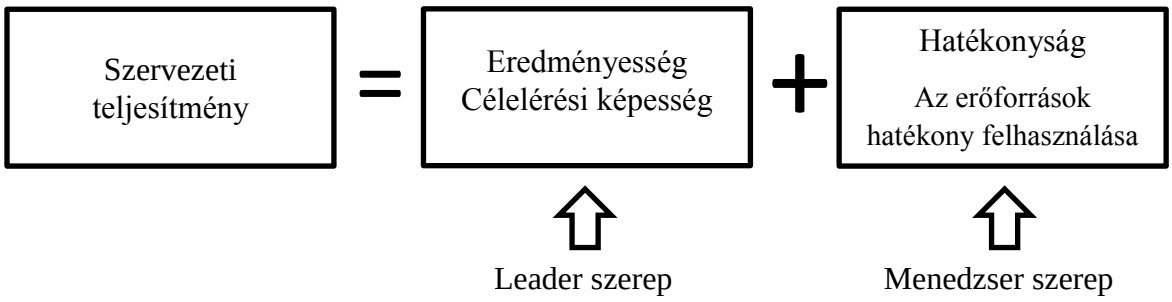
Kotter (1996) a vezetést nem tekinti a menedzsment részének, hanem egy attól különálló, azt kiegészítő, más természetű tevékenységnek. (Bogdány, 2014) Máshol Kotter (1990) a vezető két, egymást kiegészítő szerepét különbözteti meg. A vezető – menedzser szerepben – elsősorban a szervezet komplexitásával küzd meg, míg a leader szerep a változásokra koncentrál. A sikeresen betöltött menedzser szerep eredménye a jó belső hatékonyság, míg a jól végzett leader munka a környezethez való megfelelő alkalmazkodást, vagyis a szervezet eredményességét biztosítja (5. ábra). (Dobák–Antal, 2009)

A két szerep közötti különbség talán egyik legfrappánsabb megfogalmazása szerint a menedzser jól csinálja a dolgokat „Do things right", míg a leader szerepe szerint jó dolgokat csinál „Do right things". A leader képes létrehozni a meggyőző jövőképet, lefordítani tettekre és fenntartani azt. (Bennis–Nanus, 1985)

Hosking (1988) gondolatmenete szerint a leadership általánosított feladata az alkotás (creating), termelés (producing), újratermelés (reproducing), átalakítás (transforming), körforgásának biztosítása direkt és indirekt tevékenységek által.

A menedzser szerepe a szervezeti célok hatásos és hatékony elérését szolgálja a szervezeti erőforrások tervezése, szervezése, vezetése és ellenőrzése által. (Daft, 2003) A menedzsert a helyzet racionális értékelése, szisztematikus fejlesztése, a szükséges erőforrások összerendezése jellemzi. Hisznek a szabályokban, azzal az elvárással, hogy győzni fognak. A menedzser célja az lenni, amit a vállalat elvár tőle, jól bevált technikákat alkalmaz, túl elfoglalt ahhoz, hogy megtalálja az időt a nehéz vagy lehetetlen dolgokra. (Bogdány, 2014)

A menedzser–leader szereposztást követi Zaleznik (1977) elmélete is, mely szerint a menedzser tevékenysége során korlátozza a választási lehetőségek számát, míg a leader folyton új lehetőségeket, más megközelítéseket keres. Míg a menedzser passzívan fogadja el a vállalati célokat, és törekszik azok teljesítésére, addig a leader befolyásolja és alakítja azokat. A menedzser kapcsolata a munkatársaival kevésbé emocionális, a leader személyközi kapcsolatrendszere érzelmekkel teli.



5. ábra A vezetői szerepek és a szervezeti teljesítmény kapcsolata
Forrás: Dobák–Antal, 2009, p.63

A menedzser és a leader szerepeken kívül megjelenik még a kormányzói szerepkör is. A kormányzó, mint a hatalmi struktúrák irányítója, megfelelő szerepkört jelenthet azon tulajdonosok számára, akik a szervezeti élet irányításában részt kívánnak venni, azonban nem kifejezetten és teljesen a menedzseri vagy a leaderi szerepkört akarják felvállalni. A kormányzó a döntési csatornákat uralja, befolyásol, informális és formális hatalmi struktúrákat kezel, befolyásoló testületek közt egyensúlyoz, lobbizik, koalíciókat képez, manőverezik. (Angyal, 2009)

A kormányzók, mint közvetítők, fordítók, egyezkedők és előmozdítók tevékenykednek, főként a ki és kik kérdésekre keresik a választ. (McLaughlin, 2004. in: Bogdány, 2014.) A vállalatkormányzás legfontosabb értelmezése a tulajdonosok által delegált hatalom gyakorlásának testületeken keresztüli érvényesítése a gazdasági társaságok felett. A „corporate governance" a testületi működés összessége.

A kultúra egy társadalmat a nyelven, hiteken, szokásokon, és az önmagunkról alkotott képzeteken keresztül tükrözi vissza. A vállalatkormányzás, mint a kormányzás más formái a társadalmi intézményekben, része a kultúrának. (Szintay, 2001)

Vizsgálatom nem terjed ki a kompetenciák szintjére, és a dolgozat terjedelmi keretei nem engedik meg, hogy a kompetencia menedzsment területét is feldolgozzam. A modell megértéséhez mégis érintenem kell a legfontosabb kompetencia modelleket, hogy abban elhelyezhető legyen.

Boyatzis (1982) meghatározása szerint a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő kiváló és hatékony teljesítménnyel. (Karoliny–Farkas–Poór, 1994)

A kompetencia modellek kutatása terén két fő irányzat, az „Input" és az „Outcome" megközelítés létezik. Quinn modellje – melynek alapmegfontolása, hogy a vezetők munkájuk során ellentmondásokba ütköznek, és az ellentmondásokat feloldva a végső cél megvalósításáért kell hatékonyan működniük (Pató, 2006) – az „Outcome" irányzathoz tartozik.

Az „Input" megközelítés egy *személyorientált* irányzat, a vezető adottságaival, belső tulajdonságaival foglalkozik, azt állítva, hogy ezek a kompetencia legfontosabb tényezői. A feladatteljesítéshez szükséges gyakorlati készségek, ismeretek bárki számára elsajátíthatók. (Boyatzis, 1982; Spencer–Spencer, 1993) Az input megközelítés szerint akkor tudjuk az egyén hatékonyságát értékelni és fejleszteni, ha a legjobban teljesítők személyiségjegyeit vesszük alapul.

Az *„Outcome"* megközelítés *feladatorientált* irányzat. A kompetenciát nem az egyéni adottságok, hanem a munkakörhöz tartozó feladatok hatékony teljesítése bizonyítja. A szervezet számára ennek van jelentősége, vagyis a cselekvés és teljesítmény mentén megfogalmazott kompetenciának van értelme. Nem személyiségjegyekre, hanem a munkaköri teljesítményre helyezi a hangsúlyt. (Karcsics, 2011)

Quinn (1990) modellje egyrészt arra keresi a választ, hogy milyen irányultságú a vezető gondolkodása: a szervezeten belüli dolgokra helyezi a hangsúlyt, vagy a környezet, a partnerekkel, versenytársakkal való külső kapcsolatok a fontosak?

Másfelől, hogy az alkalmazkodóképesség hangsúlyosabb, vagy a konkrét feladatok szisztematikus végrehajtása a meghatározó? A nyitottság, az offenzív és adaptív stratégiák alkalmazása jellemző, vagy a koncentráltság, a meghatározott irányok és projektek szisztematikus működtetése, következetes végrehajtása dominál? (Szintay, 2003)

A vezetők tulajdonságainak valamilyen kettős felosztására más megnevezésekkel, de hasonló jellemzésekkel több szerző tett kísérletet. Ilyenek Barnard (1938) logikai és nem logikai folyamatai, Gouldner (1959) racionális és neutrális rendszerei, Burns (1978) transzformációs és tranzakcionális elmélete.

Talán a legismertebb McGregor (1960) X és Y elmélete. (Quinn, 1988) Minden vezető tevékenysége, döntése mögött feltételezhetők az emberi természetről és viselkedésről alkotott feltételezések. Az X elmélet szerint az átlagemberben veleszületett idegenkedés van a munkával szemben. A vezetés feladata, hogy ezt különböző módokon, ellenőrzéssel, irányítással, vagy akár büntetéssel ellensúlyozza. Az engedékenység, a vezetői jó szándék nem célravezető. Az átlagember nem szereti a felelősséget, ezzel szemben igényli, hogy irányítsák. Az Y elmélet szerint az átlagember nem idegenkedik a munkától, hanem éppen ellenkezőleg, kívánatos számára a munkavégzéssel járó testi és szellemi erőfeszítés. A szervezeti célokkal való azonosulás esetén az ember képes magát irányítani és képes az önkontrollra, megfelelő feltételek esetén keresi a felelősséget. (Gaál–Szabó, 2007) Az X és Y elméletének kiegészítéseként jelent meg Ouchi (1981) Z elmélete, mely szerint a vezető úgy gondolja, hogy a dolgozók keresik a lehetőséget a vállalatvezetésben való részvételre. Csapatmunkával és közös felelősségvállalással motiválhatók.

2.2.4. Vezetői szerepek Cameron és Quinn Versengő Értékek Keretrendszerében

A Quinn szerinti vezetői szerep modell esetében elsőként tisztáznom kell a fogalomhasználattal kapcsolatban felmerülő problematikát. Az eredeti angol nyelvű irodalom a „Managerial leadership roles” kifejezést használja, míg a módszerrel kapcsolatos magyar nyelvű publikációkban egységesen a „vezetői szerepek” fogalom terjedt el, így én is ezt használom. A módszer elméletét megismerve azonban megállapítható, hogy itt alapvetően menedzseri feladatokról és szerepekről van szó, ezért dolgozatomban a Versengő Értékek Keretrendszerében értelmezett vezetői szerepek alatt a szűkebb értelemben vett menedzseri szerepeket értem. Ez jobban leírja a valóságot, és jobban illeszkedik az eredeti műben használt fogalomhoz is.

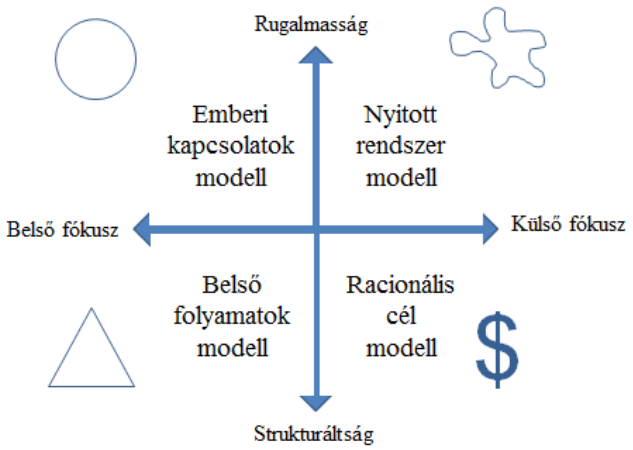
Az előző részben ismertetett modellek a típusok közötti vagylagosságot feltételezik. Kiindulópontjuk, hogy egy vezető vagy az egyik kategóriába tartozik, vagy a másikba. A Versengő Értékek Keretrendszere a „vagy-vagy” típusú jellemzések kényszere helyett úgy gondolkodik, hogy mindegyik tulajdonság valamilyen mértékben jelen van, akár személyi,

akár szervezeti szinten gondolunk a vezetésre. Bass (1985) a tulajdonságok egyidejű kombinációját kezelni képes mérési eszköz létrehozásának igényét fogalmazta meg Burns (1978) transzformációs-tranzakcionális elméletének empirikus vizsgálatokra alapozott kritikájaként.

a) A Versengő Értékek Keretrendszere

A Versengő Értékek Keretrendszerét eredetileg arra tervezték, hogy feltérképezzék a szervezetek hatékonyságának fő indikátorait. (Cameron–Quinn, 2011) A kutatók a következő kérdésekre keresték a választ: Mi teszi a szervezeteket hatékonnyá? Milyen kulcstényezők határozzák meg egy szervezet hatékonyságát? Amikor egy szervezetről azt állítjuk, hogy hatékony, akkor milyen indikátorokra gondolunk?

A keretrendszer felállítását megelőző kutatásként Campbell és szerzőtársai (1974) harminckilenc, szervezeti hatékonyságot jellemző indikátorból álló listát állítottak össze, ez azonban túl sok ahhoz, hogy hatékonyan alkalmazni lehessen. Quinn és Rohrbaugh (1983) ezt a harminckilenc indikátort két fő dimenzió mentén négy fő statisztikai klaszterbe csoportosította. Az egyik dimenzió tengelye a rugalmasság és a strukturáltság között feszül, ami a változásokhoz való alkalmazkodás módját mutatja meg aszerint, hogy az adott szervezet gyors, rugalmas alkalmazkodással reagál, vagy a szabályozottságot és bürokratikus rendszert alkalmazza. A másik tengely a külső illetve belső fókuszt köti össze, amivel az jellemezhető, hogy a szervezet inkább kifelé, a környezetére figyel, vagy a belső folyamataira koncentrál. A tengelyek négy negyedre osztják a síkot, ami így négy vezetési modellt definiál. A „*Nyitott rendszer*”, a „*Racionális cél*”, a „*Belső folyamatok*”, valamint az „*Emberi kapcsolatok*” modelleket a 6. ábra szemlélteti.



6. ábra A Versengő Értékek Keretrendszerének vezetői modelljei
Forrás: Cameron–Quinn, 2011

A kultúra esetében a rendszer középpontjában a *szervezeti hatékonyság* áll. (Quinn–Rohrbaugh, 1983) A szervezetekre értelmezett vezetői szerep modell esetén a *minőség* áll a

középpontban, olyan személyes vezetői tulajdonságokat integrálva, amelyek mindegyik szerephez hozzátartoznak. A *„Racionális cél”* és a *„Belső folyamatok”* modell tulajdonságai megfelelnek McGregor (1960) X elméletének bal agyfélteke központú jellemzésének. Ez a menedzsment tudomány „klasszikus iskola” irányzatainak, míg az *„Emberi kapcsolatok”* és a *„Nyitott rendszer”* modell az emberi viszonyok tanának felel meg. (Gaál–Szabó, 2007) Minden vezetési modell kettő, így a keretrendszer összesen nyolc vezetői szerepet tartalmaz. Az egymással szemben állók ellentétei, az egymás mellett állók pedig kiegészítései egymásnak. Quinn modellje minden definiált szerephez három vezetői kompetenciát rendel, melyek további elemzéssel értékelhetők.

b) Vezetési modellek a Versengő Értékek Keretrendszerében

A *„Racionális cél”* modell a vezetéstudomány kezdetének megfelelő Taylori (1911) alapelvek szerint végzett vezetést testesíti meg. A legfontosabb szervezeti cél a hatékonyság, a termelékenység és a profit, nem véletlenül a dollár jelével szimbolizálják. Az eredmény érdekében világos célkijelölő vezetésre van szükség. Az egyetlen érték a teljesítmény és a profitmaximalizálás. A vezetési stílusban a célorientált utasításokkal igazgató jelenik meg.

A *„Belső folyamatok”* modell szerinti hierarchikus, szabályozott vezetés elméletét elsőként Weber (1947) és Fayol (1949) meghatározó műveiben találhatjuk meg. A professzionális bürokrácia a XX. század közepén a gyakorlatban is széles körben elterjedt. Jele a piramis, a rendszer hatékonysága a stabilitásban és az állandóságban rejlik. Jellemző a magas fokú dokumentáltság és elszámoltathatóság, ami annak köszönhető, hogy a dolgozók igénylik a biztonságot, és a vezetőkre is az óvatosság jellemző.

Az *„Emberi kapcsolatok”* vezetési modellje a XX. század második felében terjedt el főleg annak következtében, hogy a japán gazdasági sikerek titkát a kutatók (Mayo, 1933; Ouchi, 1981; Pascale–Athos, 1982; Lincoln, 2003) az emberi kapcsolatokban találták meg. Az összetartó erő a hosszú távú elkötelezettség, a belső kohézió és a morál. Fő értékei a részvételen alapuló közös döntéshozatal, a konszenzuskeresés és a konfliktuskezelés. A szervezetre a családias, csoportorientált légkör, a nyitottság és az egyenlőség jellemző. Jele a kör. Ha egy dolgozó nem teljesít elég jól, akkor a vezető segíti, támogatja, fejlesztési lehetőségeket dolgoz ki számára.

A *„Nyitott rendszer”* modell a XX. század végén az egyre gyorsabban terjedő globalizáció követeztében nyert teret. Az ilyen helyen dolgozók igénylik a fejlődést és a gyors növekedést. A döntéshozatalra a gyorsaság, rugalmasság és kreativitás, a vezetői stílusra a kockázatvállalás és a leleményesség jellemző. A hatékonyságot biztosító fő szervezeti érték a növekedés, az erőforrások megszerzése, fejlesztése és megtartása. Az ilyen szervezet rugalmas, alkalmazkodó, gyors változásokra képes, ezért jele az amőba. Fontos számára a közös, mindenki által ismert és elfogadott jövőkép.

A négy vezetési modell domináns vonásaival egymástól teljesen különbözőnek tűnik. Ezek azonban a szervezeti hatékonyság teljes rendszerének szempontjából nézve az egész részei.

A Versengő Értékek Keretrendszere a „Both-and” megközelítést alkalmazva azt vizsgálja, hogy az egyes tulajdonságok milyen mértékben vannak jelen egy-egy szervezetben. Ezek alkotják azt a profilt, ami megkülönbözteti az egyik szervezetet a másiktól. A keretrendszer egyszerű, logikus, de egyúttal komplex és paradoxikus is. (Quinn et al., 2003)

A módszer előnyeit a szerzők a következőkben látják:

Kezeli a disszonanciákat: A CVF legfontosabb tulajdonsága, hogy képes szemléltetni az egymással teljesen ellentétes tulajdonságok jelenlétét, ezáltal nincs szükség kényszerű döntések meghozatalára. Empirikus vizsgálatokkal igazolták, hogy minden esetben a vezetői sajátosságok kombinációja ad világos képet a vezetőről, tekintet nélkül arra, hogy azok esetleg a koordinátarendszerben egymással szemben helyezkednek el. Ha a valóságot szeretnénk leírni, akkor meg kell engedni, hogy azok értelmezhetővé váljanak, amire ez a modell lehetőséget nyújt.

Mérhetővé teszi a szervezeti értékeket: A modell az egyes elemeiről világos jellemzést ad, amit jól kiegészít, hogy az egymás mellett, illetve egymással szemben állók hozzájárulnak az adott elem lényegének megértéséhez. Ez azért is fontos, mert a vezetői szerepek között nincs jó vagy rossz tulajdonság, mindegyikre szükség van, vagy szükség lehet bizonyos helyzetben. A módszert alkalmazva további értékelési lehetőségeket biztosító számszerűsített eredményeket kapunk, és az eredmények egységes és szemléletes grafikus ábrázolására is lehetőség van.

Összehasonlítható más módszerekkel: A modell megalkotói arra törekedtek, hogy a definiált nyolc vezetői szerep összehasonlítható legyen más, jól ismert értékelési rendszerek létező kategóriáival. Példaként a 8. táblázat szemlélteti a kapcsolatot Luthans és Lockwood (1984), valamint Yukl (1981) megközelítéseivel összevetve. (Quinn, 1988)

8. táblázat Quinn vezetői szerepeinek összehasonlítása

CVF vezetői szerepek (Quinn, 1988)	Luthans és Lockwood (1984) vezetői szerepei	Yukl (1981) vezetői szerepei
Producer		Teljesítménycentrikus Ösztönző
Direktor	Tervező Koordináló	Célkijelölő Szerepkijelölő
Koordinátor	Döntő Problémamegoldó Fegyelmező, büntető	Koordináló Problémamegoldó
Monitor	Folyamatok dokumentálása Megfigyelő, ellenőrző	Információ-elosztó Belső megfigyelő
Facilitátor	Konfliktuskezelő	Kapcsolatépítő Konfliktuskezelő
Mentor	Motiváló, megerősítő Képző, fejlesztő	Odafigyelő Dicsérő, elismerő
Bróker	Külső kapcsolattartó Társadalmi, politikai kapcsolattartó	Képviselő Külső megfigyelő

Forrás: Quinn, 1988. p.88

Vezetői szerepek a Versengő Értékek Keretrendszerében

A vízszintes tengelyen a befelé irányultság, a függőlegesen pedig a rugalmasság dimenziója az *Emberi Kapcsolatok Modellt* fogja közre. A felső- és középvezetők apafiguraként viselkednek. A szervezet összetartó ereje a hagyományokban és a lojalitásban rejlik. A vezetőre leginkább a csapatépítő mentor és facilitátor szerep jellemző.

A *Facilitátor,* vagy más néven *Együttműködő* vezető egyszerre ember- és folyamatorientált személyiség. Jó konfliktuskezelő, keresi az egyetértést és a konszenzust. Szívesen vonja be az embereket a problémamegoldásba és a döntéshozatalba. Nyitott gondolkodású, fontos számára a közösségi érzés tudatának élénkítése, a csoportmunka erősítése.

Kompetenciái:

- Csapatépítés
- Részvételen alapuló döntéshozatal
- Konfliktusok kezelése

A *Mentor (Támogató)* megértő és empatikus vezető. Odafigyel másokra, és tisztában van az egyéni igényekkel is. Stílusát a kölcsönös tisztelet és bizalom jellemzi. A morál és elkötelezettség fontos számára.

Kompetenciái:

- Önmagunk és mások megértése
- Hatékony kommunikáció
- A dolgozók fejlesztése

A rugalmasság és a kifelé tekintés dimenziói által határolt negyedben található a *Nyitott Rendszer* vezetői modell. Vezetői jellemzően jövőbelátó képességgel rendelkező, szívesen vállalkozó típusok.

Az *Innovátor (Újító)* okos és kreatív vezető, a változások híve és előmozdítója. Jellemzője a jövőbelátó képessége, és hogy egy szebb jövő reményét tudja fenntartani másokban. Újító és alkalmazkodó személyiség.

Kompetenciái:

- Együttélés a változással
- Kreatív gondolkodás
- Változás menedzselése

A *Bróker (Tárgyaló)* jövőorientált gondolkodású vezető. Szem előtt tartja, hogy merre tart a szervezet, és figyeli, hogy abban milyen lehetőségek rejlenek. Jól kommunikál a szervezeten belül és kifelé is. Fontos számára a folyamatos fejlődés és fejlesztés.

Kompetenciái:

- Hatalom építése és fenntartása
- Tárgyalásos megegyezés
- Elképzelések bemutatása

A kifelé tekintő szervezeti magatartás és a szabályozottság által bezárt síknegyed a *Racionális Cél* vezetői modell, vezetői keménykezűek, elvárásaik komolyak. Legfontosabbnak a sikert, a győzelmet és a hírnevet tartják, ennek eléréséhez a versenyképes árakat és a piacvezető szerep célul tűzését használják. Jellemző vezetői a producer és a direktor.

A *Producer (Termelő)* célorientált, emellett érdeklődő vezető. A dolgok megoldását a kemény munkában látja. Céljainak eléréséhez a határozott és racionális érvelést használja. Személyisége energikus, teljesítményre ösztönző.

Kompetenciái:

- Hatékony munkavégzés
- Termelékeny környezet teremtése
- Idő és stressz menedzselése

A *Direktor (Igazgató)* célkijelölő, ellenőrző vezető. Határozott elvárásai vannak a vállalati folyamatokkal, tervek és feladatok meghatározásával, majd azok végrehajtásával és ellenőrzésével kapcsolatban. Szabályokat alkot és irányelveket határoz meg. Azonosítja a problémákat, alternatívákat állít föl, választ a megoldások közül, és dönt róluk. Értékeli a teljesítményt és az eredményeket.

Kompetenciái:

- Jövőkép tervezése és kommunikálása
- Célok kitűzése
- Tervezés, szervezés

A befelé forduló, szabályozott *Belső Folyamatok* vezetői modellhez jellemzően formalizált és strukturált munkakörnyezet tartozik. A vezetők büszkék a hatékonyságalapú munkaszervezésre, ami a szervezet zavartalan működését biztosítja. A monitor és a koordinátor szerep jellemzi.

A *Monitor (Ellenőrző)* technikailag képzett, jól informált vezető. Tudja, mi történik a szervezetben, figyelemmel kíséri a folyamatokat. Ellenőrzi a szabályok betartását és a hatékonyságot. Részletekbe menően dokumentál, az adatokat jól tudja értékelni. Jó problémamegoldó képességgel rendelkezik.

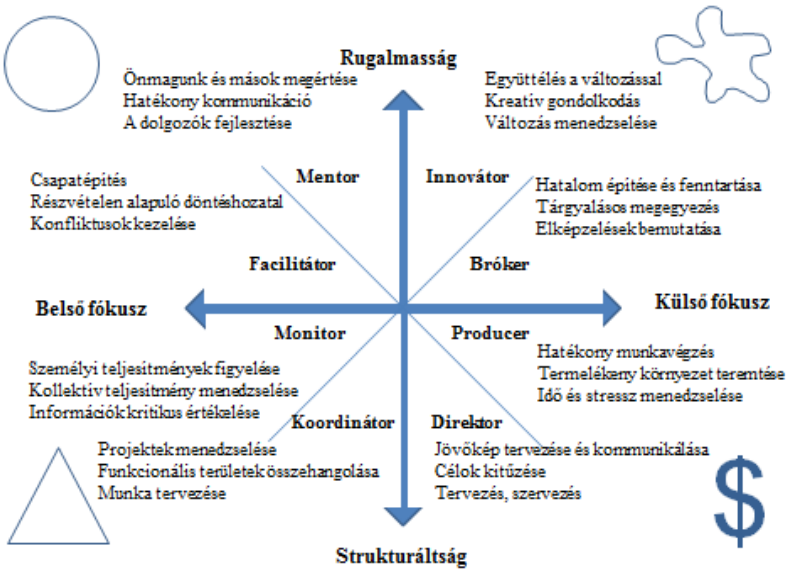
Kompetenciái:

- Személyi teljesítmények figyelése
- Kollektív teljesítmény és folyamatok menedzselése
- Információk kritikus értékelése

A *Koordinátor (Irányító)* jó helyzetfelismerő, megbízható vezető, fenntartja a működés rendjét és folytonosságát. Szervezi és összehangolja a tevékenységeket. Írásos jelentéseket készít és értékel, koordinálja a tervezést. (7. ábra)

Kompetenciái:

- Projektek menedzselése
- Munka tervezése
- Funkcionális területek összehangolása



7. ábra A vezetői szerepekhez tartozó kompetenciák
Forrás: Quinn et al. (2003) alapján saját szerkesztés

2.3. Szervezeti kultúra

2.3.1. A kultúra fogalma és szintjei

A kultúra a latin „colo”, „cultum” szóból származik, amely általános értelemben állatok és növények ápolását, gondozását, nemesítését, átvitt értelemben pedig az emberi életmódot, életvitelt jelenti. Annak ellenére, hogy Cicero már a Krisztus előtti első évszázadban használta a „cultura mentis” kifejezést átvitt értelemben, csupán a 18. század folyamán vált a kultúra egyedülálló fogalommá a lélek és az ízlés formálásának, képzésének értelmében. (Kovács, 2006)

Lotman szerint a kultúra az emberiség történetének legbonyolultabb és legegyetemesebb fogalmai közé tartozik. (Gaál–Szabó, 2008) Ezen álláspont alapján nem meglepő, hogy nem létezik egyetlen, kizárólagosan elfogadott értelmezés a kultúra fogalmára, Kroeber és Kluckhohn (1978) több mint 160 definíciót gyűjtött össze.

Hall (1990) szerint a kultúra legáltalánosabb megfogalmazásban az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége, az emberek együttlétének és az együtt végzett munkának a terméke. A kultúra egy rendszer az információ létrehozására, továbbítására, tárolására és átdolgozására. A kultúra a klasszikus világ alapvető eleme, az az irányvonal, amelynek során az ember felkészíti önmagát a sikeres egyedülálló emberi életre, az az út, amelynek során az emberek megoldják problémáikat, és kiutat találnak dilemmáikra.

A sokféleség alapvetően abból is adódhat, hogy a kultúra megnyilvánulásának nagy része nem látható, nem kézzelfogható, így annak leírása, jellemzése is nehéz. A megfoghatatlan rész a nagyobb és jelentősebb, ahogy a jéghegynek is csak töredéke látszik ki a vízből, ezért egyes szerzők gyakran ahhoz hasonlítják. (Hall, 1990; Schabracq, 2007)

A kultúra szintjeit és azok egymáshoz való viszonyát több kutató hagymához, annak rétegződéséhez hasonlítja. (Trompenaars–Hampden-Turner, 2002; Hofstede et al., 1990)

Hofstede szerint a kultúra az elme kollektív programozása, amely megkülönbözteti az egyik embertípus tagjait a másikétól. Értékrendszert tartalmaz, az értékek pedig a kultúra építőkockái közé tartoznak. (Hofstede, 1984)

A kultúra megnyilvánulásainak leírására használt szakkifejezés közül csupán a következő négy az, amelyik együttesen jól lefedi a teljes fogalmat: szimbólumok, hősök, rítusok és értékek. (Hofstede–Hofstede, 2008)

Szimbólumok: Ez a kultúra látható legkülső rétege. A tárgyak, szavak, gesztusok, amelyek sajátos jelentéssel bírnak, de csak azok számára, akik azt ismerik, tehát az adott kultúra számára. Könnyen jönnek létre újak, és a régiek hamar eltűnnek.

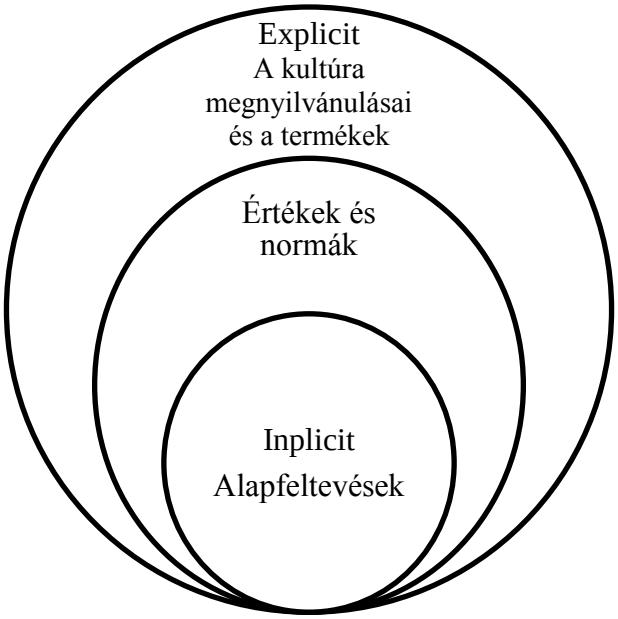
Hősök: Lehetnek igaziak vagy kitaláltak, élők, vagy már meghaltak. Olyanok, akik az adott kultúra számára nagyra értékelt tulajdonságokkal rendelkeznek, és akik mintát nyújtanak a többiek számára a viselkedéshez.

Rítusok: Olyan közös tevékenységek, viselkedési formák, amelyek társadalmi szempontból fontosak, a közösség tagjai lényegesnek tartják és végrehajtják, de technikailag fölöslegesek.

Az első három réteg tartozik a „gyakorlatok kategóriájába", mert a külvilág számára valamilyen formában megjelennek, kulturális jelentésük viszont láthatatlan marad. A legbelső réteg az, ami ezt a jelentést hordozza.

Értékek: A külső megfigyelő számára nem érzékelhető. Az értékek határozzák meg, hogy mit tartunk jónak, vagy rossznak. (Gaál–Szabó, 2008)

Trompenaars (1993) hagyma modellje három rétegből áll (8. ábra). A külső explicit réteg itt is a könnyen észlelhető, látható dolgokat tartalmazza. Ilyenek a tárgyak, a termékek, a nyelv, vagy az öltözködés. Ezek a szimbólumok megfelelnek a mélyebb rétegekhez tartozó kultúraelemeknek. Ez alatt található az értékek és normák szintje, ami a modell középső rétege. Ez a külső szemlélő számára nehezen megismerhető, és még nehezebben értelmezhető. Ez a réteg határozza meg, hogy mi elfogadott az adott társadalomban és mi nem. Az írott törvények és informális szintű, szociális kontrollon keresztül ható szabályok határozzák meg. A modell legbelső, inplicit része az alapfeltevések. Az alapfelvetések az emberi egzisztenciával kapcsolatos alapdolgokat foglalja magába, és visszavezethető az adott társadalom legalapvetőbb értékére, a túlélés fontosságára.



8. ábra A kultúra szintjei Trompenaars hagyma modellje szerint
Forrás: Trompenaars, 2002. p.22

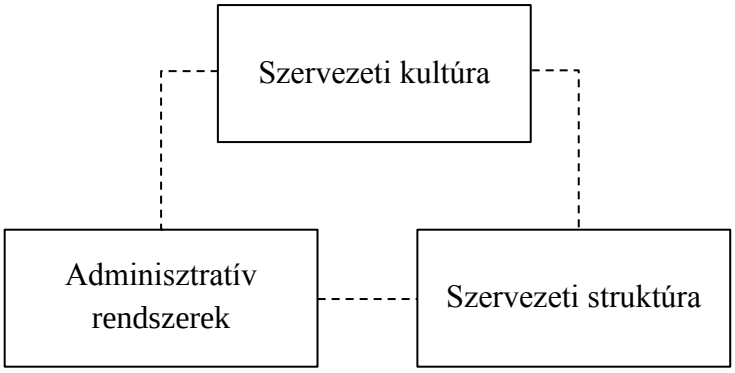
A kultúrának számos szintje hat az egyéni és szervezeti magatartásra. Tágabb értelemben ilyenek a globális kultúrák, a világvallások, a kontinensek vagy az országok kulturális sokfélesége. Kutatások (Hofstede, 1980; Aiken–Bacharach, 1979; Trompenaars, 1992) számos dimenzió mentén mutattak ki ezzel kapcsolatos különbségeket. Kevésbé tág értelemben a nemek (Martin, 1990; Cox, 1991), az egyes vallások, a régiók és az egyes iparágak (Gordon, 1991) kultúrája között is vannak különbségek. Minden egyes kultúra egyedi nyelvezettel, szimbólumokkal, szabályokkal, érzésekkel rendelkezik. (Cameron–Quinn, 2011)

Karahanna és szerzőtársainak (2005) megközelítése szerint szintén az egyéni kultúra áll a középpontban saját értékrendjével. Az egyénre hat azoknak a közösségeknek a kultúrája, amelynek az egyén tagja, a legkisebb mikroközösségtől (család, rokonok) kezdve, a baráti kör, vagy szakmai szubkultúrán és szervezeti kultúrán át egészen a nemzeti kultúráig. (Balogh, 2011)

A kultúra szintjeinek ismertetése után a következőkben a szervezeti kultúra megközelítéseit mutatom be.

2.3.2. A szervezeti kultúra megközelítései

A mindennapi gyakorlatban és a szakirodalomban a *vállalati kultúra* és a *szervezeti kultúra* mára egyaránt használatos fogalommá vált. Korábbi kutatásokban ugyanerre több kifejezést találhatunk. A *szervezeti klíma, vállalati stílus, vállalati ethosz, vállalati szemüveg, vállalati térkép,* időnként a *hitek, sémák, felvetések* elnevezéseket használták. (Kono, 1990; Bognár, 2013) A kutatások eredményeként az értelmezés egyre pontosodott, így a *szervezeti klíma* és *szervezeti stílus* a vállalati kultúra megjelenési formájaként, a külső szemlélő számára látható és érzékelhető alkotójaként értelmezhető. A különbség lényege azáltal is megfogható, hogy míg a klíma és stílus viszonylag gyorsan változtatható, addig a szervezet kultúrájának egészére csak a lassú változás lehet jellemző. (Schneider, 1990)



9. ábra A stratégiai menedzsment rendszerkoncepciója
Forrás: Borgulya–Barakonyi, 2004. p.123

A lassú, de nagy hatású változás létezése indokolja, hogy a szervezeti kultúrát a stratégiai menedzsment tárgykörében, annak lényeges területeként vegyük figyelembe. A stratégia és a kultúra szoros kapcsolatát mutatja be szemléletesen Hax és Majluf (1984) stratégiai menedzsment rendszerkoncepciója. (9. ábra) Az elmélet abból indul ki, hogy a stratégiai tervezés nem képes önmagában a vállalat totális mozgósítására, nem alkalmas a stratégiai gondolkodás széles körben való elterjesztésére, holott a radikálisan és kiszámíthatatlanul változó környezetben éppen erre van szükség. A rendszerkoncepció alappilléreit a kommunikációs és információs rendszerek, a szervezeti struktúra, a vállalati kultúra, valamint ezek szoros kapcsolata alkotják.

„A stratégiai menedzsment végső célja olyan vállalati értékek, vezetői képességek, szervezeti felelősség és adminisztratív rendszerek kifejlesztése, amelyek összekapcsolják a stratégiai és az operatív döntéshozatalt valamennyi vezetési szinten, a vállalati és a funkcionális hatásköröket is beleértve. (Hax–Majluf, 1984. in: Barakonyi, 2000. p.16)

Az *adminisztratív rendszerek* gyűjtőfogalom alatt találjuk a stratégiai folyamat elemeit (tervezés, irányítás, érdekeltség és ösztönzés, személyzeti tevékenység), valamint az információs és kommunikációs rendszert.

A *szervezeti struktúra* lehetőségeiből a vállalatnak azt a formát kell választania, ami a környezeti kihívásokra való jobb alkalmazkodás érdekében a leggyorsabb, leghatékonyabb reagálást teszi lehetővé. Ekkor a szervezet és a stratégia kölcsönhatása és együttmozgása is erősödik.

A *vállalati kultúra* kontextusa összekapcsolja a fenti alrendszereket, feladata, hogy elősegítse az egyéni és szervezeti célok teljesülését. Támogatja a környezeti kihívásokra és lehetőségekre választ adó sikeres stratégia kidolgozását, majd elősegíti annak megvalósulását. Egy erős vállalati kultúra a stratégiai tervezést is helyettesítheti. Különösen kis- és középvállalkozások esetében láthatunk arra példát, hogy erős vállalati kultúra birtokában formális stratégia nélkül is képesek arra, hogy értelmezzék a környezet mozgásait, azokra a szervezet céljaival összhangban lévő válaszokat adjanak. (Mészáros, 2002)

A szervezeti kultúrával foglalkozó kutatók között az alapvető különbség az, hogy a kultúrát valami olyasminek tekintik, amivel a szervezet rendelkezik, vagy olyannak, ami maga a szervezet. (Hofstede–Hofstede, 2008)

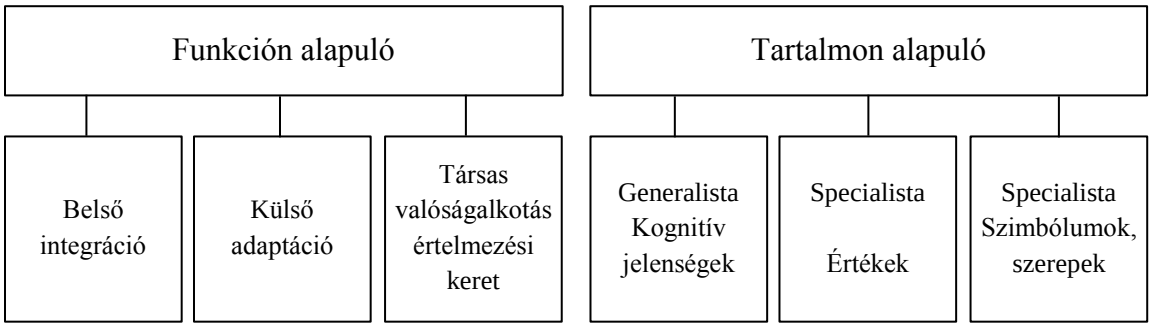
Borgulya és Barakonyi (2004) ezt funkcionális, illetve interpretáló megközelítésként tárgyalja. Ugyanarról a dologról van szó, csak más-más oldalról próbálják megragadni.

A *funkcionális megközelítés* szerint minden szervezetnek van valamilyen kultúrája. A vállalat célorientált szervezet, amelyben különböző szociális és kulturális beállítottságú emberek dolgoznak együtt annak érdekében, hogy megvalósítsák a szervezet érdekeit. A vállalati kultúra a közösen elfogadott értékekben és normákban, az individuális célok felett álló vállalati célok közös vállalásában mutatkozik meg. A szervezeti kultúra ezen megközelítés szerint a vállalatvezetés által tudatosan alakítható jelenségként értelmezhető. A kultúra a szervezet irányításában számos funkciót lát el. Ilyenek a koordinációs, az integrációs, és a motivációs funkció.

Az *interpretáló megközelítés* szerint a vállalat nem birtokol valami kultúrát, hanem mint emberközösség, maga a kultúra. Elemei a szimbólumok (a nyelv, a mítoszok, a rituálék, a tárgyi megnyilvánulások), valamint az emberi interakciók. Ezek telnek meg tartalommal, enélkül ezek a szimbólumok, interakciók értelmetlenek. Az interpretáló megközelítés a vállalatot miniatűr társadalomként fogja fel, amelyben a vállalati kultúra nem egy adott cél érdekében alakítható eszköz, hanem a céltól független adottság, ezért elsősorban annak megértésére, és nem pedig annak megváltoztatására összpontosít. (Bayer, 1995; Bate, 1997)

A funkcionális és interpretáló mellett Borgulya és Barakonyi (2004) a *pszichológiai megközelítést* is bemutatja. Ebben a közös tanulás a kulcselem. A vállalati kultúrát úgy tekinti, mint az adott csoportnál a közös tanulás által, az idők folyamán képződött jelenséget. A tanulás eleinte a viselkedés szintjén megy végbe, majd egy belső absztrakt szintet is elér, amit a közös nyelv és kommunikációs rendszer megteremtése tesz lehetővé.

Bokor (2000) szerint a szervezeti kultúra definíciós szemléletek két fő csoportba sorolhatók (10. ábra). Az egyik a funkción alapuló, a másik a tartalmon alapuló definíciók csoportja.



10. ábra Bokor szervezeti kultúra definiálásának megközelítései
Forrás: Bokor in: Balogh, 2011. p.63

Cameron és Quinn (2011) a szervezeti kultúra elméleteket két alapvető gondolkodásmód szerint csoportosítja. Az egyik az antropológiai, amely szerint a szervezet maga a kultúra, a másik a szociológiai, amely szerint a szervezeteknek van kultúrája (9. táblázat). Mindkettőn belül további kétféle csoportosítás létezik. Az egyik a funkcionalista, mely szerint a kultúra a kollektív viselkedés megtestesítője, a másik a szemiotikus megközelítés, mely szerint a kultúra az egyéni megnyilvánulások összességéből épül fel. A szociológiai szempontot alkalmazó kutatások magyarázó változóként alkalmazzák a kultúrát, ami más szervezeti tulajdonságokra, többek között a szervezeti hatékonyságra lehet hatással. Mérése objektív faktorok által történik. Az antropológiai szempontú kutatások esetén a kultúra a magyarázott változó, a szubjektív tulajdonságokat elemző vizsgálat itt arra irányul, hogy megértsük a kultúrát magát.

9. táblázat Szervezeti kultúra elméletek megközelítései

	Antropológiai irányzat	Szociológiai irányzat
Funkcionális irányzat	A szervezet maga a kultúra	A szervezeteknek van kultúrája
Szemiotikus irányzat	A kultúra maga a valóság	A kultúra segít megérteni a valóságot
Megfigyelés módja	Szubjektív faktorokkal	Objektív faktorokkal
Változó	Magyarázott változó A kultúra megértését szolgálja	Magyarázó változó A kultúra hatása más szervezeti tulajdonságokra

Forrás: Cameron–Quinn (1988) alapján saját szerkesztés

Szervezeti kultúra fogalmak

Bármilyen gazdag is egy nyelv, és hozzáértő annak használója, az olyan dolgokat, mint az érzések, vagy épp a kultúra, nagyon nehéz, vagy talán lehetetlen is úgy megfogalmazni, hogy az teljesen általánosítható legyen. A szervezeti kultúra definiálásánál sincs ez másképp, a megfogalmazás szerzőnként változik. A sok közül nem tudok egyet kizárólagosan elfogadni, de ha kötelező választani, akkor Schein hosszabb megfogalmazása áll hozzám a legközelebb. Eszerint a kultúra a szervezeti problémamegoldás eszköze, tudatosan alakítható és tanítható.

Schein (2010) szerint a szervezeti kultúra azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert, vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit. Ezeknek a megnyilvánulásoknak kellően kiforrottaknak kell lenniük ahhoz, hogy a szervezet tagjai érvényesnek tekintsék azokat, és taníthatók legyenek a szervezetbe belépő új tagok számára, mint a szervezeti problémák érzékelésének, megértésének, a róluk való gondolkodásnak, a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módja. (Schein, 2010)

A hosszú definíció sem fejezi ki a fogalom minden részletét. A rövidek éppen a frappáns megfogalmazásuk miatt tudják megragadni a lényeget:

A kultúra nem más, mint a ragasztó, ami összetartja a szervezeteket. (Deal–Kennedy, 1982. in: Gaál–Szabó, 2008. p.131)

Müri szerint a vállalat egy jéghegy, melyben a vállalati kultúra a víz alatti 9/10 részt, a csúcs, amelyen a környezeti kapcsolatok alapulnak, csupán 1/10 részt tesz ki. (Gaál–Szabó 2008)

Szimbólumok, ceremóniák, és mítoszok, melyek a szervezet alapértékeit és hiedelmeit közvetítik. (Ouchi, 1981)

Handy (1985) szerint a szervezeti kultúra a szervezetbe mélyen beágyazódott hitek és meggyőződések rendszere.

„Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük. ” (Martin Bower, McKinsey Co., in: Gaál–Szabó, 2008. p. 53.)

A szervezeti kultúra szintjei

A szervezeti kultúra több szinten elemezhető. (Borgulya–Barakonyi, 2004) Ezek a szintek a megfogható, könnyen kezelhető és érzékelhető, de nehezen magyarázható megnyilvánulásoktól a rejtett, tudatalatti, megkérdőjelezhetetlen alapfelvetésekig terjednek. (10. táblázat) A két szint között számtalan elfogadott értéket, normát, viselkedési szabályt találunk.

10. táblázat A szervezeti kultúra szintjei

	A kultúra szintjei		
	Schein Forrás: Opresnik, 1999. p.26	**Borgulya–Barakonyi,** 2004. p.25	**Bleicher, 1994** Forrás: Bognár, 2013. p.42
Látható, de gyakran nem megfejthető szint	**Megnyilvánulások és alkotások** • Technológia • Művészet • Látható és láthatatlan viselkedési minták	**Artifacts** • Szervezeti struktúrák és folyamatok • Látható tárgyak	**Mesterséges képződmények** • Gyártási eljárások • Technológia • Mesterségbeli tudás • Magatartás
Magasabb fokú tudatosság szintje	**Értékek és normák** • Cselekvési elvek és magatartási előírások • Célok és állapotok preferenciái	**Kinyilvánított értékek** • Stratégiai célok és filozófiák • Elfogadott, visszaigazolt tételek, állítások	**Értékek és normák** • Célok és állapotok előnybe helyezése • Cselekvési elvek • Magatartási előírások
Láthatatlan, magától értetődő tudatalatti szint	**Alapfelvetések** • Viszonyulás a környezethez • Viszonyulás a valósághoz, időhöz, térhez • Viszonyulás a természethez • Az emberek beállítottságai • Az emberek közötti kapcsolatok természete	**Alapvető feltételezések** • Ösztönös, adottként elfogadott hitek • Felfogások • Gondolatok és érzések • Az értékek és akciók végső forrása	**Alapvető előfelvetések** • A vállalat életéről • A környezetéről • A valóságról • Az emberi gondolkodás-módról • Az ember szerepéről • Az emberi cselekedetekről és kapcsolatokról

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezeti kultúra elemei

Gazdasági környezet: Azt a társadalmi, gazdasági környezetet, amely a szervezetet körülveszi, egyetlen vállalat sem hagyhatja figyelmen kívül. Ez határozza meg, mit kell tenni, hogy sikeres legyen a működése.
Értékek: A vállalat élete mindenki által elfogadott értékek mentén zajlik. Ezeket az értékeket a vezetésnek ki kell nyilvánítania, mindenki számára nyilvánvalóvá kell tennie. Az új belépők számára ezeket tanítják, vagy elismeréssel, vagy büntetéssel terelik őket.
Hősök: Azok a dolgozók és vezetők, akik sokat vagy jelentőset tettek a vállalat céljainak elérése érdekében, így személyükkel testesítik meg a vállalat értékeit. Gyakran viselkedési mintaként állítják őket.
Ceremóniák és rendezvények: Minden szervezetnek szüksége van olyan rendszeresen ismétlődő eseményekre, amelyek összehozzák a dolgozókat, erősítik a kötődésüket a céghez. Fontos szerepük van az értékek és a tradíciók kialakításában, fenntartásában.
Kulturális hálózat: A kultúra elemeinek hordozója, és terjedésének közege az az információs hálózat, amelyen keresztül megtudható, mi is zajlik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja a szervezet tagjait. (Heindrich, 2001)

2.3.3. A szervezeti kultúra típusai

A 80-as években terjedtek el a változtatási utakat kereső kutatások, amelyek egyik irányzata a menedzsment által formálható vállalat lett. Deal és Kennedy (1982) két dimenzió alapján értékeli a szervezeteket. Az egyik dimenzió a kockázatvállalás mértékét fejezi ki, a másik pedig azt, hogy a szervezet milyen gyorsan vagy lassan ad visszajelzést a dolgozóknak a vállalat tevékenységének eredményéről, stratégiájának sikeréről (11. ábra). A "visszacsatolás" alatt Deal és Kennedy nem csak a fizetésben, bónuszban, prémiumban kifejezett anyagi természetű visszajelzést érti, hanem bármilyen megbecsülést, vagy információt, ami a dolgozók számára kifejezi a munka értelmét. A két dimenzió négy kultúratípust definiál.
Kemény fickó, macsó kultúra: Az individualisták világa, akik rendszeresen vállalnak magas kockázatot és gyorsan adnak visszajelzést arról, hogy a szervezet sikeres volt vagy sem. Az ilyen szervezetekben a vezetői döntéseket gyorsan kell meghozni, a túléléshez gyakran nagyfokú rugalmasságra van szükség. Elnevezése ellenére ez a kultúra a legkevésbé diszkriminatív a négy típus közül, hiszen itt a sikert elismerik és jutalmazzák.

Kenyér és játék kultúra: A munkavállalók itt alacsony kockázatot vállalnak, és gyorsan kapnak visszajelzést a tevékenységük eredményéről. A siker mércéje a kitartás, fontos érték a csoportmunka.

Vállalatot kockáztató kultúra: Nagy kockázatú döntések és lassú visszajelzés jellemzi. Hosszú távú, nagy forrásigényű projektek szervezeteire jellemző. Az építőipar, az olajtársaságok tevékenységének, vagy a kutatás mindennapi munkájának eredménye sokszor csak évek múlva derül ki.

Folyamat kultúra: A kultúra másik elnevezése a Bürokrácia, jellemzője a szigorú rend és a hierarchia, ami a dolgozók biztonságát és a rendszer állandóságát szolgálja. A kevés, vagy legtöbb esetben zéró visszajelzés világa. Az ilyen szervezet rugalmatlan, nehezen viseli a váratlan helyzeteket. (Ghinea–Brătianu, 2012)

Visszacsatolás \ Kockázat	Alacsony	Magas
Lassú	Folyamat kultúra	Kockáztató kultúra
Gyors	Kenyér és játék kultúra	Macsó kultúra

11. ábra Deal és Kennedy kultúra tipológiája
Forrás: Capon, 2009

Handy (1985) szerint a vállalati kultúra a szervezetbe mélyen beágyazódott hitek és meggyőződések összessége. Modelljében a szervezet múltja, tulajdonformája mellett a szervezet méretét, az alkalmazott technológiát, céljait, környezetét, és az embereket említi meg. (Belvárdi, 1990) Handy a vállalati kultúra négy fő típusát határolta el, melyet *erő, szerep, feladat és személy* kultúrának nevezett el. Az elnevezés nem értékelést jelent, adott helyzetben mindegyik lehet kedvező, de akár ellenkező hatású is.

Az *„Erő”* vagy más néven *„Hatalom”* kultúra legtöbbször kisméretű, vállalkozó szellemű szervezetekre jellemző, a méret növekedésével jellemzően a kultúra is megváltozik. A hatalom és az erőforrások egyetlen szereplő kezében összpontosulnak, akinek a befolyása pókhálószerűen sugárzik szét a szervezetben. A szervezet tagjai igyekeznek teljesíteni a hatalmat gyakorló kívánságait. A bizalom, az empátia, a tolerancia nagy szerepet játszik.

A *„Szerep”* típusú kultúra a racionális, logikus és bürokratikus szervezetekre jellemző. A személyeket a szerephez választják, a szerepen túli többletteljesítményt nem várnak el tőle. Az erő forrása inkább a hierarchiában elfoglalt pozíció, mintsem a szakértői tudás. Stabil, lassan változó, vagy jól befolyásolható környezetben ez a típusú kultúra hatékony lehet, kiszámíthatatlan környezetben viszont bizonytalanná válik.

A *„Feladat”* típusú kultúra leginkább a mátrix szervezetekre jellemző. Viszonylagos egyéni szabadság, és mérsékelt státuszkülönbségek jellemzik. Orientációja a feladatokra, projektekre irányul, ami hálós szerkezetet eredményez.

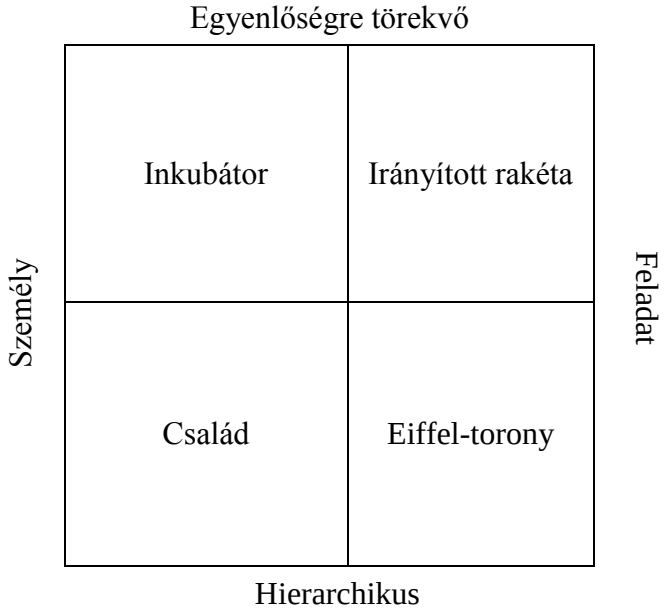
A *„Személy”* kultúra magasan kvalifikált szakemberek kreatív, innovatív tevékenységét, egyéni célkitűzéseit szolgálja. A minimálisan kiépített szervezetben egyéniségek laza társulásai működnek. (Handy, 1985; Gaál–Szabó, 2008)

Kono (1990) szerint a vállalati kultúra három elem kombinációjából épül fel:

- A vállalaton belül közösen elfogadott értékek
- A vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés, eljárások és minták
- A vállalatnál általánosan érvényesülő viselkedési minták

A három komponenst részekre bontva további hét elemet különböztet meg, melyek segítségével öt fő kultúra típust – *Pezsgő, élénk kultúra; Pezsgő kultúra, a vezetők követésével; Bürokratikus kultúra; Stagnáló kultúra; Stagnáló kultúra a vezetők követésével* – határol el. (Barakonyi, 2000)

Trompenaars és munkatársai (Trompenaars–Hampden-Turner, 2002) négy kultúratípust határoztak meg (12. ábra). A kultúratípusokat a szervezeti struktúra vertikális és horizontális jellege, illetve a szervezet és beosztottjai közötti feladat- és személyorientált hozzáállás dimenziói mentén állították fel. A tipológia kifejezi a munkatársak véleményét a szervezet rendeltetéséről, céljairól, és azon belül a saját szerepükről.



12. ábra Trompenaars szervezeti kultúra típusai
Forrás: Trompenaars–Hampden-Turner (2002)

Család: Hatalomorientált, hierarchikus, mégis személyközpontú kultúra. Jó interperszonális kapcsolatok jellemzik, a dicséret a legfőbb motiváló erő.

Eiffel-torony: Szereporientált kultúra. Szimmetrikus, meredeken hierarchikus szervezet, melynek alapja stabil, a magasabb szintű funkciók tartják össze az alsóbb szinteket.

Irányított rakéta: Projektorientált szervezet, amely egyenlőségre törekvő, személytelen, feladatokra orientált kultúra. Jellemzője a specialistákból álló teamek és projektcsoportok, melyek közel azonos szinten helyezkednek el. A csoportok ideiglenesek, a projekt befejezése után a munkatársak másik csoporthoz, egy időben akár többhöz is csatlakoznak.

Inkubátor: Teljesítményorientált kultúra, ahol a szervezet másodlagos fontosságú, fő cél a kreativitás, innovatív termékek és szolgáltatások létrehozása, melyben a munkatársak szerepe kritikus. Egyenlőségre törekvő szervezet. (Trompenaars–Hampden-Turner, 2002)

Hofstede (1991) vizsgálatainak eredményeként a nemzetek közötti különbségek alapján megállapította, hogy adott kultúrajellemzők kombinációja bizonyos szervezeti formák gyakori előfordulásával jár együtt. Hasonlóan Deal és Kennedy elméletéhez, két dimenzió mentén értékeli a szervezeteket, az egyik dimenzió itt is a bizonytalanságkerülés, az eltérő második pedig a hatalmi távolság (13. ábra).

Piac: Az ilyen szervezet alacsony vertikális tagozódású, inkább a mellérendeltségi viszony és a magas fokú autonómia dominál.

Család: Személyorientált és bürokratikus. A személyes kapcsolatokban a paternalizmus dominál, de csak addig a mértékig, amíg nem akadályozzák a kockázatvállalást.

Jól olajozott gépezet: Stabil környezetben hatékony, munkafolyamat-központú, bürokratikus szervezet, ahol mindenki tudja a feladatát.

Piramis: Erős vertikális tagozódású szervezet, ahol a hatalom forrása a hierarchiában elfoglalt hely. A szigorú bürokrácia megtestesítője.

Hatalmi távolság	Bizonytalanságkerülés: Gyenge	Bizonytalanságkerülés: Erős
Nagy	Család	Piramis
Kicsi	Piac	Jól olajozott gépezet

13. ábra Hofstede kultúra típusai
Forrás: Hofstede, 1991

2.3.4. Cameron és Quinn szervezeti kultúra elmélete

Cameron és Quinn (2011) kultúra elméletében azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembe vételével törekszenek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen, hatékonyságot magyarázó értéket azonosítottak:

Befelé vagy kifelé fókuszálás: A befelé összpontosító szervezet elsősorban a szervezeti tagok és a szervezet belső hatékonyságára, folyamataira koncentrál, míg a kifelé összpontosító szervezet célja a környezetéhez való alkalmazkodás.

Rugalmasság vagy struktúráltság: A rugalmasság a szervezeti tagok nagyobb mozgásterét, belátásukon alapuló nagyobb döntési szabadságot, a szoros kontroll a szervezeti tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát jelenti.

A két dimenzióra alapuló kultúrát felmérő modell hat szempont szerint értékeli a szervezeteket. Ezek a szempontok a szervezeti jellemzők szerint négy kultúratípusba integrálódtak a Versengő Értékek Keretrendszere által. A hat, értékelés alá vont szempont a következő:

- főbb szervezeti jellemzők, amilyennek a szervezet általában látszik;
- szervezeti vezetés, az a mód, ahogy az emberekkel bánnak;
- vezetési stílus, ami áthatja az egész szervezetet;
- szervezeti ragasztó, ami az összetartó erő a szervezetben;
- stratégiai hangsúlyok, vagyis mely területek kiemeltek a vállalati stratégiában;
- sikerkritériumok, amelyek meghatározzák, hogy mit tekintenek győzelemnek, ami jutalmat érdemel.

Az elmélet azért tekinthető jelentősnek, mert egyetlen modellbe vonja össze a szervezeti hatékonyság két igen különböző magyarázó tényezőjét. Ezek alapján határozza meg, hogy milyen céloknak tulajdonít értéket a vezetés. A modell magát a hatékonyságot is fontos vezetői értéknek tekinti, és keresi az egymással ellentétes értékek egymáshoz való viszonyát, ezért nevezik a versengő értékek modelljének.

Cameron és Quinn kultúra típusai

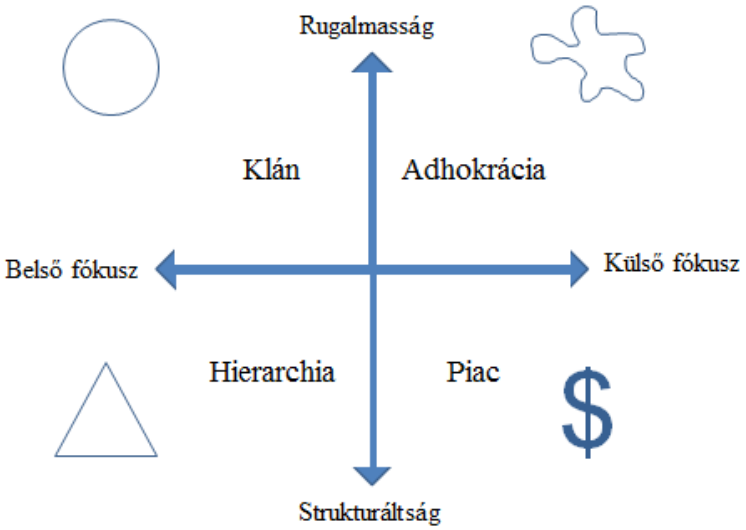
Klán kultúra

Az *Emberi Kapcsolatok* vezetési modellhez tartozó *klán kultúra* kulcsszava az együttműködés. A síknegyedet a vízszintes tengelyen a befelé irányultság, a függőlegesen pedig a rugalmasság dimenziója fogja közre. Az ilyen kultúrájú szervezet barátságos munkahely, az ott dolgozó emberekben sok a közös, leginkább egy nagy családhoz hasonlít. A szervezet összetartó ereje a hagyományokban és a lojalitásban rejlik. A munkatársakat gyakran bevonják a döntésekbe, fontosnak tartják az emberek

képességeinek hosszú távú fejlesztését. A sikert az ügyfelek igényeinek kiszolgálásában és a dolgozókkal való törődésben látják. Az ilyen szervezetben támogatják a csoportmunkát és a konszenzusos döntéseket. Főbb értékei az elkötelezettség, a kommunikáció és a fejlődés. A szervezet hatékonyságának kulcsa az emberi erőforrások fejlesztése és a hatékony részvétel. A minőségfejlesztés stratégiája csapatépítésre, az érintettek bevonására és a nyílt kommunikációra épül.

Adhokrácia kultúra

A rugalmasság és a kifelé tekintés dimenziói által határolt negyedben található, ami a *Nyitott Rendszer* vezetői modell jellemző kultúrája. Az *adhokrácia* dinamikus és kreatív munkakörnyezetet jelent. Az alkalmazottak hajlandóak kockázatot vállalni. A kísérletezés és az innováció erős összetartó erő a szervezetben. Az ilyen vállalat hosszú távú célja a növekedés és új erőforrások megszerzése. Sikernek új termékek vagy szolgáltatások bevezetését tekintik. Támogatják az egyéni kezdeményezéseket és a nyitott gondolkodást. Vezetői jellemzően jövőbelátó képességgel rendelkező, szívesen vállalkozó, újító típusok. Értékteremtő tényezői az innovatív tevékenységek eredményeinek hatékony felhasználása, az átalakulás képessége és az agilitás. A minőségfejlesztés stratégiája az új szabályok megalkotása, a kreatív megoldások megtalálása folyamatos fejlődés által valósul meg.



14. ábra Cameron–Quinn kultúra
Forrás: Quinn, 1990

Piac kultúra

A kifelé tekintő szervezeti magatartás és a szabályozottság által bezárt síknegyed a *Racionális Cél* vezetői modelljéhez tartozó kultúra. A *piac* egy eredményorientált szervezet, melynek fontos, hogy feladatai megfelelően legyenek elvégezve. Dolgozói versenyképesek és céltudatosak. A siker értékmérőjeként a piaci részesedést, a tőkét és a nyereségességet állítják. A hatékonyság növelésének eszköze az agresszív és

ügyfélközpontú verseny. A minőség fejlesztéséhez az ügyfelek igényeinek vizsgálatát, a termelékenység javítását, a külső partneri (beszállítói és vevői) kapcsolatok fejlesztését alkalmazzák. Jellemző vezetői erőskezű, célorientált személyek.

Hierarchia kultúra

A *hierarchia* a belső működésre koncentráló, szabályozott *Belső Folyamatok* vezetői modellhez tartozó, jellemzően formalizált és strukturált munkakörnyezet. Eljárások és szabályok döntenek arról, hogy az embereknek mit és hogyan kell tenniük, ebben rejlik a szervezet összetartó ereje is. Az alkalmazottak számára garantált a munka és a kiszámíthatóság. Hosszú távú céljuk a feladatok zökkenőmentes és hatékony elvégzése mellett a stabilitás fenntartása. A sikert a megbízható kiszolgálás, a pontos tervezés és az alacsony költségek jellemzik. Fő értékeik a hatékonyság, időszerűség, következetesség és az egységesség. A hatékonyságot az ellenőrzés és a szabályozott folyamatok alkalmazása biztosítja. A minőségfejlesztés a hiba felderítése, a mérési és ellenőrzési folyamatok, a szisztematikus problémamegoldás, és a minőségirányítási technikák alkalmazásával valósul meg. A vezetői stílust a megfigyelő és a koordináló szerep jellemzi. (14. ábra)

A felmérés eredményeként felállítható a szervezetek kultúra profilja, amelyből különféle értékelési lehetőségek szerint vonhatók le a következtetések:

Domináns szervezeti kultúra: Az a kultúra tekinthető dominánsnak, amely a hat szempont alapján adott válaszok szerint a legnagyobb átlagos értéket kapja.

Domináns kultúra erőssége: Minél nagyobb átlagos értéket kap a domináns kultúra, az annál erősebbnek tekinthető.

Jelenlegi és kívánatos kultúra közötti eltérés: A stratégiai gondolkodás és a vágyott változtatási irány meghatározását szolgálja.

Összhang a szervezetben: A különböző szempontok szerint, illetve a szervezet tagjai közötti öszhang értékelésének lehetősége.

Saját szervezeti kultúra viszonya más szervezetek kultúrájához: Önmagunk és egymás megértését szolgáló összehasonlítási lehetőségeket kínál.

Tendenciák vizsgálata: A több mint két évtizedes kutatómunka eredményeit összehasonlító elemzésekhez felhasználva, vagy a szervezeten belüli eredmények alapján a változások nyomon követésének lehetőségét nyújtja.

A domináns kultúra meghatározása a módszer egyik legegyszerűbb és egyben legmarkánsabb eredményét adja. Megismerése és megértése azért szükséges, mert a szervezet eredményessége nagyban attól függ, hogy melyik kultúra képes leginkább megfelelni a környezet kihívásainak. (Balogh, 2011)

A szervezeti kultúra és vezetői szerep modell választási szempontjai

Az elméleti rész zárásaként bemutatom azokat az érveket, amelyek alapján a Versengő Értékek Keretrendszerébe tartozó szervezeti kultúra és vezető szerep modelleket választottam a primer vizsgálat felmérési módszeréül.

A Cameron és Quinn-féle szervezeti kultúramodell melletti fontos érvem, hogy a doktori iskola és a tanszék, ahol a dolgozatomat írom, komoly hagyományokkal és tudással rendelkezik a módszerrel kapcsolatban. Használatával számos doktori disszertáció és kutatási eredmény (Balogh, 2011; Bognár, 2013; Bogdány, 2014; Fekete, 2011) született.

A módszer többféle értékelési lehetőséget biztosít, többek között a jelenlegi és a vágyott kultúra egyidejű felmérésével, ami a stratégiai gondolkodás elemzésére és további vizsgálatokkal való összehasonlításra ad lehetőséget. A kutatás során a vágyott kultúra is felmérésre került, ezeket egy későbbi longitudinális, vagy panel vizsgálat esetén lehet elemzés alá vonni.

A módszer empirikus vizsgálatokkal megfelelően alátámasztott használatát nem csak a versenyszférában, hanem oktatási intézményeknél és egyéb non-profit szervezeteknél is javasolják. A Versengő Értékek Keretrendszerének megalkotói szerint modelljük nem az egyetlen jó mérési és értékelési rendszer, de hat előnyös tulajdonsággal biztosan rendelkezik:

Gyakorlatias. Megragadja a kultúra kulcsdimenzióit, amik megalapozhatják a szervezet sikerét.
Hatékony. A felmérés folyamata és a következtetésekből adódó stratégiaalkotás elfogadható időn belül elvégezhető.
Bevonó. A folyamatba bevonható a szervezet minden tagja, de legfőképpen azok, akik felelősek a fő irányok kijelöléséért, az értékek megalkotásáért és az alapvető változásokért.
Kvantitatív és kvalitatív. A mérési folyamat kvantitatív módszereket alkalmaz a kultúra fő dimenzióinak értékelésére, de egyúttal kvalitatív eszközei is vannak a szervezet nem mérhető tulajdonságainak feltérképezésére (sztorik, esetek, szimbólumok).
Menedzselhető. A felmérés és az értékelés megvalósítható a szervezeten belül (általában egy vezető végzi). Külső tanácsadó, elemző, kultúra-szakértő nem szükséges a sikeres megvalósításhoz.
Érvényes. A keretrendszer, melyre a folyamat épül, felkelti az érintettek érdeklődését a saját szervezetük megértése iránt. A módszer elméletileg jól megalapozott, emellett empirikus vizsgálatokkal alátámasztott. (Cameron–Quinn, 2011)

A vezetői szerepek felmérési módszerének megválasztását a szervezeti kultúra mérési módszere determinálta. A Quinn szerinti szerep modell a közös gondolati keretrendszer miatt az egységes értelmezés lehetőségét biztosítja. Mivel ezzel a módszerrel még nem végeztek felmérést a doktori iskolában, a választás a Versengő Értékek Modelljének további megismerését, megértését is szolgálja. A módszer megfelelően komplex, az eredményekkel jól jellemezhető a vizsgált vezető. Felmérhetők vele a jelenlegi és a kívánatosnak tartott vezetői szerepek is, de a kultúrához hasonlóan dolgozatomban csak a jelenlegi állapotra vonatkozó válaszokat értékeltem.

3. KUTATÁSI MODELL ÉS MÓDSZERTAN

A következő részben az elméleti alapok ismeretében megfogalmazom kutatási kérdéseimet. Ezt követően szükség van a fogalmi keretek és korlátozások fölállítására, hogy egyértelmű legyen, a kutatás milyen területekre terjed ki és mire nem, illetve hogy mit értek az egyes fogalmak alatt. A kutatási kérdések és a fogalmi keretek után megfogalmazom hipotéziseimet, és bemutatom a kutatás struktúra modelljét. A módszertan ismertetésekor az alkalmazott kvalitatív és kvantitatív vizsgálati módszereket tekintem át.

3.1. Kutatási kérdések

A kutatás fókuszában a klaszterek sikere, a sikeres működést szolgáló vezetés szerepe, és az ezzel kapcsolatos különleges kihívások állnak. A dolgozat elején (1.3 fejezet) összefoglalt kutatási kérdéseim három egymásra épülő szempont szerint fogalmazódtak meg:

- Általános (fogalmi) megközelítés
- Módszertani kérdések
- Empirikus kérdések

A témával kapcsolatos általános kíváncsiságom arra irányul, hogy milyen képet mutat a klaszteresedés jelenlegi helyzete Magyarországon. A szakirodalom és az elméleti alapok áttekintése után részletesebb elemzésekre fókuszálva a következő kérdésekre keresem a választ:

- *A hazai klaszterek mennyire felelnek meg a szakirodalom által ismertetett definíciókban megfogalmazottaknak?*
- *A hazai klaszterekre mennyire jellemzőek a szakirodalomban tárgyalt megközelítések?*
- *Megalkotható-e egy olyan definíció, ami meghatározza, hogy a vezetés szempontjából mit tekinthetünk klaszternek?*

Következő lépésként módszertani területre irányuló kérdéseket fogalmaztam meg:

- *Milyen indikátorokkal tudom jellemezni egy klaszter tevékenységét?*
- *Hogyan tudom értékelni a tagok elégedettségét?*
- *Egy klaszter sikerét tudom-e jellemezni az aktív tevékenységek értékelése, és a tagszervezetek elégedettsége által?*
- *Létre tudok-e hozni egy olyan értékelési rendszert – egy folytonos érettségi modellt – amellyel egy klaszter sikere jellemezhető?*

A harmadik lépésben a klaszter vezetésének értékelése a feladatom, így empirikus kérdéseim erre, és az összefüggések keresésére irányulnak.

- *Milyen szervezeti kultúra jellemzi a klaszterek vezetését?*
- *Milyen vezetői szerep jellemzi a klaszterek vezetését?*
- *A felállított értékelési rendszer szerinti klaszterjellemző (klaszter siker), milyen összefüggést mutat a szervezeti jellemzőkkel (szervezeti kultúra, vezetői szerepek)?*
- *Milyen szerepe van a szervezeti kultúrának a klaszter sikeres működésben?*
- *Milyen szerepe van a vezetői szerepnek a klaszter sikeres működésben?*

3.2. Fogalmi keretek

Megfogalmazva a kutatási kérdéseket, szükségessé válik, hogy pontosan meghatározzam, mit értek a használt fogalmak alatt. A meghatározásokkal egyúttal a korlátozások is megtörténnek, kiderül, hogy mely területek és értelmezések esnek kívül a kutatás fókuszán.

A kutatás kerete

A klaszterekkel foglalkozó téma természetéből és kutatásának hagyományaiból adódóan elsőként tisztázandó, hogy a saját vizsgálatom ennek a szerteágazó területnek mely részeit foglalja magába és melyeket nem. A legtöbb kutatás külső nézőpontból, az extern hatásokat vizsgálja, ezeket általában kemény tulajdonságok – foglalkoztatási adatok, pénzügyi mutatók, export – alapján, illetve a földrajzi koncentrációt jellemző indexek segítségével értékelik. A közgazdasági-gazdaságföldrajzi megközelítés és az extern hatások elemzése nem témája ennek a dolgozatnak, és nem foglalkozom a szervezetek közötti kapcsolati rendszerek topológiai kérdéseivel sem.

Kutatásom keretei a klaszteren belül maradnak, vizsgálatom a belső mozgatórugókra, és a szerveződésen belüli szereplőkre – a tagokra és a klaszter vezetésére – fókuszál. Ez egy kevésbé kutatott terület, ezért felmerülnek definíciós és mérési nehézségek, de egyben lehetőségnek is tekintem ezeket.

Klaszter

Kutatásom szempontjából a *„klaszter”* fogalmának tisztázása a legnehezebb feladat. Nem csak azért, mert – ahogy az az irodalmi áttekintésből kiderült – sokféle szempontrendszer sokféle definíciója létezik, hanem azért is, mert vezetési problémaként egyik sem foglalkozik vele.

A definíciók és tipizálások megszületése, a megfigyelt organikus folyamatok szerteágazó elemzése, és azok leírása azt eredményezte, hogy a klaszteresedés egy gazdaság- és vállalkozásfejlesztési *módszerré*, a gazdaság szereplői számára pedig egy hatékony *eszközzé* válhatott. Ennek következtében a folyamat megfordult, a felismert előnyöket célul

kitűzve az organikus (evolúciós) klaszteresedés mellett megjelent egy tudatosult törekvés is. Sölvell (2008) ezt nevezi *tervezett klaszterekneket.* A legtöbb kutatás az organikus megközelítést alkalmazza, mely szerint a folyamat során kialakuló területi vagy gazdasági koncentráció az, ami miatt klasszikus értelemben „fürt" a klaszter. Ha tudatosan kezeljük ezt az eszközt, akkor ez a fürtösödés, és az ennek következtében létrejövő extern hatások a sikeres klaszterműködés következményei lesznek.

Mivel szempontrendszerem teljesen különbözik a klasszikus külső megközelítéstől – elfogadva valamennyi definíció helytállóságát –, szükségesnek láttam egy saját definíció megalkotását. A menedzsment szempontú sajátosságok azonosítását részletesen a dolgozat 5.2.3 részében mutatom be.

Elméleti és gyakorlati jelentősége miatt nem kerülhető meg, hogy a konceptualizálás folyamán meghatározzam, a vizsgálat szempontjából mit tekintek klaszternek. Gyakorlati szempont, hogy világossá tegyem, milyen szervezeteket vontam be a vizsgálatba, elméleti jelentősége pedig abban van, hogy a dolgozat következő részében bemutatott eredmények ezekre a szervezetekre értelmezve lesznek érvényesek.

Mivel egy vezetési problémát állítottam fókuszba, azokat a szervezeteket vizsgáltam, amelyeknek van klasztermenedzserük – vagy menedzser szervezetük – és magukat klaszterként definiálják.

Klaszter siker

Hasonló nehézség előtt állok, mint a klaszter fogalmának esetében. Az elméleti megközelítések gyakran említik, hogy a tagszervezetek igényeit meg kell ismerni és meg kell érteni. (Huggins, 2008; Szanyi, 2008; Szintay, 2008) Több fontos tanulmány foglalkozik a menedzsment fontosságával. (Huxham–Vangen, 2005; Bruun–Damgaard, 2011) Ezeket a szempontokat a klaszterek sikertényezőiként kezelik, de ezeket integráló, vagy önállóan értékelő mérési módszert az irodalomban nem találtam.

A klasztersiker értékelésére így egy saját értékelő eszközt – folytonos érettségi modellt – fogok felállítani, melyet a dolgozat 5.4. részében mutatok be. A fogalmi keretek megállapítása érdekében most csak azt határozom meg, hogy milyen determináns tényezőket fogok a siker értékelésekor figyelembe venni.

Egy klaszter működését akkor tekinthetem sikeresnek, ha a tagjai elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, és tevékenysége a klaszterekre jellemző aktivitást mutat.

Szervezeti kultúra

Elemzéseim során a Versengő Értékek Keretrendszerének Cameron és Quinn (2011) szerinti szervezeti kultúra tipológiát fogom alkalmazni. A kultúra tipológiát annak előnyeivel együtt korábban már bemutattam. A módszer többféle értékelési lehetőséget biztosít, többek között a jelenlegi és a vágyott kultúra egyidejű felmérésével, ami a

stratégiai gondolkodás elemzésére, és további vizsgálatokkal való összehasonlításra ad lehetőséget – de dolgozatomban ezzel nem foglalkozom. Nem értékelem a kultúra típusok erősségét, és a felmért szervezeti tulajdonságok közötti összhangot (kongruencia) sem. A módszer empirikus vizsgálatokkal megfelelően alátámasztott használatát nem csak a versenyszférában, hanem oktatási intézményeknél és egyéb non-profit szervezeteknél is javasolják.

A módszer többféle elemzési lehetőséget kínál, ezek közül a legmarkánsabbat, a domináns szervezeti kultúrát fogom szervezeti tulajdonságként a vezetés jellemzésére használni.

A Cameron és Quinn szerinti szervezeti kultúra modell egységes elméleti keretben értelmezhető a kutatás más szervezeti jellemzőjével, a vezetői szerepekkel.

Vezetői szerep

Vizsgálatom során Quinn (1988) vezetői szerepeit fogom alkalmazni, így a kapott eredmények az egységes keretrendszernek (Competing Values Framework, CVF) köszönhetően jól egészítik ki a szervezeti kultúra felmérését. A módszer elméletének megfelelően a felmérés eredményére vezetésre jellemző szervezeti tulajdonságként tekintek.

A vezetői szerep fogalom használatával kapcsolatban tisztázandó, hogy míg az eredeti angol nyelvű irodalom a „Managerial leadership roles" kifejezést használja, a magyar nyelvű publikációkban általánosan a „vezetői szerepek" fogalom terjedt el. Quinn modelljének esetében alapvetően menedzseri feladatokról és szerepekről van szó, ezért dolgozatomban Versengő Értékek Keretrendszerében értelmezett vezetői szerepek alatt a szűkebben értelmezett menedzseri szerepeket értem. Ez jobban leírja a valóságot és jobban illeszkedik az eredeti műben használt fogalomhoz is.

Quinn vezetői szerep modelljét az elméleti áttekintés keretében mutattam be. A módszer megfelelően komplex, az eredményekkel jól jellemezhető a vizsgált vezető. Felmérhetők vele – és felmérésre is kerültek – a jelenlegi és a kívánatosnak tartott vezetői szerepek is, de dolgozatomban csak a jelenlegi állapotra vonatkozó válaszokat fogom értékelni. A kívánatos profil értékelése csak egy újabb, azonos mintán végzett vizsgálat eredményeivel összevetve lenne értelmezhető. Vizsgálatom nem terjed ki a vezetői szerepekhez tartozó kompetenciák elemzésére sem, mivel ahhoz további, mélyebb felmérések lennének szükségesek.

A többféle értékelési lehetőség közül a domináns vezetői szerepet – amelyik vezetői szerep a legnagyobb értéket kapja – fogom szervezeti tulajdonságként a vezetés jellemzésére használni.

3.3. Hipotézisek

A hipotézis olyan elméletből levezetett, pontosan meghatározott és ellenőrizhető feltételezés, amely valamilyen dolog természetére, folyamataira, összefüggéseire vonatkozik. (Babbie, 2003) A kutatási kérdések és a fogalmi keretek meghatározásával kialakult a kutatás koncepciója, ami alapján megfogalmazom hipotéziseimet.

1. hipotézis

Azonosíthatóak a klaszterek menedzsment megközelítésű sajátosságai, és ezek bázisán megalkotható egy, a hazai klasztereket leíró definíció.

Első hipotézisem egy új fogalom megalkotására irányul. Újdonsága abból származik, hogy megközelítése eltér az eddig alkalmazott nézőpontoktól. Külső helyett belső nézőpontból, a vezető szemszögéből, tudatos vezetési feladatként tekint a klaszterre. Megismerve a klaszter definíciók struktúráját és a hazai klaszterek jellemzőit, az első hipotézis szerint azonosíthatóak a klaszterek menedzsment megközelítésű sajátosságai, amiket alapul véve megalkotható a definíció.

2. hipotézis

A tagok elégedettségének determináns faktorai azonosíthatóak, és ezekkel az elégedettség jellemezhető. Az elégedettségi faktorok és a klaszter működési jellemzőinek figyelembe vételével megalkotható egy, a hazai klaszterek értékelésére alkalmas folytonos érettségi modell.

Második hipotézisem egy értékelési módszer megalkotását szolgálja. Az értékelési rendszer indikátorai a tagok elégedettsége és a klaszter működési jellemzői. A tagok körében végzett elégedettségmérés fő kérdése, hogy az egyes klasztertagság által nyújtott előnyökkel a tagok mennyire elégedettek. Feltételezésem szerint, a válaszok mögött látens struktúrát keresve a tagok orientációja determináns faktorokkal jellemezhető lesz, és az elégedettség mérhetővé válik. A klaszter működési indikátorai a szakirodalomnak és a hazai jellemzőknek megfelelő tevékenységek és aktivitás elemi egységeiből állnak össze.

A második hipotézis szerint felállítható egy olyan folytonos érettségi modell, melynek elemei a determináns faktorokkal jellemzett elégedettség és a működés aktivitása. Az így létrehozott értékelési módszer alkalmazásával kiszámítható a klaszter sikerét jellemző érettségi index.

3. hipotézis

Összefüggés mutatható ki a klaszter vezetését jellemző szervezeti kultúra, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között.

Harmadik hipotézisem szerint a szervezeti kultúrának hatása van a klaszter sikerére. A magyarázó változó oldalán a klaszter domináns szervezeti kultúra jellemzői, a magyarázott oldalon pedig a klaszter sikere helyezkedik el.

4. hipotézis

Összefüggés mutatható ki a klaszter vezetését jellemző vezetői szerep, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között.

Harmadik hipotézisem szerint a vezetői szerep tulajdonságoknak hatása van a klaszter sikerére. A magyarázó változó oldalán a klaszter vezetésére jellemző domináns vezetői szerep, a magyarázott oldalon pedig a klaszter sikere helyezkedik el.

3.4. Kutatási modell

A kutatási kérdések és a hipotézisek megfogalmazása után elkészítettem a kutatás struktúra modelljét (15. ábra). A kutatási modellt úgy alkottam meg, hogy az alkalmas legyen a kutatás elemeinek áttekintésére, a lehetséges összefüggések és kapcsolatok ábrázolására. Megjelenítettem rajta a hipotéziseket, és a modell logikájának szisztematikus követésével választ kaphatok kutatási kérdéseimre is.

Fogalmi kutatási kérdésem a klaszterek menedzsment megközelítésű definíciójának létrehozására vonatkozik. H.1. jelű, első hipotézisem szerint ezt akkor tudom megalkotni, ha azonosítom a vezetés szempontjai szerint fontos tulajdonságokat, elemzem a vonatkozó szakirodalmat és a hazai helyzetet.

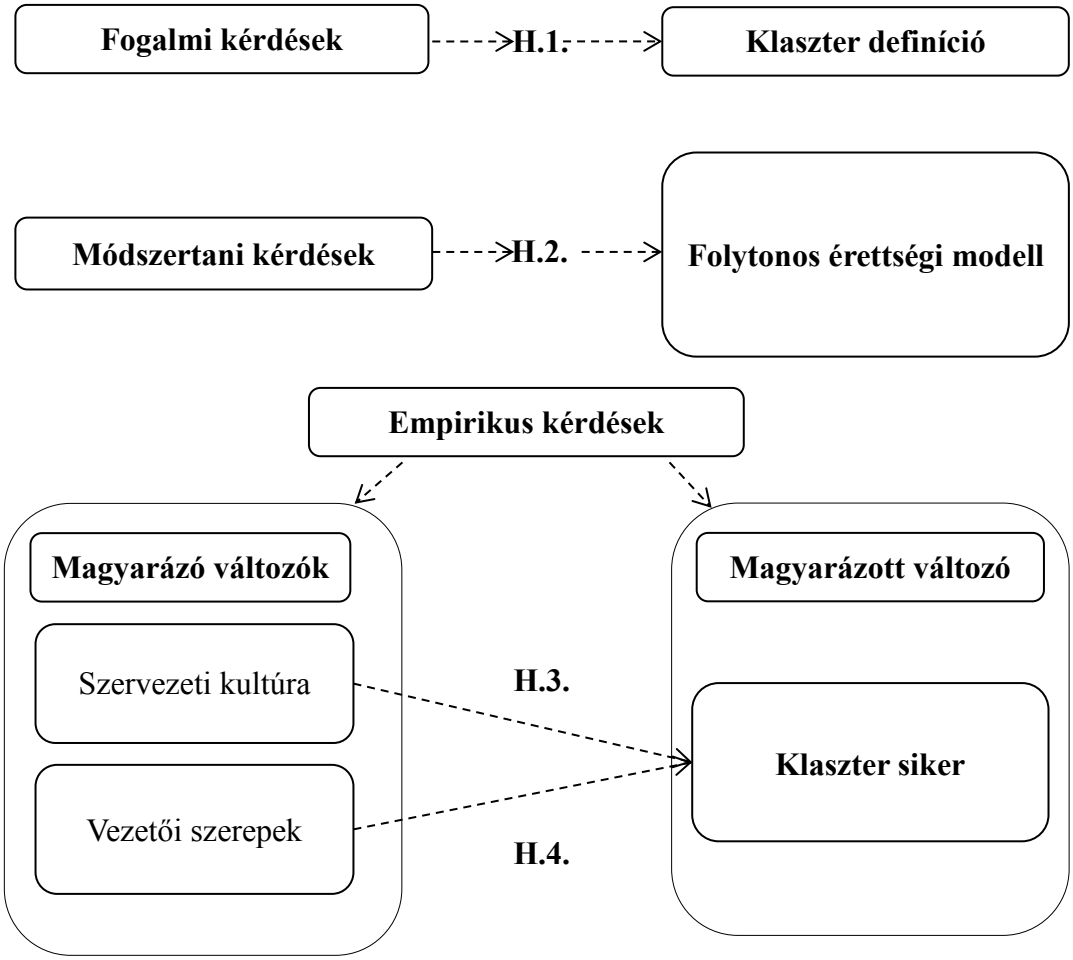
Módszertani kérdés, hogy milyen indikátorokkal tudom jellemezni egy klaszter tevékenységét, és hogyan tudom értékelni a tagok elégedettségét? Ezt követő kérdés, hogy létre tudok-e hozni egy olyan értékelési rendszert, amellyel egy klaszter sikere jellemezhető? H.2. jelű második hipotézisem szerint a tagok elégedettségét determináns faktorokkal, a klaszter működését pedig a szakirodalomnak megfelelő klaszterműködés indikátoraival kell jellemeznem. E két komponens integrálásával megalkotható a klaszter működésének értékelésére alkalmas folytonos érettségi modell.

A siker mérhetővé tétele érdekében létrehozott metrika az új, folytonos érettségi modell lesz. A sikert az érettséggel jellemezzük, az érettséget pedig a determináns faktorok bevonásával számított érettségi index számszerűsíti. A folytonos érettségi modellt értékelési módszerként alkalmazva mérhetővé tett klasztersiker függő változóként beépítésre kerül a modell további részébe.

Empirikus kérdéseim a klaszter vezetésének puha tulajdonságaira irányulnak, illetve a vezetés jellemzői és a klaszter sikere közötti kapcsolatot keresik. A magyarázó változók oldalán a klaszter vezetésére jellemző domináns szervezeti kultúra és domináns vezetői szerep, a magyarázott oldalon pedig a siker szerepel.

Harmadik és negyedik hipotézisem szerint a szervezeti kultúra és a vezetői szerep tulajdonságok hatással vannak a klaszter sikerére. Mivel ezeket külön tudom csak megvizsgálni, ezt szemléltetik a H.3. és a H.4. jelű hipotéziseim.

A kutatás struktúra modellje

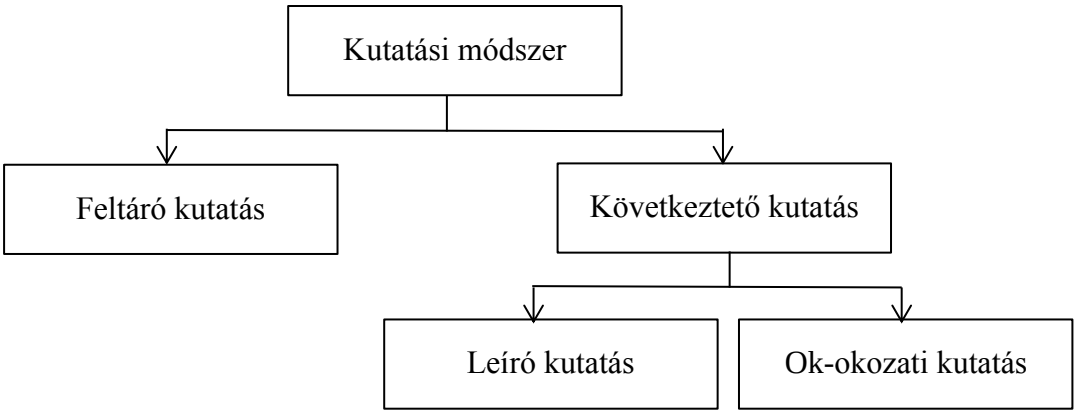


15. ábra A kutatás struktúra modellje
Forrás: Saját szerkesztés

3.5. Vizsgálati módszerek

A következőkben a hipotézisek tesztelése során alkalmazott vizsgálati módszereket mutatom be. Az, hogy milyen módszereket használunk, függ a kutatás céljától és jellegétől. A kutatás jellege szerint (16. ábra) beszélhetünk feltáró kutatásról és következtető kutatásról. Feltáró kutatás akkor használható, ha a kutató kevés előzetes ismerettel rendelkezik a problémáról. Leggyakrabban kvalitatív technikák alkalmazásával végzik. A következtető kutatás lehet leíró, vagy ok-okozati kapcsolatokat kereső jellegű. A leíró kutatás célja, hogy beszámoljon az adott helyzetről, amit kérdőíves felmérés vagy megfigyelés előz meg. Az ok-okozati kutatás célja függő és független változó felhasználásával logikai összefüggések feltárása. (Sajtos–Mitev, 2007)

Vizsgálatom jellege szerint következtető típusú, és alkalmaztam a leíró és az ok-okozati kapcsolatokat kereső kutatási módszereket is.



16. ábra A kutatási módszerek csoportosítása a kutatás jellege szerint
Forrás: Malhotra, 2002. p.128

Dolgozatom elkészítéséhez használtam kvalitatív és kvantitatív vizsgálati módszereket is. A kvantitatív kutatás célja objektív, számszerűsíthető, statisztikailag értékelhető adatok gyűjtése, míg a kvalitatív kutatás a problémák azonosítására, hipotézisek felállítására szolgál. Alapkérdései a Mi?, Miért?, Hogyan?, Mitől függ?. Nem nyújt reprezentatív, vagy statisztikailag értékelhető (bizonyító erejű eredményt, hanem segít megérteni a folyamatokat, a tendenciákat, rámutat a feltárt viselkedési jellemzőkre. (Majoros, 2004)

A következőkben bemutatom a fontosabb vizsgálati módszereket, és hogy azokat a dolgozat elkészítése során hol alkalmaztam.

3.5.1. Kvalitatív felmérés

A kvalitatív kutatás akkor alkalmazható sikeresen, ha a kiváltó okokat és hatásmechanizmusokat nem ismerjük. (Babbie, 2003)

A fontosabb kvalitatív vizsgálati módszerek a következők:

- Megfigyelés, tapasztalat: a kutató felkészültségét igénylő, minőségi szempontok alapján történő adatgyűjtés, amelynek eredménye megalapozhatja további eszközök igénybevételét.

A kutatási témával kapcsolatos megfigyelésre több módon is lehetőségem volt. Többször vehettem részt megfigyelőként klaszterek közgyűlésén; a témával foglalkozó konferenciákon az előadókat figyelve, illetve egymás közötti informális környezetben; olyan esetekben, amikor én kértem, hogy vállalatom csatlakozhasson klaszterekhez (volt klaszter, amelyikhez sikerült csatlakozni, és olyan is, amelyikhez nem); olyan esetekben, amikor egy klaszter keresett meg, hogy vállalatom csatlakozzon; a klasztermenedzserekkel folytatott interjúk előtt és után informális környezetben, ahol ügyeiket intézhetik.

- Interjú: a kvalitatív interjú a megkérdezett véleményének, érzéseinek megismerését, feltárását biztosító nyitott kérdések feltevésével történik. A meghallgatás és megértés fontos, mert szabad teret enged a két fél közötti bizalmi viszony kialakulásának.

A kutatás során félig strukturált interjú technikát alkalmaztam. Egy előre elkészített gondolatvezető kérdéssor segítette a munkát, amiben voltak nyitott kérdések is. Igyekeztem beszéltetni az interjúalanyt, hogy a véleményét is megismerjem, ne csak a kérdésre kapott egyszerű választ kapjam meg. Tisztán kvalitatív technikát nem alkalmaztam.

- Szövegelemzés: jelentheti a rögzített élő beszéd utólagos analizálását, vagy írott szöveg vizsgálatát.

Az interjúk jegyzeteinek feldolgozásánál, a klaszterek alapító okiratainak, küldetésnyilatkozatainak, internetes információs anyagainak elemzésénél alkalmaztam szövegelemzést.

- Esettanulmány: egy eset többféle módszerrel, mélységében történő feldolgozását jelenti.

Ezt a módszert alkalmaztam, amikor a klasztermenedzserekkel folytatott interjúk tapasztalataiból esettanulmányokat készítettem. Arra törekedtem, hogy az esettanulmányok összehasonlíthatók legyenek, és azonos struktúrát kövessenek.

3.5.2. Kvantitatív felmérés

A kvantitatív kutatás változók közötti ok-okozati kapcsolatok meglétéről és erősségéről ad információkat. (Babbie, 2003) Olyan változókkal foglalkozik, amelyeket szakirodalmi alapon, vagy előzetes vizsgálatok során már meghatároztak. A változókkal szembeni legfontosabb követelmény, hogy mérhetőek legyenek.

- Megfigyelés előre meghatározott szempontrendszer szerint: a megfigyelés rögzítésére strukturált adathalmaz szolgál. A kutatásom során nem alkalmaztam.
- Interjú: előzetesen meghatározott, strukturált kérdéssorok alapján, többnyire eldöntendő kérdések, vagy állításokkal való egyetértés meghatározása kikérdezéssel, vagy tesztek, kérdőívek felhasználásával. Az eredmények rögzítése az előzetesen kidolgozott kódolás segítségével történik.

Kutatásom során félig strukturált interjút alkalmaztam. Az előzetesen elkészített kérdéssor tartalmazott olyan eldöntendő kérdéseket (legtöbbször a klaszterre vonatkozó adatokat és kategorizáló tulajdonságokat), amelyeket később adatbázisba rendeztem.

- Kérdőíves technikát alkalmaztam a következő esetekben:
  - A klasztertagok elégettségének felmérésénél
  - A szervezeti kultúra és a vezetői szerepek felmérésénél
  - A klaszterek tevékenységével, aktivitásával kapcsolatos adatok gyűjtésénél.

- Szövegelemzés: többnyire írott szöveg előzetesen meghatározott kategóriák alapján végzett, mennyiségileg leírható tartalomelemzése.

Ezt a módszert alkalmaztam a klaszter definíciók elemzéséhez, hogy megismerjem azok struktúráját és tartalmi elemeit. Ugyanígy a klaszterek alapító okiratainak, küldetésnyilatkozatainak, internetes információs anyagainak elemzésénél alkalmaztam, hogy megtudjam, milyen céljaik vannak. Az elkészített esettanulmányok szövegelemzésének eredményeit a saját klaszterdefiníció megfogalmazásához használtam fel.

- Ökonometriai elemzés: mindazon matematikai, statisztikai eljárások összessége, amelyek a változók jellemzésével, az elmélet és a gyakorlat összevetésével, hipotézisvizsgálattal foglalkoznak.

Kutatásom során ökonometriai módszereket a következő esetekben alkalmaztam:

  - A folytonos érettségi modell megalkotásánál.
  - A vezetés puha tulajdonságai (szervezeti kultúra, vezetői szerepek) és a klaszter sikere közötti kapcsolat keresésénél.

Az elemzésekhez a következő, fontosabb ökonometriai módszereket alkalmaztam:

- Leíró statisztika
- Kereszttábla elemzés
- Főkomponens analízis
- Faktoranalízis
- Varianciaanalízis
- Szignifikancia vizsgálat

A használt módszerek alkalmazásának feltételeit és fontosabb tulajdonságait azok használatakor mutatom be.

4. EMPIRIKUS KUTATÁS

A hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint a témával kapcsolatos, és a klaszterek által közzétett dokumentumok, információs anyagok áttanulmányozását követően a kutatói munka empirikus vizsgálattal foglalkozó része következik. Disszertációm most következő részében bemutatom ennek folyamatát, azt, hogy milyen fő elvek mentén történt a vizsgálat tervezése, a kialakult koncepció ismeretében milyen módszerekkel tettem mérhetővé a változókat, majd az interjúk és a kérdőíves vizsgálat gyakorlati kivitelezését.

4.1. A kutatás folyamata

Disszertációm megírásához végzett kutatásom folyamata a következő lépésekből áll:

- Kutatási téma kiválasztása
- Hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása
- Alapító okiratok, küldetésnyilatkozatok, hazai irányelvek elemzése
- Strukturált interjúk lefolytatása
- Esettanulmányok készítése és elemzése
- Menedzsment megközelítésű sajátosságok azonosítása
- Kérdőíves vizsgálat tervezése, lebonyolítása
- Eredmények feldolgozása, értékelése a következő lépésekkel:
    - Meghatározom, hogy mit fogadok el klaszternek, ha azt a menedzser szemszögéből vizsgálom.
    - Létrehozom a klaszterek sikerének értékelésére alkalmas érettségi modellt.
    - Kapcsolatokat keresek a klaszter sikere és a vezetés tulajdonságai között.

A kutatás folyamata a téma kiválasztásával kezdődött. Abban biztos voltam, hogy a vezetés szerepével, szervezeti kultúrával szeretnék foglalkozni. A témaválasztás során célom volt, hogy olyan területet válasszak, amihez van személyes kötődésem, kevésbé

kutatott, és van gyakorlati jelentősége. A téma a klaszterek sikere, és a vezetés ebben betöltött szerepe lett. Nagy vonalakban körvonalazódtak a kutatási kérdések. Ezt egy általános tájékozódás követte, amely során felmerültek fogalmi, módszertani és empirikus kérdések is. Ezek ismeretében kialakítottam a kutatás koncepcióját és első modelljét. Ezek megfogalmazása után kiválasztásra kerültek a vizsgálati módszerek. Az előzetes tájékozódás és az irodalom feldolgozásának folyamán biztossá vált, hogy szövegelemzést, interjút és kérdőíves vizsgálatot is kell végeznem. A szövegelemzésre azért lesz szükség, mert a kutatás szokásostól eltérő nézetrendszere miatt alapvető fogalmi és mérési kérdések merültek fel. Ugyanez indokolta, hogy a kérdőív mellett interjúkat végezzek, és abból esettanulmányok szülessenek. Ezt követően elkészült az első kérdőív, majd ennek tesztelése céljából pilot vizsgálatot végeztem egy olyan területen, ami nem zavarja a későbbi felmérés területét. Ezt az indokolta, hogy a terveim szerint minden elérhető hazai klasztert be szeretnék vonni a vizsgálatba, de nem kereshetem meg őket kétszer, módosított módszerrel. A végleges kérdőív elkészítésében a tanszéki módszertani és témavezetői tapasztalatok nyújtottak segítséget. Külön kérdőív készült a klasztermenedzserek és a tagok számára. Ebben a folyamatban készült el a félig strukturált interjúkhoz gondolatvezetőnek szánt kérdőív is. Kiválasztásra kerültek az interjú módszerrel megkérdezni kívánt klaszterek, és megkezdtem az adatfelvételt. Következő lépésként a többször pontosított kérdőívvel szintén megkezdtem az adatfelvételt. Az adatok birtokában elvégeztem azok adatbázisba rendezését, majd a feldolgozással keletkezett információkat értékeltem. Végül az értékelések alapján következtetéseket vontam le.

4.2. A változók operacionalizálása

Az empirikus vizsgálat során olyan adatokhoz kell jutnom, amiket aztán értékelni is tudok, ezért azokat mérhetővé kell tenni. Ennek hiányában nem tudom elvégezni a hipotézisek tesztelését, és nincs mód a kutatási kérdések bizonyító erejű megválaszolására sem. A vizsgálati módszerek közül a szövegelemzés és a kérdőíves vizsgálat esetében is szükséges az operacionalizálás.

A szövegelemzés esetén elsőként arra voltam kíváncsi, hogy a vizsgált szövegnek milyen a struktúrája, milyen jól elhatárolható részekből áll össze. Másodikként tartalmi elemeket kerestem, azt vizsgálva, hogy a fókuszban lévő tárgykörrel kapcsolatban a szöveg milyen fogalmakat, kifejezéseket használ. Harmadik lépésben kerülhet sor az így nyert adatok számszerűsítésére. A megtalált kifejezések gyakoriságát vettem számba, amit adatbázisba rendeztem, így leíró statisztika készíthető, és következtetések is megfogalmazhatók.

A kérdőíves technika használatakor alapvetően kétféle módon számszerűsítettem az adatokat, attól függően, hogy milyen jelentést hordozó adatról van szó, és hogy később mire szeretném felhasználni.

Az egyik a kategorizáló tulajdonságokra vonatkozik, melyeket úgy kellett felvennem, hogy azokat az adatbázis számára kódolni tudjam. Így olyan számszerűsített, de jelentéssel bíró

nominális változóhoz jutottam, amely aztán leíró statisztika készítését, illetve az adatállomány szűrését, csoportosítását teszi lehetővé.

A kérdőíves felmérés azon részénél, ahol ok-okozati kapcsolatok meglétét feltételeztem, törekedtem arra, hogy magas mérési szintű változóhoz jussak. A tagok körében végzett elégedettségmérést 0–6-ig skálázott, hétfokú Likert skálán végeztem. A Likert skálát a társadalomtudományok terén gyakran alkalmazzák. Egyenlő szakaszokra osztott intervallum skáláról van szó, természetes nullapont nélkül, így a különbségek összehasonlíthatók, de nem képes két érték közötti arány megállapítására. Vélemény, attitűd felmérésekor használatos mérési módszer, eredményeként magas mérési szintű, metrikus változót kapunk. (Sajtos–Mitev, 2007)

A Versengő Értékek Modellje szerint végzett szervezeti kultúra és vezetői szerep felmérések esetén követtem a módszer kidolgozóinak (Cameron–Quinn, 2011; Quinn, 1988) útmutatását, és az általuk leírt eljárásokat alkalmaztam.

A vezetői szerepek esetén szintén a hétfokú Likert skálát alkalmaztam. A szervezeti kultúra esetén az egyes szervezeti tulajdonságokra vonatkozó négy állítás között a kitöltőnek 100 pontot kellett elosztania, annak függvényében, hogy az adott állítás mennyire jellemző az ő szervezetére. A módszer magas mérési szintű változót eredményez.

A kapott adatok feldolgozása és elemzése során több esetben szükség volt további adattranszformációs, adatredukciós módszerek alkalmazására, hogy a modellben szereplő tulajdonságokat megfelelő elemzés céljára számszerűsítsem. Ezeket részletesen az adott változó kialakításánál mutatom be.

4.3. A kérdőív kialakításának módja és jellemzői

A kérdőív végleges formája és tartalma többszöri változtatás alapján került kialakításra. A technikai szempontok között figyelembe kellett vennem, hogy a kitöltési hajlandóság a vállalati témával foglalkozó kutatások esetében elég alacsony. Emiatt nem készíthettem végtelen hosszú, vagy nehezen értelmezhető, hosszú kitöltési időt igénylő kérdőívet. Egy másik szempont, hogy ha a megkérdezett hajlandó is a kérdéssorra időt szánni, az ne irányuljon olyan kérdésekre, amelyek feleslegesen nehezítik a kitöltést. Nem kérdeztem olyan adatokat sem, amelyek bizalmasak, ezért nem szívesen adják ki azokat.

Szempontként tűztem ki, hogy a kérdőív áttekinthető legyen, egy-egy téma egy oldalon szerepeljen, és ahol lehetett, ott törekedtem a kitöltés logikájának egységesítésére is. A vezetők számára készített kérdőív három oldal, a tagok számára készített két oldal terjedelmű volt. A kérdőíveket a disszertáció 2. mellékletében helyeztem el.

A klaszterek vezetői számára készített kérdőív három önálló részből állt:

Az első részben kategorizáló tulajdonságokra, és a klaszter működésével, tevékenységével kapcsolatos dolgokra kérdeztem rá, melyek alapján leíró statisztikai módszerekkel kép alkotható a hazai status quo-ról. A klaszterek működésének értékelésére olyan indikátorokat választottam, amivel a hazai sajátosságokat is figyelembe véve jellemezni lehet a klaszter működését. Indikátoraim: klaszter kora, tagok száma (és annak változása), közös tevékenységek (beszerzés, termék, termékfejlesztés, kutatás-fejlesztés, infrastruktúra, spin-off, start-up, kapcsolat más klaszterekkel), megalakulás előtti együttműködés, stratégia megléte, átment-e jelentős átalakuláson, személy vagy szervezet vezeti, tevékenységi iparág, akkreditáció pozíciója, kapott-e támogatást.

A második részben a vezetői szerepek profiljának felmérésére került sor, melyet a Versengő Értékek Keretrendszerét alkalmazva, Quinn (1988) módszere szerint végeztem. A 32 felsorolt vezetői tevékenységgel kapcsolatban arra voltam kíváncsi, hogy a vezető azokat milyen gyakorisággal alkalmazza jelenleg, és hogy mennyire tartaná őket kívánatosnak.

A harmadik részben a szervezeti kultúrát térképeztem fel. Annak érdekében, hogy egységes keretrendszerben vizsgálhassam a menedzsment tulajdonságokat, szintén a Versengő Értékek modelljét használtam, Cameron és Quinn (2011) módszerét alkalmazva. A módszer hat kérdéskörre terjed ki, ezek a főbb szervezeti jellemzők, a szervezeti vezetés, a vezetési stílus, a szervezetet összetartó erő, a stratégiai hangsúlyok, és a sikerkritériumok.

A tagok számára készített kérdőív szerkezetét tekintve hasonló az előzőekben bemutatotthoz, de ez csak két részből állt:

Az első rész itt is a kategorizáló tulajdonságokra vonatkozó kérdéseket tartalmazott. A leíró statisztika számára a foglalkoztatottak számát, az éves árbevételt, a gazdálkodási formát, a tevékenységi területet, a szervezet korát kérdeztem meg. Kíváncsi voltam arra is, hogy a kitöltő mióta klasztertag, később csatlakozott, vagy alapító tag volt. Utolsó kérdésként a kitöltő pozíciójára kérdeztem rá, hogy tulajdonos, vagy a vállalati hierarchia mely szintjének véleményét tükrözik a válaszok.

A második részben azt a kérdést tettem fel, hogy a felsorolt 32, klasztertagság által nyújtott előnnyel mennyire elégedettek. A klasztertagság által nyújtott előnyök felsorolásánál két szempontot vettem figyelembe. A dolgozatom elméleti részében bemutatott szakirodalom által említett fontosabb klasztercélokat, és azokat a célokat, amelyeket a klaszterek jelöltek meg önmaguk számára a közzétett írásos dokumentumaikban. Az adatok elemzését Lotus Notes program segítségével, a használt fogalmak felcímkézésével elemeztem.

4.4. A minta megválasztása

A statisztikai számításokhoz megfelelő, lehetőleg minél nagyobb számú válaszra van szükség. A teljes sokaság elemszáma nagyon alacsony, ezért azt a célt tűztem ki, hogy a kérdőíves vizsgálati módszerrel minden hazai klaszter vezetőjét megkeresem, a vezetők közvetítésével pedig a tagok válaszaira is számítok.

Mintavételi technika szempontjából ez véletlen módszernek számít, mert a sokaság valamennyi eleme ismert valószínűséggel került a mintába. A véletlen mintavételi eljárás lényege, hogy képesek vagyunk meghatározni a mintaelemek kiválasztásának valószínűségét annak köszönhetően, hogy teljesen tisztában vagyunk az alapsokasággal, amelyet a mintavételi keret tartalmaz. (Sajtos–Mitev, 2007)

Mivel egy vezetési problémát állítottam fókuszba, ezért csak ott tudok felmérést készíteni, ahol van tudatos vezetés. Azokat a szervezeteket vontam be a vizsgálatba, amelyeknek van klasztermenedzserük – vagy menedzserszervezetük –, és magukat klaszterként definiálják.

A Magyarországon működő klaszterek számáról és elérhetőségeiről nincs hivatalos adatbázis, ezért internetes kutatással kezdtem összegyűjteni a szükséges információkat, majd ennek kiegészítéseként a Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Klaszterfejlesztési Irodájának adatbázisát használtam fel.

Az alapsokaság nagysága

A kutatási minta azokat a szervezeteket tartalmazza, amelyek rendelkeznek tényleges elérhetőséggel, így összesen *216 klaszter* került a látókörömbe.

A tagok esetén az alapsokaság nagyságát csak becsléssel tudom meghatározni. Az akkreditált innovációs klaszterek taglétszámáról biztos információval rendelkezünk, míg a többi klaszter esetében a visszaérkezett menedzser kérdőíveken megadott adatok szolgáltak alapul. A klaszterek átlagos taglétszámát figyelembe véve a *teljes sokaság körülbelül 3600* lehet.

Léteznek olyan klaszterek, amelyek létrejöttek ugyan, de tényleges tevékenységet nem végeznek. Több esetben is találtam a megalakulásukról szóló hírt, újságcikket, internetes bejegyzést, de elérhetőség hiányában nem tudtam őket megkeresni. Az elérhetőséggel rendelkező szervezetek között is van olyan, amelyik időközben megszüntette a tevékenységét, ugyanakkor folyamatosan alakulnak is újabb klaszterek. Mindent összevetve a hazánkban ténylegesen működő klaszterek száma körülbelül ennyi lehet. Futó (2014) tanulmánya szerint a magukat klaszterként definiáló hálózatok száma 180 feletti.

Az interjú kiválasztási szempontjai

Az interjú számára rétegzett mintavételi technikát alkalmaztam, amely szintén a véletlen (valószínűségi) mintavételi technikák közé tartozik. Ez esetben a sokaságot valamilyen ismérv szerint homogén rétegekre, egymástól jól elkülöníthető halmazokba osztják, majd ezután minden rétegből véletlenszerűen választják ki a mintát. (Sajtos–Mitev, 2007)

Az interjúk tervezésénél több szempontot – a tevékenységi területet, a földrajzi elhelyezkedést és az akkreditáltság állapotát – vettem figyelembe. (11. táblázat)

A kiválasztott szervezetek fő tevékenységét vizsgálva személyes kötődésem és érdeklődésem mellett az játszott szerepet, hogy a legtöbb klaszter a környezetipar, az autó-, gép- és elektronikaipar, valamint az egészségipar területén fejti ki működését. Nem hagyhattam figyelmen kívül az olyan klasztereket sem, amelyek egy konkrét, jól körülhatárolható szakterület, vagy szakma szereplőit fogják össze.

Bár vizsgálatom a topológiai kérdéseket országos, regionális, és a klaszteren belüli kapcsolatok terén sem vizsgálja, a földrajzi elhelyezkedés tekintetében mégis fontosnak gondoltam, hogy eljussak a klaszteresedés szempontjából jelentősebb területekre. Megfigyelhető, és talán nem véletlen, hogy a legtöbb esetben a klaszterközponttal egy helyen találjuk az ország meghatározó egyetemeit is. Magyarország hét régiójának mindegyikéből választottam klasztert.

11. táblázat Az interjúk szempontjai

Fő tevékenységi terület	**Akkreditált Innovációs Klaszter**	**Régió**
Autó-, Gép- és Elektronikaipar	nem	Nyugat-Dunántúl
Autó-, Gép- és Elektronikaipar	nem, megszűnt	Nyugat-Dunántúl
Egészségipar	igen	Dél-Alföld
Egészségipar	igen	Közép-Dunántúl
Egészségipar	már nem	Észak-Alföld
Informatika	igen	Közép-Magyarország
Környezetipar	igen	Közép-Dunántúl
Környezetipar	már nem	Közép-Dunántúl
Szakági (High-Tech)	nem	Észak-Magyarország
Szakági (könnyűipar)	nem	Dél-Dunántúl

Forrás: Saját szerkesztés

A harmadik szempont az volt, hogy legyen a megkérdezettek között olyan szervezet, amely a hazai klaszterfejlesztési rendszer szerint elnyerte, és a felmérés idején is birtokolta az akkreditált innovációs klaszter címet, legyen olyan, amelyik már volt akkreditált, de elvesztette azt, és olyan is, amelyik soha nem rendelkezett ilyennel. Egy olyan klaszter menedzserével is lefolytattam az interjút, amely korábban jelentős számú taggal és komoly tevékenységgel büszkélkedhetett, de működése időközben megszűnt.

4.5. Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése

Első lépésben a félig strukturált interjúkat folytattam le, majd az egész országra kiterjedő, átfogó kérdőíves felmérést végeztem el.

Az interjú célja az, hogy megismerjem a klaszter jelenlegi működésének fő jellemzői mellett a formális megalakulás előtti eseményeket is, hogy megértsem a szervezetek kialakulásának előzményeit, és fejlődésük motivációit. Ezzel a kvalitatív módszerrel olyan többletinformációhoz jutottam, ami segítette a kérdőíves vizsgálat tervezését, és hozzájárult a kapott eredmények értelmezéséhez.

Az egy-másfél órás interjúkat személyesen végeztem, gondolatvezetésemet és beszélgetésünket egy előre elkészített kérdéssor segítette. A rétegzett mintavételi technikával kiválasztott vezetőkkel időpontot egyeztettem, és a legtöbb esetben a klaszter székhelyén kerestem fel interjúalanyaimat. Volt olyan eset, hogy külső helyszínen megrendezett klaszter közgyűlés előtt találkoztam a klasztermenedzserrel, de olyan is, amikor egy szakmai rendezvény után tudtunk leülni a beszélgetéshez. Ezek a helyzetek az interjú mellett megfigyelésre is lehetőséget biztosítottak. Az elhangzottakat jegyzeteltem, majd a lehető leghamarabb összefoglalót írtam belőle.

Ezt követően – kvantitatív módszerként – az ország minden régióját felölelő kérdőíves kutatást végeztem a klasztertagok és menedzserek bevonásával. A vizsgálat során, 2012 negyedik negyedévében, megkerestem az összes olyan, hazánkban működő klaszter vezetőjét, akinek az elérhetősége megtalálható volt. A felmérést 2013 első negyedévében zártam, így az nem egészen fél évet vett igénybe. A klasztertagok felmérését a menedzserek közvetítésével végeztem.

A vizsgálati mintába tartozó klaszterek mindegyikét felkerestem elektronikus levél formájában, majd ezt telefonos utánkövetéssel is megtámogattam annak érdekében, hogy megtudjam, készek-e közreműködni, és azt milyen formában kívánják megtenni. A kérdőívet elektronikus, illetve papír alapú változatban is elérhetővé tettem a reménybeli kitöltők igényeinek megfelelően. A papíralapú kérdőíveket postán, válaszborítékkal ellátva, vagy személyesen juttattam el a szervezetekhez. A leghatékonyabbnak az a módszer bizonyult, amikor volt alkalmam személyesen elmenni a klaszter taggyűlésére, és ott kaptam lehetőséget a vizsgálat rövid bemutatására, valamint a kérdőívek kitöltetésére.

A tagok számára készített kérdőívnek – a kerdoivem.hu kérdőívszerkesztő felület segítségével – elkészítettem az on-line változatát is, hogy ez a lehetőség is nyitva legyen a kitöltők előtt. A visszaérkező válaszok adataival folyamatosan töltöttem fel az adatbázist.

5. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

A vizsgálat megtervezése, folyamatának bemutatása, majd a kutatási minta meghatározása után elvégeztem az empirikus vizsgálatokat. A kvalitatív vizsgálat eredményeit rendszereztem, az interjúk alapján esettanulmányokat készítettem. A kérdőíves vizsgálat beérkezett adatait kódoltam, majd adatbázisba rendeztem. A szövegelemzések elvégzéséhez a Lotus Notes 8.5. programot, a statisztikai elemzésekhez pedig a MS Excel 2010, valamint az SPSS 18. statisztikai programcsomagot alkalmaztam. Az így kapott vizsgálati eredményeket a következő részben mutatom be.

5.1. A vizsgálati minta legfontosabb statisztikai jellemzői

A dolgozat előző részében bemutattam a kutatás gyakorlati kivitelezésének folyamatát, melyben megkerestem a hazai klaszterek vezetőit. A 216 megkeresett klaszterből 115-től érkezett vissza menedzser-, vagy tag kérdőív, így a teljes sokaság több mint felétől kaptam visszajelzést (12. táblázat). Összesen 97 klasztermenedzser vett részt a felmérésben, a tagoktól 486 kérdőívet kaptam vissza.

12. táblázat Kutatási minta

Kutatási minta	**Alapsokaság**	**Választ adott**	**%**
Klaszterek száma	216	115	53,24
Menedzser kérdőív	**Alapsokaság**	**Beérkezett**	**%**
Megkeresett klaszterek	216	97	44,91
Tag kérdőív	**Alapsokaság**	**Beérkezett**	**%**
Tagok száma a teljes mintában	~3600*	486	13,46
Vizsgálatba bevont elemszám	**Alapsokaság**	**Vizsgálatba bevont**	**%**
Vizsgálatba bevont klaszterek	216	64	29,63
Válaszadó tagok, ahol a menedzser is részt vett, és pontosan tudjuk, hogy melyik	~3600*	**396**	10,96

** Az ismert tagok átlagos száma: 17,62 (95%-os konfidencia intervallum mellett alsó korlát:14,98; felső korlát 18,47)*
Átlagból számított alapsokaság: 3 612 (alsó korlát:3 235, felső korlát 3 989)

Forrás: A kérdőíves felmérés eredményei alapján saját szerkesztés

Az elemzésbe azokat a kérdőíveket tudtam bevonni, melyek megfelelően voltak kitöltve, és pontosan tudom, hogy a tag kérdőívek melyik menedzser kérdőívhez tartoznak. Így végül az adatbázisomba 396 sor került, amely tartalmazza a tagok és a hozzájuk tartozó vezető adatait is.

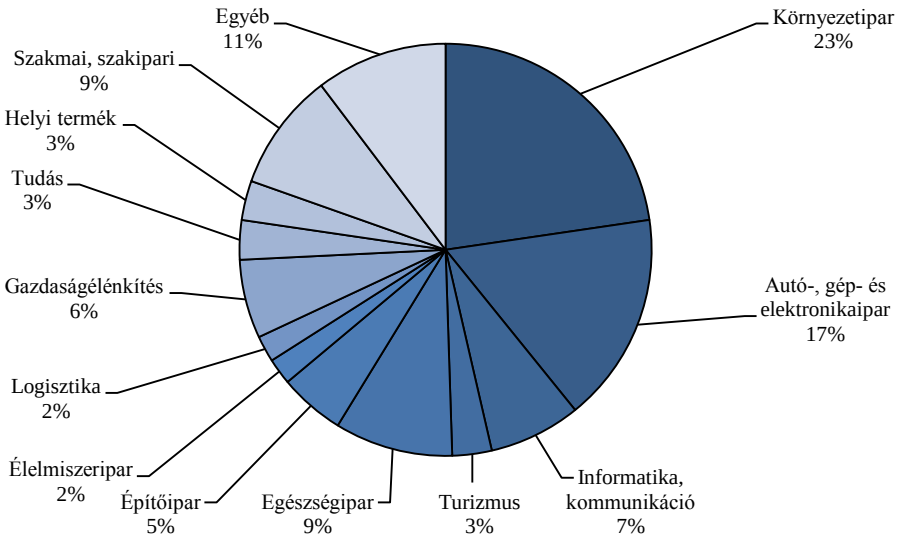
A beérkezett tag kérdőívek közül 90-et azért nem vonok be a vizsgálatba, mert egy részük nem megfelelően volt kitöltve, nagyobb részüket viszont nem tudom menedzserhez

kapcsolni. A menedzser kérdőívek esetén ugyanilyen okok miatt 33 kérdőívet zártam ki a vizsgálatból. A tagok, vagy a vezetők válaszainak önálló elemzésére a két bővített adatbázis alkalmas lenne, de mivel én a kettő közötti kapcsolatot keresem, így ezzel dolgozatomban nem foglalkozom.

A 396-os elemszám 10% feletti lekérdezettséget jelent, ez vállalati témában elfogadhatónak mondható. A vizsgálatban a hazai klaszterek közel 30%-ának véleményét megismertem, és elemzés alá vontam. Mivel a teljes sokaság elemszáma alacsony, ez nem jelenti azt, hogy a vizsgálat reprezentatív. A kapott eredmények arra a mintára lesznek érvényesek, amin megvizsgáltam, a következtetések általánosíthatóságánál ezt figyelembe kell venni.

A következőkben leíró statisztikai módszerekkel bemutatom a válaszadókat jellemző legfontosabb statisztikai adatokat.

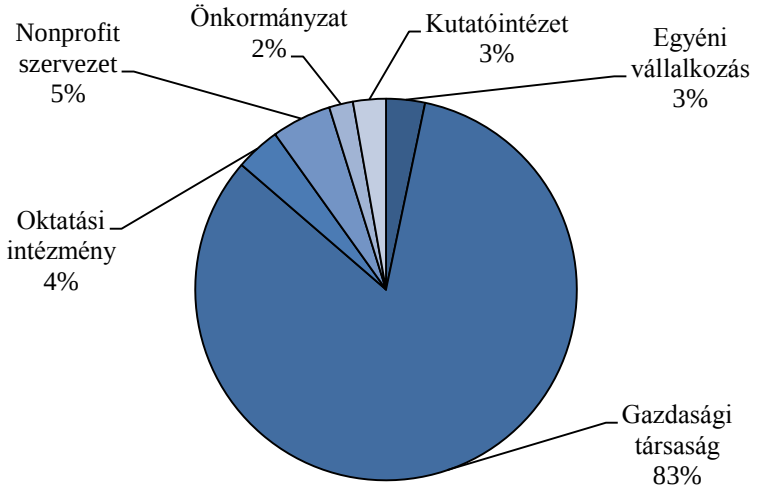
A válaszadó klaszterek fő tevékenysége alapján megállapítható, hogy előzetes gondolatom helyesnek bizonyult, hiszen a klaszterek között legnagyobb számban az autó-, gép- és elektronikaipar, illetve a környezetipar klaszterei vannak. (17. ábra) Ezt követik a szakmai, szakterületi alapon szerveződő klaszterek, valamint az egészségipar 9% feletti részesedéssel. Engem személyesen meglepett, hogy a tudásteremtés területén működő klaszterek csak 3% körül reprezentálják magukat a mintában.



17. ábra Válaszadó klaszterek tevékenységi területei
Forrás: Saját szerkesztés

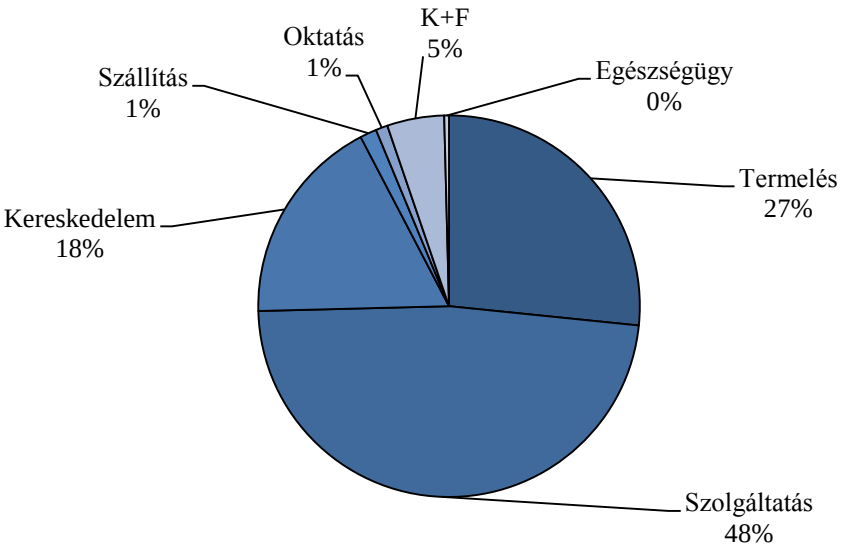
Bár a későbbiekben még szó esik róla, de itt mindenképpen fontosnak tartom megjeleníteni, hogy a vizsgálatban részt vevő vezetők klaszterei esetében 77%-nak van írásos stratégiája, további 19% nyilatkozott úgy, hogy van stratégia, csak nincs így formalizáltan írásba foglalva. Csupán 4% – ami egyúttal 4 klasztert (n=97) jelent – mondta azt, hogy nincs stratégiája.

A válaszadó tagok gazdálkodási formáját tekintve (18. ábra) viszont nem meglepő, hogy a gazdasági társaságok aránya a legnagyobb. Az egyéni vállalkozásokkal együtt a profitért gazdálkodó szervezetek a válaszadók 86%-át teszik ki. Az önkormányzatok képviseltetik magukat a legkevésbé, mindössze a válaszok 2%-a érkezett tőlük, az oktatási intézmények 4%, míg a kutatóintézetek 3% feletti képviselettel rendelkeznek.



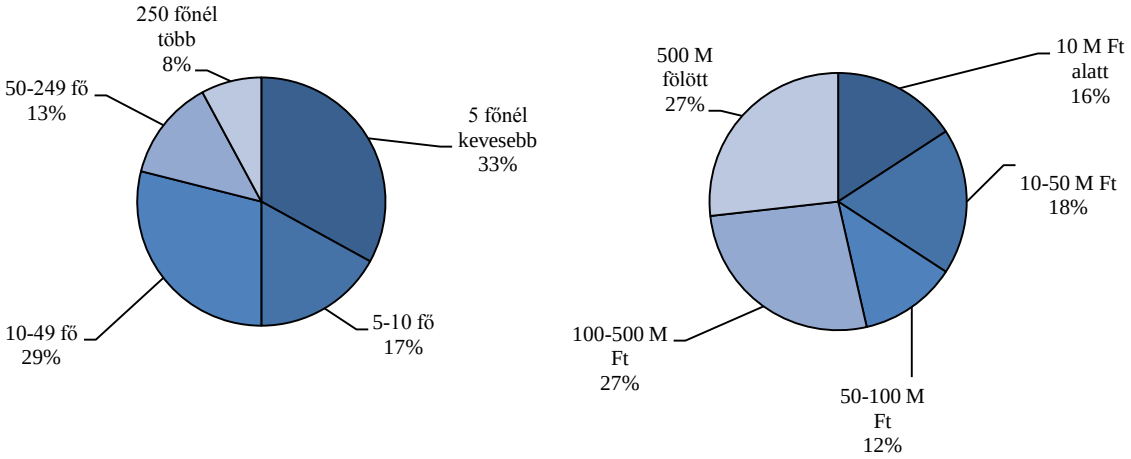
18. ábra A válaszadó klasztertagok gazdálkodási formája
Forrás: Saját szerkesztés

A klasztertagok tevékenységi területük (19. ábra) szerint legnagyobbrészt (48%) a szolgáltatás területén dolgoznak. Oktatással a tagok 1%-a foglalkozik. A vizsgálatban 15 oktatási intézmény vett rész, de ezek közül csak 5 jelölte meg az oktatási tevékenységet, helyette viszont a kutatás-fejlesztés területét választotta. A kutatás-fejlesztési tevékenységet néhány gazdasági társaság is megjelölte.



19. ábra Klasztertagok tevékenységi területének megoszlása
Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálatban résztvevő szervezetek árbevételük szerint kiegyenlített eloszlást mutatnak, míg a foglalkoztatottak száma szerint már nagyobbak a különbségek. Ez annak köszönhető, hogy kis létszámot foglalkoztató vállalatok is bírnak nagy árbevétellel, fordítva viszont nem igaz. Ez eredményezheti azt, hogy míg a válaszadók fele 10 főnél kevesebbet foglalkoztat, addig az árbevétel területén a nagy árbevételű kitöltők adják a többséget (20. ábra).



20. ábra Foglalkoztatottak száma és árbevétel szerinti megoszlás
Forrás: Saját szerkesztés

5.2. Kvalitatív vizsgálat

5.2.1. Esettanulmányok

Az esettanulmányul szolgáló klaszterek kiválasztásában igyekeztem földrajzi és iparági értelemben is keresztmetszetet nyújtani a Magyarországon működő klaszterekről. A felkeresett klaszterek Magyarország mind a hét régióját képviselik: a Nyugat-Dunántúli régióból kettő, a Közép-Dunántúli régióból három, továbbá a Dél-Dunántúli régióból, a Közép-Magyarországi régióból, az Észak-Magyarországi régióból, az Észak-Alföldi régióból, valamint a Dél-Alföldi régióból egy-egy klaszter került kiválasztásra.

Iparági szempontból megjelenítik a legjellemzőbb területeket, úgymint a kiemelt jelentőségű környezetipart és energetikát (benne különös hangsúllyal a megújuló energia iparral), a járműipart, az egészségipart, a kutatás-fejlesztést és az informatikát, kiegészítve két, egyéb iparágba sorolható klaszterrel. Egy részük Akkreditált Innovációs Klaszter címmel is rendelkezik, de található köztük olyan klaszter is, amely ezt a címet elvesztette. Egy klaszter pedig megszüntette már a tevékenységét, így a teljes életciklusa elemezhető.

Minden esettanulmány a klasztermenedzserekkel készült interjún alapul; a beszélgetés során megismertem a klaszter megalakulásának történetét, annak előzményeit, jelenlegi működését, sajátosságait, céljait. Különös figyelmet fordítottam arra, hogy a folyamatban megtaláljam azokat a pontokat, amelyekkel azonosítani tudom az életciklus elméleteknek megfelelő állomásokat.

A dolgozatba szerkesztett esetek kiválasztásának szempontjai

Összesen tíz interjúra került sor, az elemzéseimet mind a tíz figyelembe vételével végeztem el. Kizárólag terjedelmi korlátok miatt a disszertáció következő részében csak három esettanulmányt mutatok be. Az interjúk eredményét összefoglaló táblázatot a 3. mellékletben, a tíz esettanulmányt teljes terjedelmében a 4. mellékletben helyeztem el. Az ide szerkesztett esetek kiválasztásának egyik szempontja, hogy több tevékenységi szektort – köztük a személyes érdeklődésem fókuszában lévő területeket – mutassak be. Szándékom, hogy ismertessek olyan példát, ahol a klaszter az állami pályázati- és támogatási rendszert kihasználva, és olyat is, ahol ezek nélkül működik. (13. táblázat)

13. táblázat A dolgozatban bemutatott esetek kiválasztásának szempontjai

Eset	Tevékenységi terület	Akkreditált Innovációs Klaszter	Működés	Támogatásban részesült
A	Környezetipar	Igen	Aktív	Igen
I	High-Tech	Nem	Aktív	Nem
D	Autóipar	Akkor még nem volt	Elhalt	Igen

Forrás: Saját szerkesztés

Elsőként a környezetipar területéről egy jól működő Akkreditált Innovációs Klasztert mutatok be, amelynek működésében és fejlődésében jelentős szerepe van a klaszterpolitikának. A második egy High-Tech területen tevékenykedő klaszter, amely nem az állami, pénzügyi vagy módszertani támogatásra alapozza a tevékenységét, de így is jól működik. Harmadikként egy olyan esettanulmányt mutatok be az autóipar területéről, ahol a klaszter tevékenysége ígéretesnek mutatkozott, és a tagok száma talán az egyik legtöbb volt a hazai klaszterek között. Ez a klaszter jelentős állami – pénzügyi és módszertani – támogatást kapott, tevékenysége mégis elhalt.

„A" esettanulmány

A klaszter általános bemutatása

Iparági szegmens:	Energetika / Környezetipar
Alapítás éve:	2008
Alapító tagok száma:	19
Taglétszám az interjú idején:	47
Akkreditált klaszter:	igen
Régió:	Közép-Dunántúl

A kormányzat által kiírt program hívta életre a 2006 nyarán kezdődött együttműködést. A szerveződés a helyi egyetem gesztorsága mellett indult meg, de biztos alapnak számított, hogy a programban részt vevő cégek között ekkor már létezett valamilyen formában együttműködés. A szereplők között szoros gazdasági és szakmai kapcsolatok voltak. A tipikus klaszter életpályamodell első lépéseit a szerveződés hamar elérte, majd túl is lépte. Ez annak köszönhető, hogy rendelkezésére állt egy vezető irányelv – egy kormányzati program, majd az akkreditációs eljárás – amit a klaszter tagjai célul tűztek ki. Ez az elhatározás nagy segítséget nyújtott azzal, hogy a döntéseket irányította, és a folyamat következő lépéseit újra és újra kijelölte.

A klaszterré alakítást egy év után kezdték el, amelynek eredményeképpen a kezdeti szerveződésből három klaszter is alakult. Egy e-közigazgatási, egy bioenergetikai téma köré csoportosuló, és egy környezetipari, környezetvédelmi területen működő.

Az „A" klaszter formálisan 2008-ban alakult meg 19 taggal. A megalakulás után három hónappal alapították meg a működés támogatására az önálló klasztermenedzsment kft-t, ez a szervezet az interjú idején öt fővel dolgozott.

A szervezet eleget tett az Akkreditált Innovációs Klaszter cím elnyeréséhez szükséges kritériumoknak, amelyet fenntarthatóan biztosítani is tud, hiszen a második akkreditációs eljáráson is sikeresen teljesített.

A tagság megválasztásában a földrajzi korlátok nem játszanak különösebb szerepet, ezt mutatja egy külföldi tag részvétele is. A tagok közötti legnagyobb távolság hozzávetőlegesen 200 km-re tehető, de mivel egy-egy cégcsoportból általában csak egy szervezet lép be a klaszterbe, így annak lehetnek távolabbi, de érdemi kapcsolatot jelentő tagjai is. A szorosnak tekinthető, de nem tagi kapcsolatok pedig még távolabbra nyúlnak, Dél-Afrika, Kanada is említésre került. A tagok összetétele változatos, és megfelel a szakirodalmi ajánlásoknak: felsőoktatási intézmény és önkormányzatok mellett nagy arányban vannak kis- és középvállalkozások, de néhány nagyvállalat is szerepet kapott.

A tevékenységi terület szerint az érdeklődés központjában a környezetvédelem, az ipari, vegyipari technológiák fejlesztése és az ezekkel kapcsolatos tudásbázis kiépítése áll. Fő cél az alapvető környezetvédelmi szempontokkal összefüggő K+F+I+O tevékenységek erősítése.

A menedzsmentszervezet egy közös honlapot üzemeltet, ahol bőséges információ található a klaszter életével közvetlenül kapcsolatos eseményekről, de egyéb, a tagok érdeklődési körébe tartozó hírekről is tájékozódni lehet.

A klaszter átfogó célkitűzései között tartja számon, hogy a K+F+I+O folyamatainak eredményeként a klaszter neve márkanévként önálló értéket képviseljen, mint a fenntartható fejlődés szimbóluma.

A klaszter mérete eléri a kritikus tömeget, amely a klasztermenedzser véleménye szerint tíz jól együttműködni képes tag esetén érhető el. A mennyiségnél azonban fontosabb a tényleges aktív közreműködés és nyitott gondolkodásmód, hiszen bármennyi szervezet is lehet egy klaszterben, ha azok nem tudnak, vagy nem akarnak tényleges tevékenységgel hozzájárulni a közös működéshez.

A taglétszám időközben 47-re bővült, ez a szám egy ideje stabilnak mondható, inkább a tagok összetétele változik; az utóbbi időben 12 csere történt. A kilépés (vagy kizárás) legjellemzőbb oka a passzivitás vagy a tagdíj befizetésének elmulasztása. A nagyobb változtatásokat adminisztrációs korlátok gátolják, hiszen mint Akkreditált Innovációs Klaszter a tagok legfeljebb fele változhat a következő akkreditációs eljárásig.

A klaszter jellegzetessége, hogy a működését munkacsoportokon keresztül végzi, amelyekben az azonos profilú-, vagy érdekeltségű tagok önkéntesen vesznek részt.

A klaszter egyik fő erőssége, hogy a tagság összetétele heterogén, minden partner innovatív, és egymásnak nem versenytársai. Egy klaszter esetében furcsának tűnhet, hogy nem a klasszikus versengve együttműködő elv érvényesül, de ez nem csak ennél a klaszternél tapasztalható. A versenytársak közös tevékenységére az érdekképviselet területén vannak példák. További jellemző, hogy – néhány kivétellel – magyar tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok alkotják a klasztert. Előnyös tulajdonság az is, hogy a tagok kutatási, fejlesztési és innovációs potenciálját az összefogás keretében hatékonyan ki tudják használni. Ennek egyik fontos eszköze a szakmai tudásbázis kialakítására fordított odafigyelés és energia, amelyet főleg a környezetvédelem területén tudnak mozgósítani, mivel a gyakorlatban is tapasztalt szakembergárdájukkal annak teljes palettáját le tudják

fedni. Az exportra termelő vállalatok szintén haszonélvezői a klaszter által nyújtott lehetőségeknek.

Mindezen előnyök elérésének van egy fontos eszköze, amit a klaszterelnök a legnagyobb értéknek tart: a klaszteren belüli hatékony kommunikáció. Ezt a tagok egymás közötti, és a klasztermenedzserrel fennálló kapcsolataira jellemző bizalom támogatja.

A klaszter gyengeségei között tartják számon, hogy számos, előnyt jelentő adottságuk mellett a nagyvállalatokkal nehéz együttműködni. Főleg a döntési mechanizmusok lomhasága okozza ezt a nehézséget. Egy-egy döntésre néhány hónapot, esetleg fél évet várni, akár az adódó lehetőség elszalasztását is jelentheti. További nehézség, hogy mivel erős a törekvés arra, hogy a tagok között főleg magyar vállalatok legyenek, a globális gazdasági krízis hatása a tőkeerősebb nemzetközi cégekkel szemben jobban érvényesül. Ennek következtében – egy féléves időszak erős passzivitása miatt – a lassulás azóta is érezhető.

A klasztermenedzsment szervezet többféle szolgáltatást biztosít a tagjai számára. Projektgazdaként integrálja az ötleteket, megszervezi és figyelemmel kíséri az ezekkel kapcsolatos folyamatokat. Az egyes kezdeményezésekhez pályázati forrásokat kutat fel, és a pályázatírás feladatát is elvégzi. Ez a tevékenység elsősorban az innováció alapú termékfejlesztés területén jellemző.

A termékek előállítása és forgalmazása a felelősségvállalás és egyéb nehézségek miatt a cégek hatáskörében marad, így nincs közös, a klaszter neve alatt forgalmazott termék. Ilyen csak egyes szolgáltatási területeken lehet elképzelhető. Benchmarking klubokat, workshopokat, szakmai napokat szerveznek, ahol a tagok lehetőséget kapnak a bemutatkozásra, tevékenységük, céljaik ismertetésére. Ezeket az alkalmakat kihasználva a kis és nagy cégek az eltérő adottságaik miatt tudnak egymásnak segíteni.

Honlapján, ami rendelkezik egy korlátozott elérésű belső felülettel is, folyamatosan tájékoztatja tagjait az aktualitásokról és a lehetőségekről. Ezt a célt szolgálja a hírlevelek rendszeres küldése is. Hazai és nemzetközi kiállításokon, szakmai rendezvényeken közös arculattal, közös marketinggel képviselik a szervezetet és a tagokat. A tagok elégedettségét folyamatos belső interjúkkal mérik. Közös beszerzés, mint a klaszterek egyik általános lehetősége, még csak a menedzsment szervezet számára történt, de ennek fejlesztése a közeli tervek között szerepel az energetika és az infokommunikáció területén is.

A célok eléréséhez szükséges dinamizmus, és a lehetőségekhez való alkalmazkodás szükségessége termékre épülő új vállalkozások alapítását is eredményezte. A klaszterben tag egyetemmel való együttműködés keretében már három, tudásbázisra épülő spin-off cég alakult. Az ilyen előrelépés előnyeit elsősorban az egyetemek élvezhetnék, de az 51%-os tulajdoni hányad kényszere, és a lassú döntési mechanizmus nehézkessé teszi a működésüket.

A klaszter külső kapcsolatok építésére is törekszik. Hat másik klaszterrel van szerződéses együttműködési megállapodásuk, de ezek bővítése és fejlesztése az állandó feladatok közé

tartozik. Folyamatban van egy nemzetközi klasztereket integráló kapcsolatrendszer kiépítése is.

A klaszter nevéhez jó néhány pályázat fűződik: nem csak a megalakuláshoz, hanem a működéséhez is kapott támogatást, de folyamatosan élnek a pályázatok nyújtotta lehetőségekkel, amelyből a tagok is profitálnak.

Az „A" klaszter működése mindezek fényében nem csak a tagok számára előnyös, hanem – ahogy ezt a klasztermenedzser is megfogalmazta – az egész régió számára hasznosnak bizonyul.

„I" esettanulmány

A klaszter általános bemutatása

Iparági szegmens: High-tech / K+F

Alapítás éve: 2007

Alapító tagok száma: 16

Taglétszám az interjú idején: 32

Akkreditált klaszter: nem

Régió: Észak-Magyarország

Az „I" klaszter tagjai a klaszter formális megalakulása előtti időkben is kapcsolatban álltak egymással. A közös történet érdekesen kezdődött: az iparághoz kapcsolódó kutatás-fejlesztést, a számításokat, az eredmények értékelését, a tudományos koncepció kidolgozását az egyetemek és kutatóintézetek mint tudományos témát felvállalták, a kifejlesztett eszközök kivitelezését azonban már nem tartották a profiljukhoz tartozónak. Ez jópár kisebb cég megalakulásához vezetett. Ezeket a kisebb vállalkozásokat a profiltisztaság jellemzi, a saját tevékenységi körükben kifejezetten magas színvonalra jutottak. Önmagukban, egyedül viszont nem képesek az eszközök kivitelezéséhez szükséges infrastruktúrát, technikai hátteret biztosítani, amire összefogás útján azonban lehetőségük nyílik. Az iparág jellegzetessége, hogy külföldi megrendelések, kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszer nélkül lehetetlen továbbfejlődni – ezt a kis cégek maguk szintén nem képesek elérni, klaszterbe szerveződve azonban megnyílhatnak előttük a kapuk. A klaszterré szerveződés következő fő motivációja, hogy a fejlesztéseket összehangoltan, közösen végezzék, ne legyenek felesleges átfedések a kutatásokban. Végül pedig, mivel nincs egy olyan „ügynökség", mint régen a tervhivatal, most az igények és a kínálat nem mindig találkozik. A klaszter szerepe éppen ezen a ponton vált fontossá.

Ezen előnyök kiaknázása érdekében 2007-ben, a meglevő együttműködést magasabb szintre emelve, a vállalatok klaszterré szerveződtek. 16 tag alapította meg a klasztert, a

taglétszám azóta a duplájára nőtt. A tagok összetételére jellemző, hogy a mintegy 80%-ot adó KKV-k mellett kifejezetten magas hányadot képviselnek a kutatóintézetek, de egyetem, önkormányzat, iparkamara és nonprofit szervezet is található a taglistában. A tagok székhelyét tekintve nem tekinthető regionális klaszternek, a klaszter munkájában való részvétel szempontjából a földrajzi elhelyezkedésüknek nincs szerepe.

A klaszter ügyeinek vitelét kezdettől fogva segíti egy menedzsmentszervezet, az általános gyakorlattól eltérő módon azonban egy, a klasztertől teljesen független cég kapott megbízást erre a feladatra.

A klaszter az akkreditációs pályázaton nem indult, nincsenek ilyen irányú ambícióik. Több pályázaton indultak azonban sikeresen, támogatásban részesültek mint fejlődő klaszter, illetve egy 6 vállalatból álló konzorciummal fejlesztésekre is nyertek támogatást. Pályázati forrás bevonásával vásárolták a székhelyüket, és végeztek ingatlan-felújítást is.

A klaszter szolgáltatásai között éppen ezt, a pályázati menedzsmentet emelték ki legfontosabbként: pályáznak, projekteket valósítanak meg, forrásokat teremtenek, koordinálják az ezirányú feladatokat.

A klasztertagok rendelkeznek közös infrastruktúrával; a legfontosabb a klaszter tulajdonában levő ingatlan, amelyen belül egy teljesen pormentes környezet is a tagok rendelkezésére áll. A beszerzéseket rendszeresen közösen végzik, például a technológiai fejlesztésekhez szükséges területen. A termékfejlesztésben és közös termék megvalósításában is megmutatkozik a tagok közti együttműködés. Az összehangolt, közös irányvonalat követő tevékenység eredményeként egy-egy új vállalkozás is létrejön, elsősorban műszaki jellegű feladatok kivitelezésére.

A klaszter erősségeire fókuszálva, a jól működő összefogás erejét emelte ki a menedzser: ezek az együttműködő vállalatok jelentik a klaszterben az „életet”. Az iparáguk halmozottan hátrányos helyzetet teremt a vállalatok számára, rengeteg kockázatot kell vállalniuk (high risk – high tech). Más vállalatokkal összefogva azonban a kockázatviselés terhe megoszlik. Erősségük továbbá, hogy a tagvállalatokban határozott elkötelezettség van, és kifejezett igényük van a fejlődésre. További pozitívum az elérhető nagy haszon, illetve az Európai Szövetségben betöltött tagságuk.

Gyengeségnek számít viszont a kevés ipari megrendelés, hosszú távú beruházásokat azonban nem tudnak megvalósítani ezek nélkül. Az is probléma, hogy kizárólag prototípusokat gyártanak, azaz nincs mennyiségi termelés. Igen magas viszont a hozzáadott érték ebben az iparban. A tagok közti nagymértékű vetélkedést szintén a gyengeségek között nevezte meg a klasztermenedzser.

A klaszter saját, rendszeresen frissített honlapot üzemeltet, amely a magyar mellett angol nyelven is elérhető – ez az iparág nemzetközi jellege miatt elengedhetetlenül szükséges is, mégis pozitív példaként kell kiemelni, hiszen más klaszterek esetében alig-alig van példa az idegen nyelven is elérhető honlapok üzemeltetésére.

Más klaszterekkel nem tartanak fenn közvetlen kapcsolatot, kapcsolódási pontot más klaszterek irányába mindössze az jelent, hogy néhány vállalat más klaszterekben is tag.

A klaszter stratégiájában is megjelenő célok megvalósulása esetén a klaszter sikeres működése nem csupán regionális szinten mérhető eredményeket hozhat, hanem az exportmutatók javítását is beleértve nemzetgazdasági célok és nemzetközi kötelezettségvállalások teljesítéséhez járulhat hozzá.

„D" esettanulmány

A klaszter általános bemutatása

Iparági szegmens: Autóipar

Alapítás éve: 2000

Alapító tagok száma: 8

Taglétszám az interjú idején: nem értelmezhető

Akkreditált klaszter: nem

Régió: Nyugat-Dunántúl

A „D" klaszter tipikus példája a *felülről szervezett* klaszterekneк. A tagok között a megalakulást megelőzően nem volt együttműködés. Minisztériumi, illetve Regionális Fejlesztési Tanácsi kezdeményezésre, hosszú előkészítő munkát követően, 2000-ben írta alá az alapító okiratot 8 alapító tag.

További sajátosság, hogy az esettanulmány készítésekor a „D" klaszter gyakorlatilag már nem működött, így a bemutatott klaszterek közül az egyetlen, amely a megszületésétől kezdve a megszűnéséig, azaz a teljes életciklusában tanulmányozható. A honlap és a név pályázati fenntartási kötelezettségek miatt még él, de a klaszter semmilyen tényleges tevékenységet nem folytat már, és a menedzsment szervezet sem működik. Az interjú a klaszter korábbi menedzserével készült.

A klaszter megalakítását a gépjárműipar területén működő vállalkozások együttműködésének elősegítése (prioritásként a beszállítói kapcsolatok fejlesztése), a cégek versenyképességének növelése, és az innovációs kapacitások erősítése vezérelte. Stratégiai célként az egész térség nemzetközi versenyképességének növelése, és a régió fejlődése is megfogalmazódott. A közös célok elérése érdekében létrehozott klaszter munkáját a helyi Regionális Fejlesztési Ügynökségen belül megalakult divízió menedzselte egészen a megszűnésig.

A tagok földrajzi elhelyezkedésüket tekintve ugyan az ország mind a 7 régióját képviselik, de határozott koncentrációt mutatnak a hagyományos ipari körzetek, és különösen azok központjaira vonatkozóan.

Az alapítás után látványos fejlődés indult: a taglétszám a klaszter virágkora idején meghaladta a százat, a tevékenysége azonban ezen is túlmutatott, hiszen a szolgáltatásait

minden, autóiparhoz kapcsolódó vállalkozás számára elérhetővé tette. A klaszter egyedülállóan széleskörű szolgáltatásokat nyújtott a tagok felé, amelyek részben átfogó, az egész iparágra kiterjedő hatókörű, részben pedig az egyes tagok felé irányuló tevékenységek. Közös honlap üzemeltetése, évkönyv megjelentetése, klaszter találkozók, felsővezetői workshopok, benchmarking klubok, nemzetközi üzletember találkozók, nemzetközi fórumok, gyárlátogatások és B2B programok szervezése, 24 indikátort tartalmazó adatbázis működtetése, hírlevél küldés, szakmai hetilap megjelentetése, kompetencia felmérés, érdekképviselet, projektekhez partnerek közvetítése, különféle képzések szervezése (például minőségirányítási, vállalatirányítási, beszállító fejlesztési területen egészen a határokon átnyúló szakmai kommunikációs ismereteket oktató képzésekig, vagy különféle, versenyképességet fokozó tréningek formájában), marketing tevékenység, kiállításokon, szakmai találkozókon való képviselet nemzetközi viszonylatban is, projektek menedzselése. De ide kell sorolni a beszerzések közös koordinálását is. A szolgáltatások egy részét a tagok külön díj fizetése ellenében vehették igénybe.

A klaszter több mint fél évtizedes működését értékelő felmérés rámutatott az együttműködés eredményességére a térség jövedelemtermelő képességének javítása terén, azonban bebizonyosodott az is, hogy például a kutatás-fejlesztési, vagy infrastrukturális és logisztikai területen viszont nem tudtak átütő eredményeket felmutatni.

Ezt a kettősséget támasztja alá a klasztermenedzser véleménye is a klaszter erősségeinek és gyengeségeinek elemzése során. A nagy létszám miatt igen komoly lobbierőt képviseltek, egyfajta *nagy mágnes hatást* tudtak gyakorolni, és az ismert, bejáratott márkanevek is erősítették a klaszter eredményességét, azonban szintén a nagy létszámból fakadó hátrányokat ugyanígy fel lehet sorolni: a sok tagnak sokféle az igénye, a kapcsolattartás, kommunikáció sem zökkenőmentes, a beszállítói státusz elérése pedig gyakran csak hamis remény maradt a tagok számára. A szinergia hatások kihasználása is meglepő módon alacsonynak bizonyult. A menedzsment szervezet pedig – a feladatok sokrétűségéhez és a klaszter nagyságrendjéhez képest – a maga 2 főjével nagyon kevés volt.

A klaszter hanyatlásához további okok vezettek, köztük a gazdasági válság, a sikertelen pályázati próbálkozások, de az is, hogy az alapítók közül néhányan csak a nevüket adták, de a későbbiekben ténylegesen nem támogatták az együttműködés sikerét. Egy klaszternek a körülmények folyamatos változásához való alkalmazkodásként állandó megújulásra van szüksége, amelyet a „D” klaszter a menedzser által nagyvonalakban felvázolt fenti nehézségek miatt nem tudott megvalósítani, a klaszter életpályája így az átalakulás helyett a megszűnés irányába kanyarodott.

5.2.2. Az esettanulmányok értékelése

A következő részben a kvalitatív vizsgálat tapasztalatait foglalom össze azzal a céllal, hogy széles perspektívájú képet kaphassunk a hazai helyzetről. Gondolatvezetőnek a dolgozatom 2.1. fejezetében tárgyalt definíciókra és tipizálásokra vonatkozó irodalmi összefoglalót fogom használni, az ott ismertetett elméleteket és kategóriákat vetem össze a tapasztalataimmal. Ehhez a kvalitatív vizsgálat során végzett megfigyeléseimet, a lefolytatott interjúk során nyert információkat, az abból készített esettanulmányokat, valamint a kérdőíves vizsgálat ide vonatkozó eredményeit használom fel.

Hálózat vagy klaszter?

A szakirodalom sokat foglalkozik a klaszterek struktúrájával, keresve a hálózatokkal és stratégiai szövetségekkel a hasonlóságokat és különbözőségeket.

A stratégiai szövetségekre jellemző célokat a hazai klaszterek szinte minden esetben megfogalmazzák, és az együttműködés struktúrájában is vannak kapcsolatok.

A stratégiai szövetség olyan együttműködési megállapodás két vagy több vállalat között, amely arra irányul, hogy közös stratégiát alakítsanak ki az érintett tevékenységi területre, ami a résztvevők számára előnyös. A kapcsolat viszonossági alapú, a partnerek készek arra, hogy *birtokolt erősségeiket megosszák* a többi féllel, összeadják és közösen használják a szövetség forrásait, hogy ezzel közös hasznot érjenek el. Akkor tekinthetünk stratégiai szövetségként az együttműködésre, ha a kapcsolódó szervezetek tulajdonosi szempontból bizonyos *erőforrásokat közösen kezelnek,* és a kapcsolat időhorizontja hosszú távú. A stratégiai szövetség keresésének mozgatórugói – a vállalatok közötti *szinergiák* keresése, azonosítása, kihasználása – is hasonlóak ahhoz, ami miatt a klaszterek létrejönnek.

A hálózatokat és klasztereket összehasonlítva, az interjúk tapasztalatai alapján megállapítottam, hogy a hazai képre a teljes azonosság, és a határozott elkülöníthetőség sem lesz igaz. Számba véve a differenciáló tulajdonságokat látható, hogy egy részük nehezen megítélhető, de vannak objektív, könnyen értelmezhető indikátorok is. A tagság nyitottsága szempontjából egyszerű a kép. Egy klaszter tagsága mindig zárt, meghatározható. Ez nem azt jelenti, hogy nem változhat, de komoly döntési folyamat, szavazás, alapító vagy csatlakozási dokumentum aláírása, és a legtöbb esetben tagdíj fizetése is meg kell, hogy előzze a csatlakozást. Ebből a szempontból a hazai szerveződések inkább kemény hálózatok, mint ugyanilyen értelmezés szerinti klaszterek.

A tagok közötti együttműködés minden klaszterben kézenfekvő, amit alátámaszt a kérdőíves vizsgálat eredménye is, amely szerint ez a tulajdonság minden klaszterben jelen van.

A rivalizálás viszont nem ennyire természetes. A megkérdezett vezetők sok esetben kifejezetten arra törekedtek, hogy ne legyenek versenytársak a klaszterben. Valamilyen okból tudatosan kerülik ezt, és az a szándékuk, hogy inkább egymást kiegészítő tagok

legyenek egy szervezetben. Találkoztam olyan klaszterrel is, ahol egyszerre jelen vannak a versenytársak, és kézzelfogható a rivalizálás is, de ez nem a klaszteren belül közösen végzett, hanem a klaszteren kívüli egyéb tevékenységek esetében jelenik meg. Ha a rivalizálást nem üzleti, hanem presztízs értelemben használjuk, akkor persze minden klaszter esetében megjelenhet.

A szervezeten belüli kapcsolatok jellegét tekintve érdekes képet kapunk. Az együttműködés alapjaként a legtöbb esetben elhangzik a közös értékek és a bizalmi tőke fontosságának hangsúlyozása, ám ennek ellenére a konkrét közös tevékenységeknek mindig van írásos háttérdokumentuma. Ez lehet az alapítói vagy csatlakozó szerződés, melynek módosítása vagy kiegészítése többségi döntéssel lehetséges csak, ami a puha hálózatok sajátossága. A tagok közötti eseti együttműködésnek és önálló projekteknek a legtöbb esetben konzorciumi megállapodás ad keretet. Az írásos megállapodásokra való törekvés, a bizalom vagy éppen bizalmatlanság származhat egyszerűen az üzleti életben aktuálisan érvényben lévő szokásokból, de adódhat a szervezetek közötti kulturális különbségekből is. Az ilyen puha tényezők mellett befolyással lehet erre, hogy a klaszterek működése jogi és számviteli értelemben is alulszabályozott. A klaszterben közösen tervezett tevékenységek kapcsán a szereplők gyakran találják magukat szemben azzal a triviálisnak tűnő nehézséggel, hogy a számvitel nem tudja értelmezni a közös beruházásokat, illetve a közös tulajdont. A klaszterek működésének általános keretet adó jogi szabályzás hiányában teljesen érthető, hogy az egyéni helyzeteket egyéni módon szabályozva, írásos megállapodással kezelik.

A *hozzáadott érték* ebben az értelmezésben az a versenyelőny, amihez egy csatlakozó szervezet a klasztertagság által jut, vagy szeretne elérni. Ebből a szempontból a puha hálózat jellemzője feltétlenül igaz a hazai klaszterekre, ami talán a rövid működési múltnak tudható be. Az, hogy a klaszterek egyes speciális inputokat vonzanak magukhoz, inkább már egy sikeres működés örömteli eredménye lehet, a kezdeti időszakban, amiben jelenleg járunk, inkább a közös fellépés szinergiáinak kihasználása a jellemző.

Az egyéni célok minden szervezet esetében különbözőek. Nem is lehet ugyanaz a célja egy egyetemnek, mint egy egyéni vállalkozónak, vagy egy önkormányzatnak. A gazdálkodó szervezetek esetén is elfogadható, hogy egy multinacionális nagyvállalat más célokkal csatlakozik egy klaszterhez, mint egy mérnöki szolgáltatásokat kínáló néhány fős kft. Nem is kell feltétlenül egy közös célnak lenni. A klaszter sikeres működése abban is kiteljesedhet, hogy a tagjai elérik egyéni céljaikat.

Vizsgálatom eredménye szerint az *információhoz jutás,* és az ugyanebbe a gondolatkörbe tartozó *közös tudásbázis* az, amit a tagok a legjobban használható előnynek tartanak. Ezt követik azok a közösen végzett tevékenységekből származó előnyök (közös projektgenerálás, közös marketing, közös érdekképviselet), amikkel a tagok leginkább elégedettek.

A hálózatokat, puha hálózatokat és klasztereket megkülönböztető meghatározás szerint a szereplőket összetartó erő háromféle lehet. Az üzleti eredmények, a közös vízió, illetve az a feltételezés, hogy nincs ilyen értelemben vett közös cél. Mindhárom jellemző igaz a

hazai helyzetre. Üzleti értelemben minden tagnak természetes módon önálló és egyéni céljai vannak. Az összetartó erőt a klaszter vezetőjének kell megteremteni, kizárólag ő tudja összehangolni a gyökeresen különböző szervezeteket.

Ha azt a kérdést kéne megválaszolnunk, hogy a Magyarországon működő, magukat klaszterként definiáló szervezetek eleget tesznek-e a fenti kritériumoknak, akkor azt kell mondanunk, hogy ezek inkább a hálózat, illetve a puha hálózat definíciójának felelnek meg. Törekvéseiket, összetételüket és dinamizmusukat figyelembe véve azonban különböznek is a hálózatoktól, így a stratégiai szövetségek jellegzetességeit is hordozó, sajátos magyar tulajdonságmixet képeznek.

Horizontális, vertikális vagy területi koncentráció?

A klasztert alkotó szervezetek kapcsolódásának módja szerint három szerveződési struktúra – horizontális, vertikális és diagonális – különböztethető meg.

Horizontális, ha az együttműködő szereplők egy meghatározott iparágban fejtik ki tevékenységüket, az összefogás arra alapszik, hogy abból valamilyen versenyelőnyre tegyenek szert. Számos ilyen klasztert találhatunk hazánkban, leginkább a környezetipar, a turizmus illetve a helyi termékek fejlesztésének területén. Az ilyen horizontális struktúrákra lehet leginkább karakteres a klaszteresedés egyik fő jellemzőjeként említett, de nem mindig tetten érhető területi koncentráció is.

Vertikális, ha egy iparágon belül, egy értéklánc mentén jön létre az együttműködés. Erre található a legkevesebb jól működő példa. Az autóiparban indultak el ilyen kezdeményezések, de érdekes módon egy kezdeti fellendülés után ugyanitt van a legtöbb megszűnés. Az infokommunikációs területen, a high-tech, elektronika, illetve gép- és elektronikaipari ágazatban számos vertikálisan szerveződő klasztert találni.

Diagonális, ha a tevékenysége komplex, több iparágat is átfog, és az értéklánc szerint is szerveződik az együttműködés. Tipikusan ilyenek az innovációs célt kitűző klaszterek, ahol nem egy konkrét tevékenységi terület, hanem a résztvevő szervezetekben rejlő innovációs potenciál elősegítése a feladat. Ennek a potenciálnak a kiteljesedését támogatja a jelenlegi klaszterfejlesztési rendszer is az akkreditációs minősítési rendszer működtetésével.

Gazdasági vagy területi koncentráció?

A definíciók feldolgozásakor megállapítottam, hogy a klaszterek szerveződésének alapja háromféle – területi, iparági, vagy értéklánc mentén történő – szerveződés lehet.

A gazdasági vagy területi koncentráció szerinti megközelítés kategóriáit az 1. ábrán mutattam be, mely szerint nem beszélhetünk klaszterről, ha a gazdasági és a területi koncentráció is alacsony. Hazánkban mégis találhatunk ilyen kezdeményezéseket, hiszen jó néhány olyan klaszter alakult a közelmúltban, ami éppen a helyi termékekre alapozva szeretne gazdasági sikert elérni, illetve a piaci pozíció erősítésével a helyi terméknek hírnevet szerezni.

A *területi koncentráció* az evolúciósan kialakuló klaszterek gazdaságföldrajzi megközelítésű jellemzője. Bár az érvényben lévő pályázati rendszer szabályai támogatják a földrajzi koncentrációt, a lefolytatott interjúk és a kérdőíves felmérés tapasztalatai alapján a hazai klaszteresedés szereplőinek jellemzően nem ez az elsődleges szándéka. Sokkal inkább törekednének arra, hogy az együttműködő tagok aktívak és rátermettek legyenek, tekintet nélkül arra, hol van a székhelyük.

További kiindulópont lehet, ha egy meghatározott *iparág* horizontális, vagy egy *értéklánc* vertikális kapcsolatrendszere áll össze klaszterré. Tapasztalatom szerint a hazai példákban is előfordul, hogy ez a két struktúra egyszerre található meg. Gyakran figyelhetjük ezt meg a kiemelten támogatott innovációs klaszterek esetében, ahol nem feltétlenül egy-egy szakterület kizárólag vertikális vagy horizontális kapcsolatrendszere a fő szervező elv, hanem az innovációs potenciál kiaknázása eseti projektek keretében, konzorciumi formában.

A használt csoportosítások szerint a koncentráció lehet:

- *Nemzeti (makro)*: az egész nemzetgazdaságot érintő
- *Iparágra kiterjedő (mezo)*: egy bizonyos iparághoz kapcsolódó
- *Vállalatra kiterjedő (mikro)*: egy, vagy néhány vállalat köré csoportosuló

Vagy egy másik megközelítés szerint:

- *Makroklaszter:* az egész országra kiterjedő
- *Regionális klaszter*: egy-egy régióra, vagy egy nagyvárosra kiterjedő
- *Lokális:* egyetlen településre, vagy munkaerő-körzetre kiterjedő.

A földrajzi kiterjedés kérdése az interjúk tapasztalatai alapján megosztja a szereplőket. Az akkreditációs-, és az egyéb, klasztereket támogató pályázati rendszer olyan irányba tereli a klaszteresedés folyamatát, hogy a regionális koncentráció megvalósulhasson. Ez egyfelől pozitív törekvés, de a hallottak alapján hátráltató hatása is van. Különösen igaz ez az innovációs klaszterek esetében, hiszen ha egy potens, aktív, megfelelő tudással, esetleg infrastruktúrával rendelkező együttműködő partnert a támogatott régión kívül talál a szervezet, akkor vagy az együttműködésről, vagy a támogatásról kell lemondania. Az

innovációs klasztereken kívül olyan iparági szerveződéseket is érint ugyanez a probléma, ahol valamilyen specializált szaktudásra, szolgáltatásra, vagy bármilyen más, ritka erőforrásra van szükség. A hazai szervezetek legtöbbjére az *iparági klaszter* besorolás, azon belül is a *mezo*, és kisebb mértékben a *mikro* a jellemző.

Természetes módon a területi koncentráció is megfigyelhető, de számos esetben a klaszter aktivitása az egész országra kiterjed, egyes példák még nemzetközi együttműködéseket is mutatnak. Megjegyzendő azonban, hogy itt a tagok elhelyezkedésére kell gondolni, és nem a klaszter tevékenységének következtében létrejövő gazdasági hatásokra. Így fölrajzi és területi értelemben sem beszélhetünk az egész ország területére kiterjedő, és az egész nemzetgazdaságot érintő *makroklaszterekről*.

A klaszterbe szerveződést vezérlő erők

Egy klaszter a szerveződést vezérlő erők szerint lehet g*lobalizációbefolyásolt, politikavezérelt vagy erőforrás alapú.*

Vagy egy másik megközelítés szerint:

- *Fentről lefelé, belülről kezdeményezett klaszter*
- *Fentről lefelé, kívülről kezdeményezett klaszter*
- *Alulról építkező klaszter*

Globalizációbefolyásolt, vagy másként *felülről lefelé, belülről szerveződött,* működő magyar példát nem tudok említeni. A hazai piac kicsi, és a nagy cégeknek a klaszterbe szerveződés nélkül is megvan az erejük a szándékaik érvényesítésére. Számos multinacionális nagyvállalat tagja klaszternek, de a kezdeményezés nem tőlük származik. A kisebb, rugalmasabban működni képes szereplők pedig a döntési mechanizmusok lassúsága miatt sem igazán kedvelik az ilyen típusú együttműködéseket.

Politikavezérelt a klaszter, ha a kormányzat klaszterfejlesztési eszközökkel támogatja, ezért indukálja a formális együttműködések létrejöttét. A 2000-es évek elején jó pár ilyen *felülről lefelé, kívülről kezdeményezett* példát láthattunk. Ezek egy része ma is működik, de számos közülük a politikai akarat és támogatás csökkenésével párhuzamosan megszüntette tevékenységét. Ez a veszély a felülről kezdeményezett együttműködéseknél mindig fennáll.

Az *erőforrás alapú klaszterek* esetében az együttműködő szervezetek erősségei adnak alapot a sikeres működéshez. Az ilyen, *erőforrás alapú klaszterek alulról szerveződnek*, és a tapasztalat szerint ezek képesek igazán hatékonyan és fenntarthatóan működni.

Mivel a jelenlegi klaszterfejlesztési politika az induló és fejlődő klaszterek számára kiírt pályázatokkal, valamint az akkreditációs rendszerrel, és azon keresztül a közösen generált projektek támogatásával három szinten támogatja a klasztereket és klaszterkezdeményezéseket, mérsékelt politikavezérelt hatást kell figyelembe venni. Mivel erre is találunk példát, bizonyos szempontból politikavezéreltnek kell azt is tekinteni, ha az önkormányzatok indukálják egy-egy klaszterkezdeményezés létrejöttét, a legtöbb esetben

valamilyen helyi termék fejlesztése, a helyi munkaerőpiaci viszonyok javítása, vagy közösen megvalósítandó nagyobb beruházás (például több települést kiszolgáló szennyvízkezelő) megvalósításának érdekében. Ezekben az esetekben az önkormányzat is tagja a klaszternek, így egy olyan speciális helyzetről beszélhetünk, hogy belülről és alulról szerveződik egy egyszerre politikavezérelt, és egyszerre erőforrás alapú formáció. A legtöbb esetben azonban hazánkban is *alulról építkező, erőforrás alapú* klaszterekkel találkozhatunk.

A négy klaszterszervezési iskola

Az irodalom négy klaszterszervezési elméletet tárgyal. Az *olasz iskola* intézményre épülő szerveződését, a *kaliforniai iskola* hálózatra épülő szerveződését, a *skandináv iskola* tudásorientált, dinamikus megközelítését, és a *Porter-féle* elmélet regionális és iparági koncentráció szerinti szerveződését.

A vizsgálatom fókuszában álló szervezetek mindegyike követi az olasz iskola intézményre épülő módszerét, hiszen minden esetben van legalább egy klasztermenedzser, de a legtöbb esetben erre a feladatra létrehozott menedzserszervezet is. Ez a jelenlegi akkreditációs rendszerben kötelező elvárás a klaszterek felé. A vezetés irányítja és integrálja az együttműködő szervezeteket, de saját szolgáltatásai is vannak (közös beszerzések, pályázatfigyelés, pályázatírás). Emellett feladata, hogy a klaszter tevékenységének megfelelően projekteket generáljon, és az eseti együttműködésben részt vevők tevékenységét összehangolja. A tagok az információhoz jutást és a közös tudásbázis kiépülését mindennél fontosabbnak tartják, így céljaik és az elvárt eredmények tekintetében kézzelfoghatóan megjelenik a skandináv iskola dinamikus jellege is.

5.2.3. Menedzsment megközelítésű sajátosságok azonosítása

A kvalitatív vizsgálat egyik céljaként azt tűztem ki, hogy egy menedzsment megközelítésű definíció számára azonosítsam a hazai sajátosságokat. Ehhez megvizsgáltam a szakirodalomban megjelent definíciók formai és tartalmi elemeit, és áttekintettem azokat az alapító okiratokat, szervezeti és működési szabályzatokat, küldetésnyilatkozatokat, amelyeket a klaszterek közzé tesznek, valamint az esettanulmányokat. Azt is figyelembe kell vennem, hogy a szakirodalmi definíciók legtöbbje egy külső szemlélő nézőpontjából tekint a klaszterekre, és általában evolúciósan, önmaguktól létrejött, és nem feltétlenül intézményesült csoportosulásokat határoz meg. A hazai klaszterek sajátosságai és a kutatásom során alkalmazott belső nézőpont alapvető definíciós különbségeket eredményezhet. A következő részben az irodalmi definíciók szempontrendszerét megtartva a menedzsment megközelítésű sajátosságokat keresem. (14. táblázat)

Ha vezetési feladatról beszélünk, akkor egy klaszter szerveződése minden esetben egy tudatosan kialakított és közösen elfogadott rendszer szerint történik. Ez a rendszer – amit legtöbbször írásba is foglalnak – lesz a klaszter szerveződésének az alapja. A területi vagy gazdasági koncentráció következmény, a rendszer működtetésének eredménye lesz.

14. táblázat Klaszter definíciók tartalmi elemeinek összehasonlítása

Klaszter definíciók tartalmi elemei a szakirodalom alapján		**Klaszter definíciók tartalmi elemei menedzsment megközelítés szerint**
Szerveződés alapja területi koncentráció, iparág, értéklánc		**Szerveződés alapja** tudatosan kialakított, közösen elfogadott rendszer
Struktúra hálózat, csoport, szövetség, intézményesültség		**Struktúra** jogi személyiség nélküli, formálisan is létrejött szervezet
Cél tudásgenerálás, versenyképesség, innováció, közös erőforrások		**Cél** egyéni célok (üzleti, innováció, információ, támogatás)
Eszköz kompetenciák, szinergia		**Eszköz** összefogásban rejlő lehetőségek
Szervezeti jellemzők, összetartó erő versengés, együttműködés, nyitottság, függetlenség, értékek, vízió		**Szervezeti jellemzők, összetartó erő** együttműködés, függetlenség, nyitottság

Forrás: Saját szerkesztés

Az előzőeknek megfelelően egy tervezetten kialakított rendszerről van szó. Mivel az írásba foglalt alapelvek elfogadásával a klaszter valamilyen módon formálisan is létrejön, a vezető számára meg kell határozni annak formáját is. Áttekintve ezeket az írásos dokumentumokat, 25 esetből 19-ben deklarálták, hogy önálló jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetről van szó, a többi esetben pedig határozott utalás volt erre. Mindez azt is jelenti, hogy a szervezetek mindegyike megőrzi teljes szuverenitását, jogi, számviteli, és tulajdonosi tekintetben is megtartják teljes önállóságukat.

A vezető számára fontos annak meghatározása is, hogy milyen szervezetek fognak csatlakozni a klaszterhez. Az interjúk adatai alapján készített szövegelemzés szerint (15. táblázat) a vállalkozások és nonprofit szervezetek – felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, önkormányzatok, civil szervezetek – keresik így az összefogásban és az együttműködésben rejlő lehetőségeket.

Azt, hogy milyen célokat, milyen típusú előnyöket szeretnének elérni, szintén a szakirodalom feldolgozásával, és a klaszter dokumentumok szövegének elemzésével – Lotus Notes 8.5 program segítségével – azonosítottam. A kérdőíves vizsgálat számára 32 ilyen előnyt választottam ki, ezek legtöbbje megtalálható volt a vizsgált dokumentumokban, néhány pedig alapvető klasztercélként volt kihagyhatatlan a felsorolásból.

15. táblázat Esettanulmányok szövegelemzésének eredménye

Fogalom	Esettanulmány
Vállalkozások	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J (mind a 10-ben)
Nonprofit szervezetek	B, I, J
Felsőoktatási intézmények	A, B, C, G, H, I
Kutatóintézetek	B, C, G, H, I
Önkormányzatok	A, C, F, I
Civil szervezetek	B,C
Formálisan létrejött	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J (mind a 10-ben)
Összefogás	A, E, F, I
Együttműködés	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J (mind a 10-ben)
Vezető vagy szervezet általi irányítás	F, J A, B, C, D, E, F, G, H, I, J (mind a 10-ben)

Forrás: Saját szerkesztés

Az irodalomban tárgyalt alapvető célok mindegyikét megtaláltam, és azok a termelékenységet és innovációt célzó csoportosításnak is megfelelnek. A hazai sajátosságok között két további csoportot figyeltem meg, amit az organikus klaszterek elméleteinek nézőpontja nem említ. Az egyik ilyen a pénzügyi lehetőségek, támogatások elérhetőségét célozza, a másik pedig az információ fontossága köré csoportosul.

A klasztertagság által nyújtott előnyök részletes elemzésére a kvantitatív vizsgálat 5.3.1. részben fogok kitérni.

A kvalitatív vizsgálat eredményeinek összefoglalása

Kutatási kérdéseim közül ebben a részben arra kerestem a választ, hogy a hazai klaszterek mennyire felelnek meg a szakirodalom által ismertetett definíciókban és elméleti megközelítésekben megfogalmazottaknak, és így megismerve a hazai sajátosságokat megalkotható-e egy menedzsment megközelítésű definíció? Az előzőekben bemutattam a kvalitatív vizsgálat keretében lefolytatott tíz interjú alapján készített esettanulmányokat. Három kiválasztott esettanulmányt a dolgozatban, a többit pedig a 4. mellékletben jelenítettem meg. Az irodalmi definíciók és tipizálások, valamint az esettanulmányok összevetésével ismertettem a hazai jellemzőket, és meghatároztam a menedzsment megközelítésű sajátosságokat.

5.3. Kvantitatív vizsgálat

Az összefüggések kiderítése érdekében kutatásom során kvalitatív vizsgálati módszerként kérdőíves vizsgálatot alkalmaztam. Az egész országra kiterjedő felmérésben minden elérhető magyar klasztert megkerestem. A következőkben először változónként ismertetem a főbb eredményeket és azok mérhetővé tételét, majd ezt követően fogom bemutatni a változók közötti kapcsolatokat.

5.3.1. A klasztertagok elégedettségére vonatkozó eredmények

A tagok valamilyen határozott elképzeléssel alakítanak klasztert, vagy csatlakoznak hozzá, és általában két fő cél mentén szerveződnek. Alapvetően fontos lehet a *termelékenység*, a *hatékonyság* növelése, illetve az *innovációs és K+F* tevékenységben rejlő potenciálok erősítése. A felsoroltak mellett léteznek olyan célok is, amelyekről előre nem lehet eldönteni, milyen irányba mozdítják a fejlődést. Nem lehet előzetesen megállapítani például, hogy az információ, vagy az állami és egyéb pályázati forrásból nyert támogatás melyik területen hasznosul. A régió fejlődése és a munkahelyteremtés ugyanilyen nehezen besorolható, de gyakran elhangzó klasztercél. Ezek nem a tagok számára jelentenek közvetlen hasznot, hanem a sikeres együttműködés következtében létrejövő általános eredmények. Ezeket a célokat gyűjtöttem össze egyrészt a szakirodalom, másrészt a klaszterek alapító okiratainak elemzésével. Az itt meghatározott célokról kérdeztem meg a tagokat. Az eredmények értelmezhetősége érdekében olyan kategorizáló tulajdonságokat is kérdeztem a kitöltőktől, ami alapján a kapott adatokat össze lehet egymással hasonlítani. Indikátorok: foglalkoztatottak száma, árbevétel (mérlegfőösszeg alapján), gazdálkodási forma, tevékenységi terület, kor, tagság időtartama, alapító vagy csatlakozott, kitöltő tulajdonosi pozíciója, kitöltő beosztása. A 16. táblázatban a kérdőíven szereplő klasztertagság által nyújtott előnyök láthatók a tagok értékelése alapján. Az eredmények értékelésekor figyelembe kell venni, hogy minden indikátort egy 7 fokú Likert skálán 0–6-ig pontozva kellett a válaszadóknak értékelni, amely tartományt minden egyes esetben ki is használtak. A táblázatban a klaszter tevékenységeket az elégedettségmérés eredménye szerint sorba rendezve jelenítettem meg.

Az első öt – amellyel a tagok leginkább elégedettek – szemléletesen mutatja a hazai kép főbb jellemzőit, és egybe is cseng az interjúk során tapasztaltakkal. Kiemelt helyet foglal el az információhoz jutás és a közös tudásbázis kialakítása. Ezt követi a klaszterbe szerveződés egyik kiemelt hazai célja, a pályázati forráshoz jutás. A közös projektgenerálással és az egyetemi kapcsolatokkal való elégedettség az együttműködés igényéből származó eredmény. A termelékenység és hatékonyság javításának elősegítését szolgáló klasztercélok, mint a piaci rések felismerése, az új vállalkozások alapításának

lehetősége, a piaci pozíció erősítése, vagy a stabilabb működés, és az árbevétel növekedése átlagos fontosságúnak mondhatók.

16. táblázat Klasztertagság által nyújtott előnyök a tagok értékelése alapján

Klasztertagság által nyújtott előny	Átlag	Szórás
Információhoz jutás	4,44	1,32
Közös tudásbázis	3,80	1,48
Pályázati forráshoz jutás	3,77	1,66
Közös projektgenerálás	3,77	1,69
Egyetemi kapcsolatok	3,75	1,76
Közös marketing	3,68	1,62
Versenyképesség növelése	3,68	1,54
Tanácsadói szolgáltatásokhoz jutás	3,68	1,53
Közös kutatás-fejlesztés	3,66	1,75
Közös érdekképviselet	3,66	1,58
Kutatóintézeti kapcsolatok	3,46	1,74
Piaci rések kihasználása	3,43	1,56
Közös termékfejlesztés	3,39	1,82
Piaci pozíció megerősítése	3,37	1,56
Vezetők képességeinek megerősítése	3,30	1,50
Változásokhoz való gyors alkalmazkodás	3,23	1,64
Új technológiák gyors elterjedése	3,12	1,69
Dolgozók fejlődése	3,11	1,57
Stabilabb működés	3,09	1,56
Árbevétel növelése	3,04	1,64
Önkormányzati kapcsolatok	2,96	1,70
Kapacitás jobb kihasználása	2,93	1,64
Állami támogatáshoz jutás	2,93	1,76
Beszállítók jobb elérése	2,91	1,57
Motiváltság az összemérhetőség miatt	2,88	1,60
Régió fellendülése	2,88	1,60
Új vállalkozások alapítása	2,87	1,79
Munkahelyteremtés	2,74	1,68
Verseny kényszere	2,69	1,57
Közös beruházások	2,67	1,72
Közös beszerzés	2,52	1,71
Export növelése	2,30	1,80

Forrás: Saját szerkesztés

A változó mérhetővé tétele

Messzemenő következtetéseket ebből az összesített listából csupán az átlagokat vizsgálva nem lehet levonni, hiszen ahány szereplő, annyiféle egyéni célja lehet. Az értelmezést tovább nehezíti a nagyszámú kérdés, ami ebben az esetben 32 önálló dimenziót jelent, ezért szükség van a változók számának redukálására. Faktorelemzést, azon belül főkomponens analízist (Principal Component Analysis) alkalmaztam a kapott válaszok mögötti látens struktúra megismerése, és a dimenziók csökkentése érdekében. A faktorelemzés struktúrafeltáró módszer, amely megkönnyíti az adatok elemzését és értelmezését azáltal, hogy egyrészt csökkenti a kiinduló változók számát, másrészt segít feltárni az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszert. (Sajtos–Mitev, 2007) Az eljárás egy változószettet alakít át lineáris transzformáció segítségével egy új, az eredetinél kisebb számú változószetté. Az átalakítás után létrejött új változók a főkomponensek, melyek korrelálatlanok egymással, és a kiinduló változók által megtestesített információtömeg lehető legnagyobb részét megőrzik. Az új változó az eredeti, mért változóhoz különböző súlyokat rendel, és ezekkel szorozva adja össze azokat. A súlyok pedig éppen akkorák, hogy biztosítva legyen, hogy a főkomponens a lehető legtöbb információt (varianciát) megőrizze az eredeti változók teljes heterogenitásából. (Székelyi–Barna, 2008)

Első lépésként megvizsgálom, hogy az adatbázisom adatai megfelelnek-e a faktorelemzés feltételeinek.

Meg kell vizsgálni az egyes változók közötti korrelációt (Pearson-féle lineáris korreláció ”r”), melynek megléte alapvető feltétele a faktorelemzésnek, enélkül nem lehetne a változókat faktorokba összevonni. A korrelációs mátrix elemzésével megállapítható, hogy a változók között jellemzően közepesen erős ($0,2 \leq r \leq 0,7$) kapcsolat van, ami azt jelenti, hogy megfelel a faktorelemzés követelményének.

Következő lépésként az anti image mátrix vizsgálandó. Az elemzés abból indul ki, hogy a változók szórásnégyzete felbontható magyarázott (image) és nem magyarázott szórásnégyzetre (anti image). A faktorelemzés során ezt a felbontást az anti image kovariancia és korrelációs mátrixok mutatják. Az anti image kovariancia mátrix átlón kívüli elemei a varianciának azt a részét mutatják, amelyek függetlenek a többi változótól, ezért ezeknek az értékeknek lehetőség szerint alacsonynak kell lenniük. Ez teljesül, hiszen az értékek csak néhány esetben mennek 0,1 fölé, a legtöbb esetben jelentősen ez alatt maradnak. Az anti image korrelációs mátrixban elsősorban a főátló elemei fontosak, ugyanis ezek tartalmazzák az egyes változókra vonatkozó MSA-értéket (measure of sapling adequacy). Az adatok akkor alkalmasak a faktorelemzésre, ha a főátlóban szereplő értékek minél inkább közelítenek az 1-hez, a főátlón kívüli értékek pedig jellemzően alacsonyak. A kapott eredmények alapján a főátló értékei 0,930 és 0,983 közöttiek, a többi érték pedig a megfelelő tartományban alacsony, így ez a feltétel is teljesül.

A következő két kritérium a Bartlett-teszt és a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) teljesülésének vizsgálata. A Bartlett-teszt nullhipotézise szerint a kiinduló változók között nincs korreláció. A klasztertagság előnyeire vonatkozó 32 kérdést egy főkomponensbe rendezve a 17. táblázat szerinti eredményeket kaptam, ami alapján a Bartlett-próba nullhipotézisét el

lehet vetni, mivel a szignifikanciaszint kisebb, mint 0,05. Ez azt jelenti, hogy a kiinduló változók alkalmasak az elemzésre, mivel van köztük korreláció.

A KMO-érték az egyik legfontosabb mérőszám annak megállapítására, hogy a változók mennyire alkalmasak az elemzésre. Az érték 0,5 alatt elfogadhatatlan, míg 0,8 fölött nagyon jó; az esetünkben 0,9 fölötti (KMO=0,967) érték pedig kiválónak mondható.

17. táblázat Elégedettség főkomponens KMO- és Bartlett-teszt eredménye

Kaiser-Meyer-Olkin érték		,967
Bartlett-teszt	Szabadsági fok	496
	Szignifikancia	,000

Forrás: Saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy a korreláció jelenléte és szignifikáns volta, a megfelelő MSA- és KMO-értékek, valamint a szignifikáns Bartlett-teszt igazolják, hogy a változóink alkalmasak a faktorelemzésre. (Sajtos–Mitev, 2007)

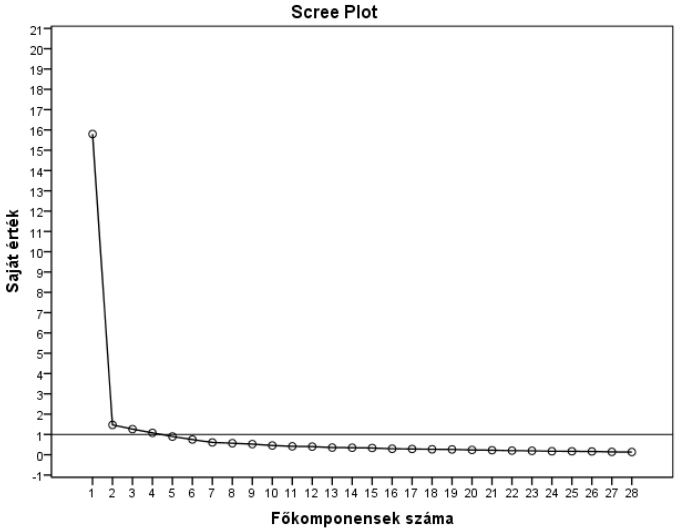
A faktorok számának meghatározása során – az előzőekhez hasonlóan – több feltételnek is teljesülnie kell. Elsőként lefuttatva az SPSS 18. program faktorelemzését, priori kritériumként egy faktor létrehozását állítottam be. Eredményként egy folytonos és magas mérési szintű változót kaptam, ami a válaszadó tag általános elégedettségét mutatja meg. A faktorok számának megválasztásakor figyelembe kell venni a Kaiser-kritériumot, amely azt mondja ki, hogy azokat a faktorokat vehetjük figyelembe, amelyeknek saját értéke legalább 1. Ez teljesül, de ahogy a 18. táblázat mutatja, ez alapján négy faktor megalkotására lenne mód. Egy másik indok, amiért az elemzést folytatni kell, hogy a kapott változó csak az eredeti varianciahányad 57,459%-át hordozza. A természettudományokban az elfogadott varianciahányad 95%, míg a társadalomtudományi területeken, ahol az információ sokkal kevésbé pontos, már a 60%-is elfogadható. A varianciahányad módszer a gyakorlati szignifikancián alapul, azaz ha magas varianciahányadot tudunk magyarázni, az azt jelenti, hogy az információ jelentős részét meg tudtuk tartani az elemzés során.

18. táblázat Az elégedettség főkomponens megőrzött varianciája

Főkomponens	Eredeti saját érték		Varimax rotáció után	
	Megőrzött variancia %	Kummulatív %	Megőrzött variancia %	Kummulatív %
1	57,46	57,46	57,46	57,46
2	4,70	62,15		
3	4,06	66,21		
4	3,36	69,56		

Forrás: Saját szerkesztés

A Scree-teszt a főkomponens elemzés során a teljes varianciát veszi figyelembe, szintén segítséget nyújt a faktordimenziók számának meghatározásában. A Scree-plot ábra (21. ábra) a saját értékeket ábrázolja a faktorok sorrendjében. A könyökszabály azt mondja ki, hogy a faktorok számát ott érdemes maximalizálni, ahol a görbe meredeksége megváltozik. Míg a saját érték alapján ez négy faktort jelent, addig a Scree-plot teszt eredménye két faktor megalkotását tartja kívánatosnak. (Székelyi–Barna, 2008)



21. ábra Scree-plot teszt eredménye
Forrás: Saját szerkesztés

A faktorelemzést folytatva, az SPSS programra bízva a főkomponensek számának meghatározását, négy jól interpretálható faktor jött létre. A KMO-érték 0,962 lett, a Bartlett-teszt eredménye szignifikáns, tehát itt is megfelelő. (19. táblázat)

19. táblázat KMO- és Bartlett-teszt eredménye

Kaiser-Meyer-Olkin érték		,962
Bartlett-teszt	Szabadsági fok	378
	Szignifikancia	,000

Forrás: Saját szerkesztés

A faktorkiválasztás során előfordulhat, hogy olyan változók korrelálnak az adott faktorral, amelyeknek semmi közük egymáshoz, ezáltal lehetetlenné téve az elemzést. Ezen a problémán segít a forgatás, vagy rotáció, ami azt jelenti, hogy a faktorok tengelyeit elforgatjuk úgy, hogy egyszerűbb, értelmezhetőbb megoldáshoz vezessen. A modell jobb illeszkedése érdekében varimax rotációt alkalmaztam. A varimax rotáció a faktorok által magyarázott varianciát maximalizálja, és arányosabban osztja el azok között. (Sajtos–Mitev, 2007) A 11 iteráció után kialakult négy faktor az eredeti információtartalom 70,035 %-át hordozza (20. táblázat), ami jónak mondható.

20. táblázat Elégedettség főkomponensek megőrzött varianciája

Főkomponens	Eredeti saját érték		Varimax rotáció után	
	Megőrzött variancia %	Kummulatív %	Megőrzött variancia %	Kummulatív %
1	56,43	56,43	24,04	24,04
2	5,25	61,67	18,37	42,42
3	4,51	66,18	17,24	59,66
4	3,85	70,04	10,38	70,04

Forrás: Saját szerkesztés

A modell javítása érdekében további három módszert alkalmaztam. Figyelembe vettem a kommunalitás értékeit, azt, hogy egy változó csak egy faktorhoz tartozzon, illetve a változók interpretálhatóságát. A vizsgálatból lépésenként kizártam azokat az indikátorokat, ahol a kommunalitás túl kicsi volt. A kommunalitás azt mutatja meg, hogy az adott indikátor milyen mértékben vesz részt az adott főkomponens kialakításában. Értékének 0,25 fölött kell lennie, mert ezeknek az indikátoroknak nincs elég magyarázó ereje, így azokat kihagytam az elemzésből. Előfordul, hogy a faktorsúly mátrixban az eredeti változók több faktorral is korrelálnak. Ezekben az esetekben szintén kihagytam az elemzésből azokat, ahol nem találtam olyan faktort, ahol az egyik faktorsúly jelentősen nagyobb, vagy legalább kétszerese, mint a bármely másikhoz tartozó. Végül azokat a változókat is el kellett hagynom, amelyek nehezen magyarázhatóan, vagy egyáltalán nem illettek bele a létrejött struktúrába. A faktoranalízis folyamatát az 5. mellékletben helyeztem el.

A klasztertagok válaszainak alapján, és a faktoranalízis eredményeként négy, egymástól független determináns faktor jött létre, mely magas mérési szintű, így további elemzéseket tesz lehetővé.

A klasztertagok orientációját jellemző dimenziók

A dimenziócsökkentési folyamat végén kapott eredmények azt mutatják, hogy a klasztertagok érdeklődése alapvetően négy fő téma körül összpontosul (21. táblázat).

- Termelékenységet, hatékonyságot, gazdaságosabb működést szolgáló előnyök
- Tudáshoz, ismerethez, információhoz jutást szolgáló előnyök
- Innovációval, K+F lehetőségekkel, fejlesztéssel kapcsolatos előnyök
- Támogatáshoz jutás lehetőségét szolgáló előnyök

21. táblázat Az orientációs dimenziók komponens mátrixa

Indikátorok Klasztertagság által nyújtott előnyök	Orientációs dimenziók			
	Üzlet	Tudás	Innováció	Támogatás
Közös beszerzés	,758			
Verseny kényszere	,713			
Kapacitás kihasználása	,699			
Beszállítók jobb elérése	,666			
Árbevétel növekedése	,649			
Export növelése	,636			
Motiváltság az összemérhetőség miatt	,628			
Új vállalkozások alapítása	,623			
Új technológia elterjedése	,609			
Változásokhoz alkalmazkodás	,596			
Közös beruházások	,582			
Piaci rések kihasználása	,567			
Munkahelyteremtés	,537			
Régió fellendülése	,485			
Információhoz jutás		,721		
Tanácsadói szolgáltatásokhoz jutás		,674		
Közös tudásbázis kiépítése		,649		
Közös marketing		,631		
Közös érdekképviselet		,617		
Vezetők képességeinek megerősítése		,599		
Dolgozók fejlődése		,503		
Kutatóintézeti kapcsolatok			,809	
Egyetemi kapcsolatok			,765	
Közös kutatásfejlesztés			,731	
Közös termékfejlesztés			,664	
Közös projektgenerálás			,647	
Pályázati forrásokhoz jutás				,792
Állami támogatáshoz jutás				,708

Forrás: Saját szerkesztés

Az üzlet főkomponensbe olyan, klasztertagság által nyújtott előnyök kerülnek, amelyek a résztvevők számára a versenyelőny közvetlen forrásai lehetnek a költségek, árak rugalmasság, minőség, megbízhatóság, és a szolgáltatások terén.

A verseny kényszere, a motiváltság az összemérhetőség miatt, és a változásokhoz alkalmazkodás arra készteti a szereplőket, hogy látva egymás fejlődését, egyre hatékonyabban és egyre jobb minőségben végezzék tevékenységüket. Ilyen hatása lehet az új vállalkozások alapításának és az új technológiák elterjedésének is. A munkahelyteremtés és a régió fellendülése egymást erősítő folyamatok, amelyek azt eredményezik, hogy minőségi munkaerő és minőségi szolgáltatások települnek a klaszter közelébe, aminek árleszorító és minőségjavító hatása egyszerre érvényesül. A piaci rések és a kapacitás megfelelő kihasználásának lehetősége, a beszállítók jobb elérése, az árbevétel és az export növelése közvetlen, pénzben mérhető haszonnal járnak. Ugyanígy a közös beruházások is a terhek elosztása révén a gazdaságosabb működéshez járulnak hozzá.

22. táblázat Az orientációs dimenziók homogenitásának vizsgálata

Orientációs főkomponensek	Levene statisztika	Szabadsági fok	Szignifikancia
Üzlet főkomponens	1,67	320	,191
Információ főkomponens	1,56	320	,211
Innováció főkomponens	1,24	320	,292
Támogatás főkomponens	,41	320	,668

Forrás: Saját szerkesztés

A második főkomponens központi szereplője az információ. Az információhoz jutás az elégedettség rangsorában is az első helyen szerepelt. Ebbe a gondolatkörbe tartozik a tanácsadói szolgáltatásokhoz jutás és a közös érdekképviselet is, ami tipikus szolgáltatása a klaszterek vezetését ellátó menedzsment szervezeteknek. A közös tudásbázis kiépítése szintén sokat hangoztatott klasztercél, és jól illeszkedik a főkomponensbe. Nehezebb a helyzet a közös marketing interpretálásával, hiszen azt két oldalról lehet megközelíteni. Egyfelől a benchmarking, a versenytársak és piaci igények pontos ismerete lehet alapja a közös marketingnek, és ennek keretében egymástól is tanulhatnak. Másfelől pedig a közös tevékenység megtakarítással is jár, de a faktoranalízis az ismeretek csoportjába sorolta, így ebben hagytam. Hasonló a helyzet a vezetők képességeinek megerősítése és a dolgozók fejlődése szempontjából, hiszen jobb képességű emberekkel hatékonyabban lehet termelni. A képzés és tanulás fontosságának szempontjából viszont a tudás főkomponensében van mindkettő helye.

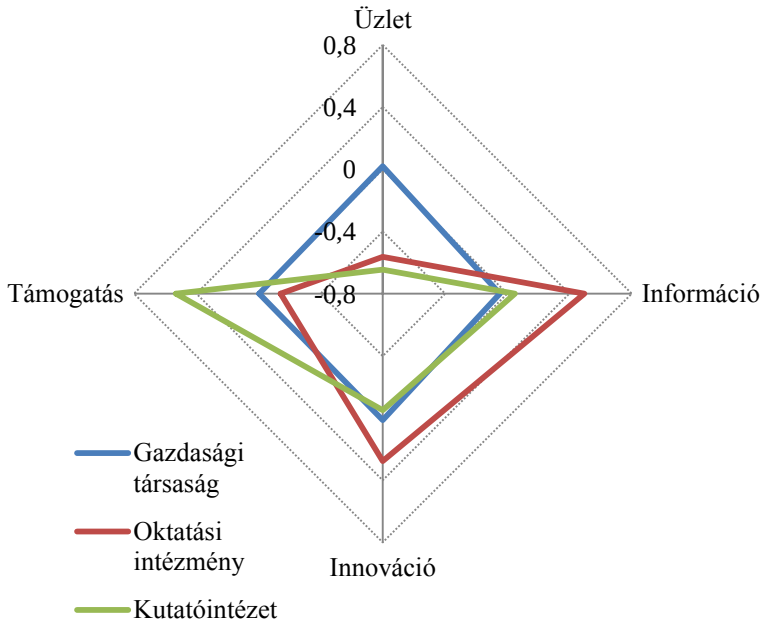
Az *innováció* főkomponensének esetében egyértelmű, hogy a közös kutatás-fejlesztés, termékfejlesztés és projektgenerálás lehetősége a tagok számára meghatározó, és egy gondolati csoportba tartozó előnyöket jelent. Ezt jól egészíti ki, hogy ide csoportosult a kutatóintézeti kapcsolatok és az egyetemi kapcsolatok klaszteren belüli elérhetőségének lehetősége is.

Külön főkomponensbe kerültek a pályázati forrásokhoz és állami *támogatás*hoz jutás szempontjai, ami talán a hazai helyzet egyik jellegzetessége, de valószínűbb, hogy a tervezett klaszterek tudatos fejlesztésének, és az ezt támogató határozott klaszterpolitikának köszönhető. Ezeket a szempontokat a vizsgálat eredményei szerint

külön kezelik a tagok az egyéb, a szakirodalommal jobban összhangban lévő termelékenységi és innovációs céloktól.

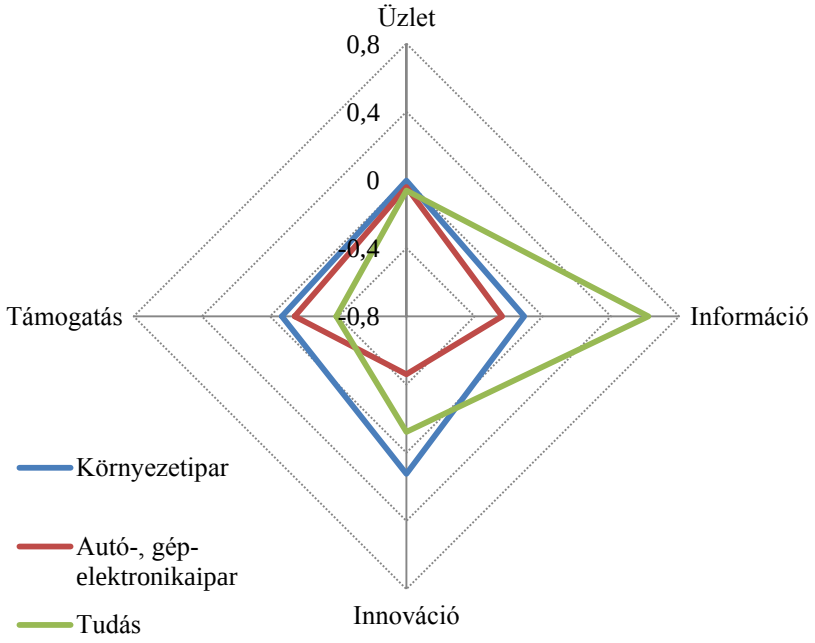
Szemléletessége, valamint a hazai jellegzetességekre vonatkozó kutatási kérdéseim megválaszolása céljából bemutatok néhány eredményt. A kitöltőktől számos kategorizáló tulajdonságot kérdeztem. A gazdálkodási forma szerint az azonosított determináns faktorokat pókháló diagramon (22. ábra) ábrázoltam, ami a klasztertagok elégedettségi profilját szemlélteti. A faktorok értékei -1 és 1 között változnak. A 0 érték a minta szerinti átlagos elégedettséget jelent. Ennél kisebb érték a tag elégedetlenségét vagy közömbösségét fejezi ki, a nagyobb érték pedig azt, hogy az elégedettsége átlag feletti.

Jól látható, hogy míg az oktatási intézmények elsősorban az innováció és tudás előnyeivel, addig a kutatóintézetek inkább a támogatások elérésének lehetőségével elégedettek. A gazdasági társaságok mindkettőtől eltérően a gazdaságosabb működést segítő előnyöket preferálják.



22. ábra A gazdálkodási formák közötti orientációs különbségek
Forrás: Saját szerkesztés

Ha a személyes érdeklődésem szerinti szektorokat vizsgálom meg, akkor szintén érdekes eredményeket kapok. A klaszterek tevékenységi területe szerint hasonlítottam össze a környezetipar klasztereinek, az autó-, gép- és elektronikaipar klasztereinek, valamint a tudásklaszterek tagjainak válaszai alapján kapott eredményeket. A 23. ábrán jól látszik, hogy a tudásklaszterek szereplői az információ felé orientálódnak, míg a környezetipar inkább az innovációs előnyökkel elégedett. Az autó-, gép- és elektronikaipar klasztereinek tagjai nem igazán elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, ami összhangban van az interjúk során tapasztaltakkal.

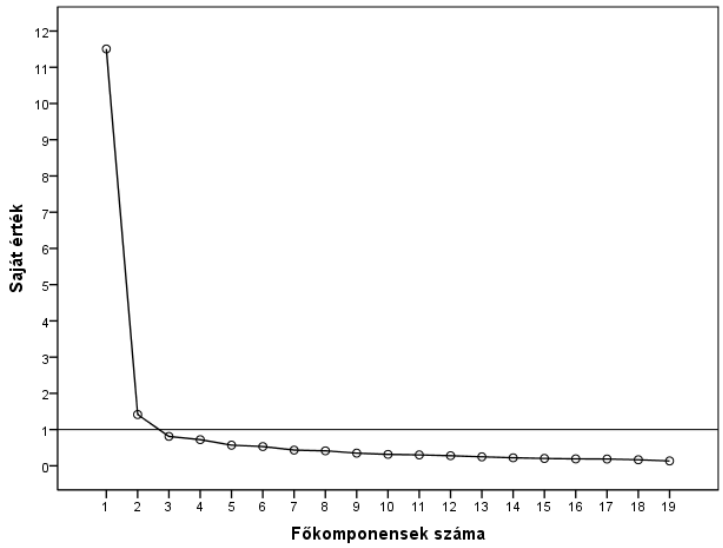


23. ábra Az egyes tevékenységi szektorok közötti orientációs különbségek
Forrás: Saját szerkesztés

A szemléltetett eredmények további vizsgálatára az 5.5.5. részben kerítek sort annak érdekében, hogy a különbségeket statisztikai analízissel is alá tudjam támasztani.

Az elégedettséget jellemző determináns faktorok azonosítása

A determináns faktorok meghatározásához a kapott válaszok mögötti látens struktúra megismerése, és a dimenziók csökkentése érdekében tovább folytatom a főkomponens analízist. A 24. ábrán bemutatott Scree-plot teszt eredménye szerint ott érdemes maximalizálni a faktorok számát, ahol a görbe megtörik. A könyökszabályt figyelembe véve két faktor priori beállításával újra a Principal Component eljárást alkalmaztam. A kapott faktorok saját értékeit megvizsgálva megállapítható, hogy a Kaiser-kritériumot alkalmazva is indokolt a két főkomponens beállítása, hiszen a harmadik esetén már nem éri el az 1-et.



24. ábra Az egyes tevékenységi szektorok közötti orientációs különbségek
Forrás: Saját szerkesztés

A további feltételek is teljesülnek. A KMO-érték 0,953, ami kiváló illeszkedést jelent. A Bartlett-teszt eredménye szignifikáns, ami azt mutatja, az egy főkomponensbe került változók korrelálnak egymással, így a kapott faktorok korrelálatlanok. (23. táblázat) A redukált struktúra az eredeti variancia 68,01%-át hordozza, ami jónak mondható.

23. táblázat Elégedettség főkomponensek KMO- és Bartlett-tesztje

Kaiser-Meyer-Olkin érték		,953
Bartlett-teszt	Szabadsági fok	171
	Szignifikancia	,000

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzésből most is kizárásra kerültek azok az indikátorok, ahol a kommunalitás túl kicsi volt, vagy több faktorhoz is tartoztak. Az indikátorok közül jellemzően azok maradtak ki, amelyekről nem lehet egyértelműen eldönteni, milyen irányba mozdítják a fejlődést. Nem lehet előzetesen megállapítani például, hogy az információ, vagy az állami és egyéb pályázati forrásból nyert támogatás milyen területen hasznosul. A régió fejlődése és a munkahelyteremtés ugyanilyen nehezen besorolható, de gyakran elhangzó klasztercél.

Két, jól interpretálható főkomponens jött létre, amely összhangban van az elméletből megismertekkel, és az érettségi modellbe jól illeszthető lett. A szereplők számára nyújtott vállalati előnyöket Bergman és Feser (1999a) modellje ugyanígy a termelékenység és az innováció köré csoportosítja. Harmadik elemként megjelenik még az új vállalkozások

létrejöttének és az agglomerációba vonzásának előnye is, de ezt inkább eredménynek, mint célnak lehet tekinteni, és a felmérésem során sem tudtam azonosítani. Ugyanezt a gondolkodásmódot találjuk Lagendjik (1999) csoportosításában is. A kvalitatív vizsgálat eredményeinek bemutatásakor megállapítottam, hogy a klasztert mozgató belső mozgatórugók szerint a klaszterek egyik fő célja a kaliforniai iskola típusú szerveződések szerint a költségek csökkentése, ahol az együttműködés általában értéklánc mentén jön létre. A másik fő cél a hazai helyzetre is jellemző, skandináv iskola szerinti gondolkodás, ahol a lokális, rejtett tudás, és a hatásukra létrejövő innováció a klaszterek alapja.

Az *üzlet* főkomponensbe azok a változók kerültek, amelyek elérhetővé teszik a méretgazdaságosság (economy of scale) és a választékgazdaságosság (economy of scope) értelmezése szerinti versenyelőnyök kihasználását. A cél ez esetben a nagyságrendi megtakarítások elérése. A méretgazdaságosságból származó skálahozadék eredménye, hogy a termékek és szolgáltatások nagyobb mennyiségben való előállítása miatt kisebb a termékre jutó általános költség, így gazdaságosabb, mint ha kisebb tételeket gyártanának. A nagyobb piaci részesedés, az alacsonyabb költségek alacsonyabb árakat eredményeznek. Minden vállalatnál érvényesül a skálahozadék összefüggés, ha jelentős a belépéshez szükséges kezdeti beruházás, valamint a későbbi üzemeltetéshez szükséges fix költség. Minél nagyobb az értékesítés volumene, annál inkább eloszlik ez a fix költség. (Kornai, 2010)

A választékhozadék a differenciált fogyasztói igények elfogadható költségek melletti kielégítését jelenti, a technikai fejlődés, rugalmas gépek és technológiák alkalmazásának eredményeképpen, így lehetővé válik a méretgazdaságossághoz szükséges termékmennyiségek csökkentése. Scope hatékonyság esetén az output szerkezetét kell vizsgálni: két termék esetében scope-hatékony a cég, ha költségmegtakarítása származik a két termék egy szervezeten belüli termeléséből, szemben a szeparált, két üzemi megoldásnál. (Tóth, 1999) Szervezetek együttműködése esetén az együttes kibocsátás költségmegtakarítást tehet lehetővé. Ez akkor lehetséges, ha két vagy több elem előállítása olcsóbb együttesen, mint külön-külön. (Halmai, 2007)

Az *innováció* főkomponens interpretálása megegyezik a korábban ismertetettel. Ide azok a változók kerültek, amelyek azt a célt szolgálják, hogy új, vagy jelentősen javított termék, szolgáltatás, vagy új szervezési-szervezeti módszer kerüljön bevezetésre az üzleti gyakorlatba. (Oslo Manual, 2005; Schumpeter, 1980)

A klaszterek az így értelmezett innovációs lehetőségek kihasználása érdekében közösen generált új projekteket, közös kutatás-fejlesztést, termékfejlesztést valósítanak meg. A klaszterek sajátossága, hogy ehhez elérhetővé válnak az egyetemi és kutatóintézeti kapcsolatok is. (24. táblázat)

24. táblázat Determináns faktorok komponens mátrixa

Indikátorok Klasztertagság által nyújtott előnyök	Főkomponenesek	
	Üzlet	Innovációs
Motiváltság az összemérhetőség miatt	,820	
Verseny kényszer	,817	
Kapacitás kihasználása	,796	
Közös beszerzés	,754	
Stabilabb működés	,752	
Beszállítók jobb elérése	,746	
Piaci rések kihasználása	,725	
Változásokhoz alkalmazkodás	,718	
Árbevétel növekedése	,717	
Piaci pozíció megerősítése	,715	
Közös marketing	,679	
Vezetők képességeinek megerősítése	,678	
Tanácsadói szolgáltatásokhoz jutás	,662	
Dolgozók fejlődése	,633	
Kutatóintézeti kapcsolatok		,854
Egyetemi kapcsolatok		,828
Közös kutatás-fejlesztés		,814
Közös termékfejlesztés		,724
Közös projektgenerálás		,706

Forrás: Saját szerkesztés

Az új, magas mérési szintű, egymástól független változók a válaszadók véleményének két fő dimenzióját reprezentálják. Az eljárás minden egyes válaszadó klasztertag elégedettségéhez hozzárendel két faktorszkórt, melynek értékei -1 és 1 között változnak. A 0 érték a minta szerinti átlagos elégedettséget jelent. A kisebb értékek a tag elégedetlenségét vagy közömbösségét fejezik ki, míg a nagyobb érték azt mutatja, hogy a tag elégedettsége átlag feletti. (25. táblázat)

25. táblázat Az elégedettség két főkomponensének fontosabb statisztikai jellemzői

		Üzlet Főkomponens	Innováció Főkomponens
Elemszám *N*	Érvényes	365	365
	Hiányzó	31	31
Átlag		,00	,00
Szórás		1,00	1,00
Variancia		1,00	1,00
Terjedelem		4,80	5,84
Minimum		-2,35	-3,20
Maximum		2,45	2,64

Forrás: Saját szerkesztés

Az elégedettséggel kapcsolatos eredmények összegzése

Dolgozatom ezen részében a kérdőíves vizsgálat eredményeire alapozva bemutattam a klasztertagok körében végzett elégedettségmérés eredményeit. Elsőként ismertettem, hogy a kérdőívre kerülő 32, klasztertagság által nyújtott előnyt – a szakirodalom és a kvalitatív vizsgálat tapasztalatainak felhasználásával – milyen szempontok alapján választottam ki. Ismertettem a felmérés módszerét, majd az egyes előnyökre adott válaszok átlagát és azok sorrendjét.

A változók mérhetővé tételének folyamatában főkomponens analízist végeztem, melynek eredményeképpen először egy új változót alakítottam ki, ami a tagok általános elégedettségét mutatja meg. Következő lépésként megállapítottam, hogy a válaszadók klasztertagság előnyeivel kapcsolatos érdeklődése négy dimenzió mentén jellemezhető. Az adatok mögötti látens struktúra azt mutatta, hogy a válaszok az üzlet, a tudás, az innováció és a támogatások köré csoportosulnak. A tagok elégedettségi profilját szemléletesen pókháló diagramon lehet ábrázolni.

A főkomponens analízis befejezéseként két, egymástól független, a tagok elégedettségét és annak orientációját mutató determináns faktort alakítottam ki. A két főkomponens az *üzlet* és *innováció* elnevezést kapta, ami összhangban van az irodalomban megismert elméletekkel. A későbbiekben ezt a két új változót az érettségi modell felállításakor fogom alkalmazni.

5.3.2. A klaszterek működésével kapcsolatos eredmények

A működés értékelése során olyan indikátorokat választottam, amivel a hazai sajátosságokat is figyelembe véve jellemezni tudom a klaszter működését. Figyelembe vettem a megismert életciklus elméleteket, és azokat a tapasztalatokat, amiket az interjúk során szereztem.

Az adatokat a klasztermenedzserektől kaptam meg a számukra készített kérdőív kitöltése által. Rákérdeztem, hogy milyen közös tevékenységeket folytatnak a klaszteren belül. Van-e közös beszerzés, közös termék, termékfejlesztés, kutatás-fejlesztés, vagy közös infrastruktúra. Alakítottak-e spin-off, vagy start-up vállalkozásokat, van-e kapcsolat más klaszterekkel? A fejlődés folyamatára a megalakulás előtti együttműködések megléte, a szervezet kora, illetve a tagok száma és annak változása utal. A közösen végzett tevékenységek száma és minősége az együttműködés aktivitását mutatja. A fenntartható működéssel kapcsolatban fontos indikátor, hogy a szervezet rendelkezik-e valamilyen írásos stratégiával, vagy csak informálisan létezik, továbbá az is, hogy történt-e a klaszter életében valamilyen jelentősebb átalakulás.

A fenti kategóriák között vannak olyanok, amelyek nincsenek összefüggésben a működés aktivitásával, és olyanok is, amelyek ebben a dolgozatban nem kerülnek elemzésre. Az akkreditációval és a támogatások hatásával kapcsolatos kérdések fontos tényezői a hazai képnek, de jelen vizsgálatom fókuszán kívül esnek, mivel külső tényezőként szerepelnek.

Sajnos hasonló szempontú bevezetett eljárás a klaszterek működésének értékelésére nem áll rendelkezésre, a meglévőket is csak korlátozásokkal – közgazdasági és gazdaságföldrajzi kritériumok kihagyásával – tudtam figyelembe venni. Kind és Meier zu Körker (2012) tanulmánya a különböző szektorok klasztereinek sikerét vizsgálva az indikátorok között szerepeltette a klaszter korát, a tagok számát, a formális stratégia meglétét. Más vizsgálatok (Lämmer-Gamp et al., 2012) szintén a közös tevékenységeket és annak irányultságát (iparvezérelt vagy tudásvezérelt tevékenységek) tekintik a működési aktivitás fokmérőjének. A Pólus klaszter kézikönyv értékelési rendszere is hasonló szempontokat vesz figyelembe, de ott az együttműködések számán és a klaszter korán kívül sok egyéb tulajdonságot is felhasználnak.

A változó mérhetővé tétele

A működés jellemzésére felhasználtam az *együttműködések számát*, a *tagok számának változását*, a *stratégia* létezését és formalizáltságát, a klaszter *kor*át, és hogy átment-e jelentősnek mondható *átalakulás*on.

Passzív kategóriába azokat a klasztereket soroltam, ahol van klasztermenedzser, de egyéb tevékenység nincs. Ezek a klaszterek is léteznek, formálisan megalakultak, van vezetőjük, de érdemi tevékenységet nem tudnak felmutatni.

Mérsékelten aktív kategóriába azok a szervezetek kerültek, ahol legalább két területen van valamilyen együttműködés, és a megalakulásuk óta a tagok száma nem csökkent. Itt már figyelembe vettem a stratégia meglétét, de az, hogy írásos formában álljon rendelkezésre, nem feltétel.

Aktívnak azokat a klasztereket minősítettem, ahol legalább három területen van együttműködés, és a tagok száma nem csökken. Akkor tekintek egy klasztert aktívnak, ha formálisan létező írásos stratégiával rendelkezik, és legalább két éve működik.

Nagyon aktív kategóriába azok a klaszterek kerülhettek, ahol legalább három területen van együttműködés, a tagok száma nem csökken, és írásos stratégiával rendelkeznek. Az aktív kategória jellemzőin túl a klaszter átment valamilyen jelentősebb átalakuláson, és legalább négy éve működik.

A működés jellemző indikátorainak felhasználásával, az irodalommal összhangban lévő négykategóriájú, alacsony mérési szintű ordinális (sorrendi) skálán mért változóhoz jutattam. A számításokat a kor figyelembevételével és kor nélkül is elvégeztem, mivel a mintában sok fiatal klaszter van. A tevékenység viszont attól még lehet sikeres, hogy még nem működnek kettő vagy négy éve. A tagok lehetnek elégedettek, és az aktivitása is lehet meggyőző. Kihagyni azonban nem szeretném, mivel a fenntarthatóság és a hosszú távú működőképesség csak a korral együtt értelmezhető.

A 26. táblázat első felében az összes kitöltő menedzser adatai láthatók (n=97), a második felében pedig azok, amelyeket minden vizsgálatba bevontam (n=64). Látható, hogy a %-os megoszlásban a két minta között nincs nagy eltérés. Az, hogy a további vizsgálatba bevont klaszterek között több az aktív és nagyon aktív, nem meglepő. Azok a klasztermenedzserek, amelyek nem tudtak érdemi tevékenységről beszámolni, valószínűleg a tagjaikat sem igazán tudták rávenni, hogy töltsék ki a nekik szánt kérdőívet.

26. táblázat A klaszterek működésének számszerű eredményei és százalékos megoszlása

Összes kitöltő	Gyakoriság	%
Passzív	18	18,6
Mérsékelten aktív	29	29,9
Aktív	27	27,8
Nagyon aktív	23	23,7
Összesen	97	100,0

Vizsgálatba bevont	Gyakoriság	%
Passzív	10	15,6
Mérsékelten aktív	18	28,1
Aktív	20	31,3
Nagyon aktív	16	25,0
Összesen	64	100,0

Forrás: Saját szerkesztés

Az összehasonlítás más szempontok szerint is megtörténhet. A személyes érdeklődésem fókuszában lévő két szektor (autó-, gép- és elektronikaipar, valamint a környezetipar) klaszterei most is érdekes eredményeket mutatnak. A 27. táblázat bal oldalán az autóipar (*n*=12), a jobb oldalon a környezetipar (*n*=15) klasztereinek eredménye látható. Szembetűnő, hogy a környezetipar területén sokkal nagyobb arányban vannak jelen az aktív szervezetek, míg a klasszikusnak számító autóipar területén a szervezetek harmada passzív. Ez a terület volt, ahol a hazai klaszterpolitika nagy pénzügyi és módszertani támogatása mellett a 2000-es évek elején elindult a klaszterek tudatos alakítása. Megfigyelésem szerint mégis ez az a terület, ahol több megszűnő klaszterrel is találkoztam, és olyanokkal is, amelyek léteztek ugyan, de nem volt érdemi tevékenységük. A környezetipar területe ezzel szemben aktívnak tűnik, 40% a nagyon aktív, és további 20% az aktív kategóriába tartozik. Az eredmények általánosíthatóságának szempontjából azonban meg kell jegyeznem, hogy ezek az adatok abból a 64 elemű mintából származnak, ami nem éri el a teljes sokaság 30%-át.

27. táblázat A klaszterek működésének számszerű eredményei és százalékos megoszlása

Autó-, gép-elektronikaipar	Gyakoriság	%
Passzív	4	33,3%
Mérsékelten aktív	2	16,7%
Aktív	3	25,0%
Nagyon aktív	3	25,0%
Összesen	12	100,0

Környezetipar	Gyakoriság	%
Passzív	2	13,3%
Mérsékelten aktív	4	26,7%
Aktív	3	20,0%
Nagyon aktív	6	40,0%
Összesen	15	100,0

Forrás: Saját szerkesztés

A működés aktivitásával kapcsolatos eredmények összegzése

Az előző részben a vizsgált klaszterek működésének aktivitását jellemeztem. Bemutattam azokat az elméleti kiindulópontokat, amik alapján kiválasztottam a kérdőívre kerülő indikátorokat. Hasonló szempontú, korábban bevezetett értékelési rendszer hiányában saját szempontjaim szerint végeztem el azt. A működés jellemzésére felhasználtam az együttműködések számát, a tagok számának változását, a stratégia létezését és formalizáltságát, a klaszter korát, és hogy átment-e jelentősnek mondható átalakuláson. Eredményül egy alacsony mérési szintű, ordinális skálán mért változóhoz jutottam. A klasztereket a menedzserek válaszai alapján négy kategóriába – passzív, mérsékelten aktív, aktív és nagyon aktív – soroltam. Bemutattam a vizsgálati mintára vonatkozó gyakorisági adatokat, és összehasonlítottam két tevékenységi szektor eredményeit. A kapott új változót az érettségi modellbe fogom beépíteni.

5.4. Klaszter siker érettségi modell

Az irodalmi áttekintés klasztertagság előnyeivel foglalkozó részében bemutattam, hogy a tagszervezetek igényeit meg kell ismerni és meg kell érteni (Cluster Management Guide, 2006; Huggins, 2008; Szanyi, 2008; Szintay, 2008). Több fontos tanulmány foglalkozik a menedzsment fontosságával is. (Huxham–Vangen, 2005; Bruun–Damgaard, 2011) Ezeket a szempontokat a klaszterek sikertényezőiként kezelik, de ezeket integráló, vagy önállóan értékelő mérési módszert az irodalomban nem találtam. A klaszter siker mérésére egy saját értékelő eszközt – folytonos érettségi modellt – fogok felállítani. A fogalmi keretek megállapításakor meghatároztam, milyen determináns tényezőket fogok a siker értékelésekor figyelembe venni. Egy klaszter működését akkor tekinthetem sikeresnek, ha a tagjai elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, és tevékenysége megfelelő aktivitást mutat.

Az előzőekben bemutattam, hogy az elégedettség és a működés felmérésekor kapott adatokat hogyan tettem mérhetővé, hogyan tudom azzal jellemezni a tagok elégedettségét és a klaszter működését, és hogy ezekből milyen eredmények születtek. Meghatározva az elégedettség és a működés jellemzésére alkalmas determináns tényezőket, a folytonos érettségi modell alkalmazásával minden válaszadó esetében kiszámítható a klasztertagság sikerét mutató érettségi index.

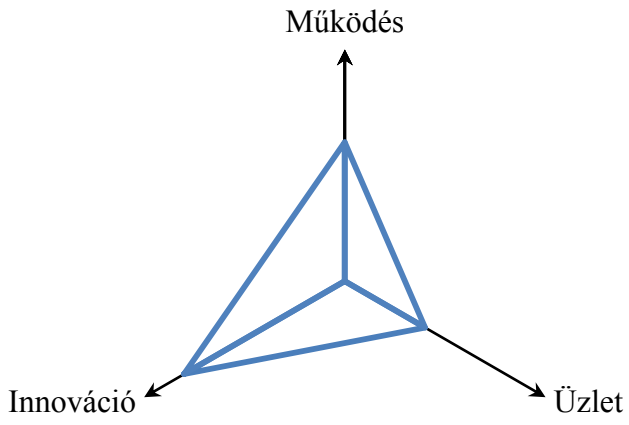
5.4.1. A klaszter siker folytonos érettségi modell

Az érettségi modellek általános megközelítése szerint egyetlen entitás fejlődését írják le kisszámú szint segítségével. A szintek teljesen rendezettek egy kiinduló szinttől indulva a legfelső szintig, a fejlődés során nem lehet kihagyni egyetlen lépést sem. Az egyes szinteket követelmények megadásával lehet jellemezni, és a szint teljesítéséhez az entitásnak meg kell felelnie az azon a szinten támasztott követelményeknek. Az érettségi modellek egyik változata a folytonos, amely nem határozza meg a lépések sorrendjét, csak az adott szint eléréséhez szükséges kritériumokat. (Klimkó, 2001. in: Obermayer 2007. p.53)

Az érettségi modell szerepe ez esetben az, hogy mérhetővé tegye a sikert. Fontos, hogy nem lépcsős típusú fejlettséget, nem is életciklus szerinti érettséget jelenít meg, hanem egy állapotot, ami bármilyen irányban fejlődhet tovább.

A modell által számított sikert egy háromdimenziós koordináta rendszerben megállapított testként lehet szemléltetni. (25. ábra) Minél nagyobb a test térfogata, az annál nagyobb sikert jelent. Ha a klaszter aktívabban működik, a tagok pedig elégedettebbek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, akkor az nagyobb értéket vesz fel a tengelyen, és a test térfogata nagyobb lesz. Ez minden válaszadó esetében számítható, hiszen az

elégedettségét az *üzlet* és az *innováció* főkomponensekkel jellemeztem, és ismerem annak a klaszternek a működését is, amelynek tagja.



25. ábra Az érettségi modell ábrázolása háromdimenziós koordináta rendszerben
Forrás: saját szerkesztés

Az érettségi modell megalkotásának módszertani feltétele, hogy a változók függetlenek legyenek egymástól, azonos számú kategóriába legyenek sorolva, és hogy alacsony mérési szintűek legyenek. Az adattranszformációs eljárások során minden esetben négy kategóriát alakítottam ki. Az érettségi modellbe kerülő determináns faktorok:

- Üzleti szempontú elégedettség: Termelékenységet, hatékonyságot, gazdaságosabb működést szolgáló előnyök
- Innováció vezérelt elégedettség: Innovációval, K+F lehetőségekkel, fejlesztéssel kapcsolatos előnyök
- Működés aktivitása: Közös tevékenységek, stratégia, kor, tagok száma, átalakulás képessége

A működés aktivitását négy kategóriával jellemeztem, és mivel az érettségi modell számára azonos számú kategóriára van szükség, így az elégedettségi főkomponenseket is négykategóriájú változóvá kell transzformálnom. Visual Binning eljárással a faktoranalízissel kapott magas mérési szintű változókat négy kategóriájú alacsony mérési szintű változóvá alakítottam úgy, hogy az osztópontokat ±1 SD (szórás) távolságban határoztam meg. Az elégedettség négy kategóriáját a következők szerint kódoltam.

- Elégedetlen
- Mérsékelten elégedett
- Elégedett
- Nagyon elégedett

A „Üzlet” és „Innováció” indikátorok a főkomponens analízis eljárásból fakadóan függetlenek egymástól. A részletes elemzési folyamatot az 5.3.2. részben a determináns faktorok azonosításakor, illetve az 5. számú mellékletben mutatom be.

A működés és az elégedettség két dimenziójának függetlenségét kereszttábla elemzéssel bizonyítom. A kereszttábla elemzés egy olyan statisztikai technika, amely két vagy több változót ír le egyidejűleg egy olyan táblával, amely megmutatja két vagy több, korlátozott számú, kategorizált, vagy értéket felvevő változó együttes eloszlását. (Malhotra, 2001) A kereszttáblával kapcsolatos statisztikák közül a leggyakrabban használt a Pearson-féle χ^2 (Khi-négyzet) statisztika, amely a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját méri. A megfigyelt értékek mellett a Khi-négyzet próba számításához szükség van az elvárt értékre is, ami a megfigyeléseknek egy olyan eloszlását jelenti, amely esetben nincs összefüggés a két változó között. A Pearson-féle χ^2 próba H_0 nullhipotézise szerint a vizsgált változók között nincs összefüggés.

A kapcsolat erősségének vizsgálatát további mutatókkal lehet mérni. Nominális skálák esetén a Φ (phi), a kontingencia (C), a Cramer V együtthatók, mint szimmetrikus mutatók alkalmazhatók. Az, hogy a mutató szimmetrikus, azt jelenti, hogy a függő és független változó felcserélése nem változtatja meg az eredményt, míg az aszimmetrikus mutatókra ez nem igaz. A Φ (phi) mutató 2x2-es táblák esetén használható, nagyobb táblák esetén a kontingencia és a Cramer V mutatót kell alkalmazni. A Cramer V mutató az egyik legmegbízhatóbb mutatónak számít, ezért érdemes minden esetben megvizsgálni.

Sorrendi (ordinális) skálák esetén az előbbiektől eltérő mutatókat kell alkalmazni. Esetemben ordinális skálákról van szó, ami a nem metrikus skálák közé tartozik. Abban különbözik a nominális skálától, hogy nem csak megkülönböztetésre szolgál, hanem az egységek közötti sorrendiségre is utal. Az olyan esetekben, ahol mindkét változó rangsorolt, az eljárás a sorrendi helyezéseket hasonlítja össze, azt vizsgálva, hogy az egyik változó szerinti helyezés megegyezik-e a másik változó szerinti sorrenddel vagy sem. A sorrendi skáláknál a táblák szimmetrikussága dönti el, hogy melyiket kell használni. Szimmetrikus táblák esetén a Kendall Tau-b, nem szimmetrikus tábláknál a Kendall Tau-c használatos, míg a Gamma és a Sommer-féle *d* bármilyen táblaméretnél alkalmazható. Kendall Tau-b mutató értéke -1 és +1 között változhat, ahol a +1 azt jelenti, hogy a párok sorrendje hasonló, a -1 pedig azt, hogy a sorrendjük ellentétes. A Gamma értéke 0–1 között változhat, ahol a 0 azt jelenti, hogy nincs kapcsolat a változók között, míg az 1 azt, hogy teljes mértékben függenek egymástól. (Sajtos–Mitev, 2007)

Esetemben 4x4-es szimmetrikus kereszttábláról van szó, így a Kendall Tau-b, és a Gamma mutatót fogom alkalmazni. Ezt megelőzően még meg kell vizsgálnom, hogy a változók alkalmasak-e a kereszttábla elemzésre.

Az első feltétel, hogy a megfigyeléseknek függetleneknek kell lenniük egymástól, egy megfigyelés nem szerepelhet egyszerre két vagy több cellában. Ez teljesül, hiszen a kitöltők egymástól függetlenül töltötték ki a kérdőíveket.

Esetemben az, hogy melyik a független és melyik a függő változó, nem bír nagy jelentőséggel, mert én a kapcsolat hiányát keresem, tehát nincs szükség a kapcsolat irányának elemzésére.

A kereszttábla elemzés előnye, hogy alapjában véve mindenféle skálán mért változó vizsgálatára alkalmas, de leginkább nominális és ordinális, illetve kategorizált metrikus skálánál használható. Esetemben ez a feltétel is teljesül

A Khi-négyzet próbánál a cellákban található tényleges értékek, és ezáltal elvárt értékek az elemzés megbízhatósága szempontjából kritikus tényezőnek számítanak. A Khi-négyzet próba korlátai szerint minden cella várható értékének el kell érni az 1-et, illetve legfeljebb a cellák húsz százalékában lehet a várható érték kisebb, mint 5. A kereszttábla elemzést lefuttatva ez a feltétel is teljesült. A részletes adatokat tartalmazó statisztikai eredményeket a 6. mellékletben helyeztem el. Itt a kereszttábla kiinduló adatait, illetve az ezekhez tartozó statisztikai próbák eredményét mutatom be.

A 28. táblázatban az *üzlet* főkomponens kategorizált változója, és a klaszter működésének számszerű adatai láthatók. A 365 elemű mintán futtatott teszt eredménye szerint a két változó között nincs kapcsolat, mivel a Pearson-féle Khi-négyzet teszt (29. táblázat) nem lett szignifikáns (Sig=0,136). Ez esetben nem lehet elvetni a nullhipotézist, tehát a változók függetlenek egymástól. Ezt erősíti meg a Kendall Tau-b (Sig=0,296) és a Gamma teszt (Sig=0,296) eredménye is.

28. táblázat Az üzlet és a működés determináns faktorok kereszttábla elemzése

		Üzlet főkomponens (kategorizált)				Össz.
		Elégedetlen	Mérsékelten elégedett	Elégedett	Nagyon elégedett	
Működés korral	Passzív	10	20	16	8	54
	Mérsékelten aktív	4	21	29	17	71
	Aktív	26	31	45	16	118
	Nagyon aktív	22	40	42	18	122
N Összes elemszám		62	112	132	59	365

Forrás: Saját szerkesztés

29. táblázat Függetlenség igazolása az üzlet és a működés dimenziói között

Statisztikai próbák	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia
Pearson-féle Khi-négyzet	13,63	9	,136
Kendall Tau-b	-,05		,296
Gamma	-,06		,296
N Összes elemszám	365		

Forrás: Saját szerkesztés

Hasonló eredményeket kaptam az innováció főkomponens kategorizált változójának, és a klaszterműködés változójának elemzésekor (30. táblázat). A Pearson-féle Khi-négyzet teszt (Sig=0,408) a Kendall Tau-b (Sig=0,146) és a Gamma teszt (Sig=0,146) eredménye sem mutatott ki szignifikáns különbséget, így megállapítható, hogy a változók között nincs kapcsolat. (31. táblázat)

30. táblázat Az innováció és a működés determináns faktorok kereszttábla elemzése

		Innováció főkomponens (kategorizált)				Össz
		Elégedetlen	Mérsékelten elégedett	Elégedett	Nagyon elégedett	
Működés korral	Passzív	12	18	19	5	54
	Mérsékelten aktív	11	28	24	8	71
	Aktív	19	28	47	24	118
	Nagyon aktív	21	36	45	20	122
N Összes elemszám		63	110	135	57	365

Forrás: Saját szerkesztés

31. táblázat Függetlenség igazolása az innováció és a működés dimenziói között

Statisztikai próbák	Érték	Szabadsági fok	Szignifikancia
Pearson-féle Khi-négyzet	9,33	9	,408
Kendall Tau-b	,06		,146
Gamma	,09		,146
N Összes elemszám	365		

Forrás: Saját szerkesztés

Az előzőekben létrehoztam az érettségi modell feltételeinek megfelelő változókat. A három determináns mindegyike alacsony mérési szintű ordinális változó. Mindegyiket négy kategóriába soroltam, és a függetlenségükről is meggyőződtem. A négy kategória számszerűsítése során egységesen 1–4 ig számoztam. Az elégedetlen kapta az 1-et, a nagyon elégedett pedig a 4-et. A működés esetén hasonlóan jártam el, a passzív 1-es értékkel szerepel, míg a nagyon aktív 4-es értéket kapott.

Klaszter siker érettségi index számítása

Az adatok birtokában sor kerülhet az egyes tagokhoz tartozó *siker index* kiszámítására. A siker index számítására a következő képletet alkalmazom:

$$\sqrt[3]{\frac{\left(\left(\frac{(u * i)}{2}\right) * m\right)}{3}}$$

ahol *u* az *üzlet* dimenziója mentén adott elégedettség, *i* az *innováció* dimenziója mentén adott elégedettség, *m* pedig a klaszter működési aktivitásának értéke. Tulajdonképpen az értékek által meghatározott test térfogatát számolom ki, majd ezt – mivel háromdimenziós modellről van szó – köbgyök vonásával linearizálom. A klaszter siker indexet minden kitöltő tagnál kiszámolva a következő eredményeket kaptam. (32. táblázat)

32. táblázat A klaszter siker érettségi index eredményei és százalékos megoszlása

Klaszter siker érettségi index		Gyakoriság	%
Érvényes értékek	,55	4	1,1
	,69	10	2,7
	,79	11	3,0
	,87	17	4,7
	1,00	25	6,8
	1,10	32	8,8
	1,14	22	6,0
	1,26	48	13,2
	1,39	24	6,6
	1,44	37	10,1
	1,59	48	13,2
	1,65	17	4,7
	1,75	21	5,8
	1,82	35	9,6
	2,00	14	3,8
	Összes	365	100,0
Hiányzó		31	
Összes		396	

Forrás: Saját szerkesztés

A klaszter siker érettségi index változóját jellemző főbb statisztikai adatokat a 33. táblázat tartalmazza.

33. táblázat A klaszter siker érettségi index statisztikai adatai

N	Elemszám	365
	Hiányzó érték	31
Átlag		1,36
Átlag szórása		,02
Medián		1,39
Szórás		,34
Variancia		,12
Terjedelem		1,45
Minimum		,55
Maximum		2,00

Forrás: Saját szerkesztés

A klaszter siker érettségi modell összegzése

Az előző részben kutatási kérdéseim közül arra kerestem a választ, hogy létre tudok-e hozni egy olyan értékelési rendszert (egy folytonos érettségi modellt), amellyel egy klaszter sikere jellemezhető?

A korábban mérhetővé tett indikátorokat (az elégedettségből kialakított két főkomponens, valamint a működés) felhasználva létrehoztam a háromdimenziós folytonos érettségi modellt. Bemutattam a determináns faktorok alkalmasságát, a számítás módját, valamint az így kapott eredmények legfontosabb statisztikai jellemzőit.

5.4.2. Szervezeti kultúrára vonatkozó eredmények

Az előzőekben egy saját értékelési rendszert kidolgozva mérhetővé tettem a klaszter sikerét. Ez teszi lehetővé, hogy – elérkezve kutatásom kiinduló gondolatához – a vezetés puha tulajdonságainak hatását vizsgáljam. Kutatási modellem szerint a szervezeti kultúrát magyarázó változóként fogom alkalmazni, keresve a kapcsolatot a siker és a vezetői profil között. Arra vagyok kíváncsi, hogy mely jellemzők segítik, vagy éppen melyek hátráltatják azt.

A szervezeti kultúra jellemzésére a domináns szervezeti kultúrát alkalmazom, ami egy alacsony mérési szintű nominális változó, mivel a négy szervezeti kultúra között nincs sorrendi összefüggés, nincs közöttük jó, vagy rossz. A szervezeti kultúra felmérése során a kérdések Cameron és Quinn (2011) modellje szerint hat témakörre terjednek ki:

- főbb szervezeti jellemzők,
- szervezeti vezetés,
- vezetési stílus,
- összetartó erő a szervezetben,
- stratégiai hangsúlyok,
- sikerkritériumok.

A domináns szervezeti kultúra mérhetővé tétele

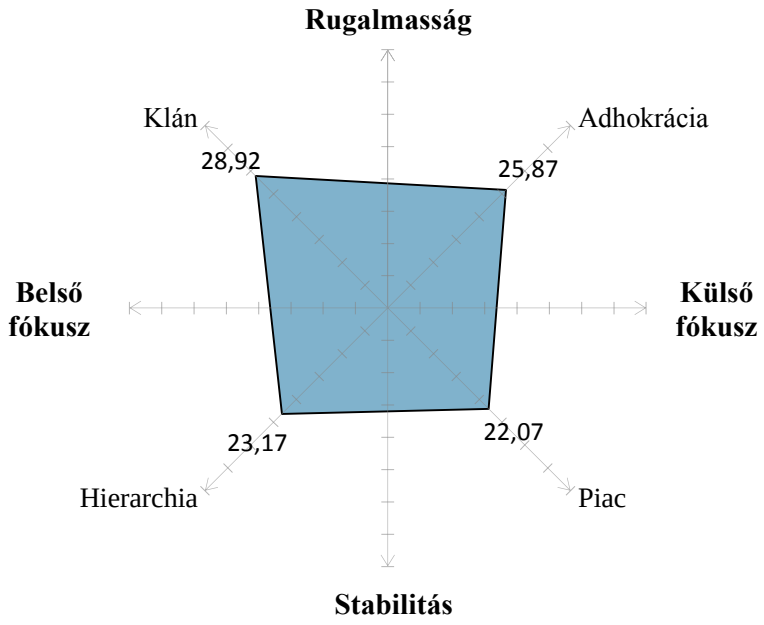
Kérdéskörönként négy állítás jellemzi a kultúra egyes területeit. A kitöltőnek 100 pontot kell az állítások között felosztani aszerint, hogy azt a saját szervezetére mennyire tartja igaznak. A négy definiált kultúra modellből azt tekintettem dominánsnak, ahol a hat kérdéskörre adott válaszok átlaga a legnagyobb értéket veszi fel. Ha a kitöltés nem volt teljes, akkor nem vontam be az elemzésbe, ennek köszönhető a 14 hiányzó elem. A vizsgált mintában mind a négy domináns szervezeti kultúrát megtaláltam, a kapott válaszok eredményeit a 34. táblázatban foglaltam össze. Az egyes kultúratípusokra adott értékek terjedelme 49 és 61 között változik. A vélemények közötti legnagyobb távolságot a klán kultúra típus megítélésekor tapasztaltam.

34. táblázat A szervezeti kultúra felmérés fontosabb statisztikai eredményei

Domináns szervezeti kultúra	Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás	Gyakoriság a menedzserek között	**Gyakoriság a teljes mintában**
Klán	61	7,00	68,00	28,92	10,55	22	**114**
Adhokrácia	43,3	5,00	48,30	25,86	8,39	18	**130**
Piac	51,67	0,00	51,67	22,06	8,02	9	**42**
Hierarchia	49,00	5,00	54,00	23,17	8,98	12	**96**
						Érvényes elemszám:	**382**
						Hiányzó elemszám:	**14**
						Összes elemszám:	**396**

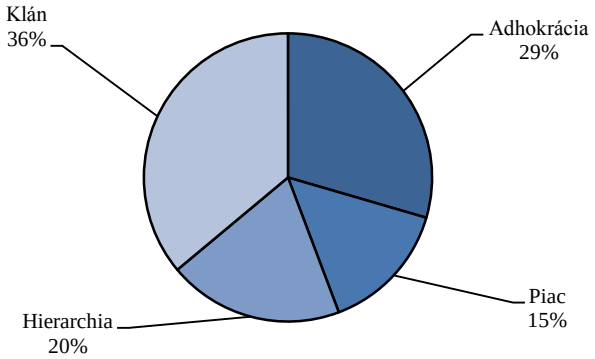
Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálati mintára jellemző kultúra profilt a 26. ábrán jelenítettem meg. Az átlagos adatokat ábrázolva egy viszonylagos kiegyenlítettség figyelhető meg. A legnagyobb értéket a rugalmasság és a befelé irányultság dimenziói mentén az emberi kapcsolatok vezetői modellhez tartozó klán kultúra, míg a legalacsonyabbat az ezzel éppen ellentétes póluson lévő piac kultúra kapta.



26. ábra A vizsgálatban résztvevők összesített kultúra profilja
Forrás: Saját szerkesztés

Mivel nem ugyanannyi kitöltő tag tartozik minden egyes klaszter vezetőjéhez, ezért az arányeltolódásokra számítani lehetett. A legnagyobb arányban a klán kultúra jelent meg 36%-os eredménnyel, a legkevesebb pedig a piac kultúrába tartozók aránya lett, de ez is elérte a közel 15%-ot. (27. ábra)



27. ábra A domináns szervezeti kultúra százalékos megoszlása
Forrás: Saját szerkesztés

Ide vonatkozó kutatási kérdésem szerint arra keresem a választ, hogy a felállított értékelési rendszer szerinti klaszterjellemző (klaszter siker érettségi index) milyen összefüggést mutat a szervezeti kultúrával? A kapcsolatok keresésekor a domináns szervezeti kultúra alacsony mérési szintű nominális változóját magyarázó változóként varianciaanalízisbe fogom bevonni.

5.4.3. A vezetői szerepekre vonatkozó eredmények

A vezetői szerepeket ugyanabban a Versengő Értékek Modellje szerinti elméleti keretrendszerben kell értelmezni, mint a szervezeti kultúrát. Ebben az esetben azt a kérdést tettem fel a klasztermenedzsernek, hogy a felsorolt 32 vezetői tevékenységből melyiket milyen gyakorisággal alkalmazza. A kérdéseket tartalmazó kérdőív a 2. mellékletben található.

A domináns vezetői szerep mérhetővé tétele

A kitöltő klasztertagnak 0–6-ig számozott 7 fokú Likert skálán van módja az értékelésre. A módszer nyolc vezetői szerepet – innovátor, bróker, producer, direktor, koordinátor, monitor, facilitátor, mentor – definiál. Minden egyes vezetői szerephez négy-négy kérdés tartozik, melyek keverve szerepelnek a kérdőíven. A módszer szerint az egy-egy szerephez tartozó kérdésre kapott válaszokat faktorelemzéssel kell összevonni.

A faktorelemzés során először az egy szerephez tartozó négy kérdést vontam össze egy főkomponensbe. Két esetben ki kellett hagynom egy-egy indikátort, mert az elemzés szerint nem tartozott ahhoz a főkomponenshez, amibe a módszer sorolta. A legkisebb kommunalitású indikátort kihagytam az elemzésből. A KMO- és Bartlett teszt eredménye minden esetben megfelelő lett. A kapott eredmények minden esetben az eredeti információtartalom több mint 50%-át hordozzák. (35. táblázat)

35. táblázat A vezetői szerep főkomponensek statisztikai eredményei

Domináns vezetői szerep	KMO-érték	Bartlett-teszt szignifikancia	Megőrzött variancia
Innovátor	0,662	0,000	58,51
Bróker	0,583	0,000	71,55
Producer	0,640	0,000	57,15
Direktor	0,772	0,000	59,87
Koordinátor	0,691	0,000	50,27
Monitor	0,753	0,000	63,89
Facilitátor	0,615	0,000	51,71
Mentor	0,854	0,000	81,26

Forrás: Saját szerkesztés

A főkomponens elemzés feltételei teljesültek, de azok csak azt igazolják, hogy az egyes kérdések között van kapcsolat, tehát összetartozva jellemzik az adott vezetői szerepet. Ezzel a módszerrel a főkomponensek közötti függetlenség nem biztosított, ezért a faktoranalízist úgy is elvégeztem, hogy a nyolc főkomponens kialakítására egyszerre kerül sor. A függetlenséget is biztosító módszer leírása szerint (Quinn, 1988) az elemzést equamax rotáció mellett kell elvégezni, ezért én is ezt alkalmaztam. Az elemzés feltételei itt is teljesültek, a nyolc főkomponens az eredeti variancia 85,30%-át hordozza, a KMO-érték 0,770, ami jó eredményt jelent (0,8 felett nagyon jó). A Bartlett-próba nullhipotézisét

el lehet vetni, mivel a szignifikanciaszint kisebb, mint 0,05. Ez azt jelenti, hogy a kiinduló változók alkalmasak az elemzésre, mivel van köztük korreláció. (36. táblázat)

36. táblázat A vezetői szerep főkomponens-elemzés KMO- és Bartlett-tesztje

Kaiser-Meyer-Olkin érték		,770
Megőrzött variancia		85,30%
Bartlett-teszt	Szabadsági fok	136
	Szignifikancia	,000

Forrás: Saját szerkesztés

Ez esetben több indikátort ki kellett hagynom, jellemzően két fő ok miatt. A legnagyobb problémát az okozta, hogy az egyes vezetői szerephez tartozó kérdések egyértelműen másik vezetői szerephez csoportosultak. A másik ilyen, hogy ha megfelelő helyen voltak is, a faktorszkórok alapján több faktorhoz is tartoztak. Az indikátorok bevonását és kiejtését addig folytattam, míg azok egyértelműen nem rendeződtek. A főkomponensekhez tartozó faktorértékeket a 37. táblázat mutatja.

37. táblázat A vezetői szerep főkomponens-elemzés faktor értékei

	Főkomponensek							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Innovátor	,923							
Innovátor	,685							
Bróker		,936						
Bróker		,879						
Producer			936					,
Direktor				,832				
Direktor				,639				
Koordinátor					,812			
Koordinátor					,630			
Monitor						,789		
Monitor						,689		
Monitor						,668		
Facilitátor							,861	
Facilitátor							,712	
Mentor								,804
Mentor								,756
Mentor								,748

Forrás: Saját szerkesztés

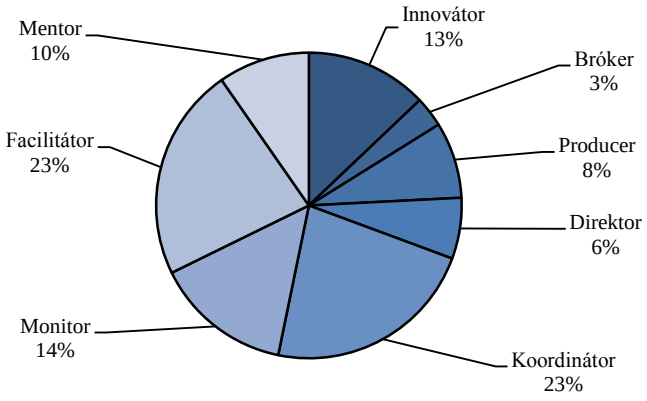
A nyolc szerepet jellemző főkomponens létrehozása után szükségem van a vezetői szerep kategorizált értelmezésére is, ezért meghatároztam a domináns vezetői szerepet is. Dominánsnak azt a szerepet tekintem, ahol a faktorhoz tartozó érték a legnagyobb.

38. táblázat A domináns vezetői szerepek változójának fontosabb statisztikai jellemzői

Domináns vezetői szerep	Terjedelem	Minimum 0–6-ig számozott Likert skálán	Maximum 0–6-ig számozott Likert skálán	Átlag	Szórás	Gyakoriság a menedzserek között	**Gyakoriság a teljes mintában**
Innovátor	3,00	3,00	6,00	4,55	,83	8	**34**
Bróker	4,75	1,25	6,00	4,43	,97	2	**2**
Producer	3,00	3,00	6,00	4,83	,67	5	**27**
Direktor	4,50	1,50	6,00	4,46	,97	4	**26**
Koordinátor	4,00	2,00	6,00	4,37	,83	14	**75**
Monitor	5,25	,75	6,00	3,82	1,14	9	**43**
Facilitátor	3,50	2,50	6,00	4,40	,77	14	**96**
Mentor	6,00	,00	6,00	3,93	1,35	6	**83**
						Érvényes elemszám:	**386**
						Hiányzó elemszám:	**10**
						Összes elemszám:	**396**

Forrás: Saját szerkesztés

A domináns vezetői szerep eredményekből látható (38. táblázat), hogy a bróker szerep a kapott válaszok alapján nagyon alulreprezentált, ezért a későbbi vizsgálatokból ki kell hagynom. Csak két esetben találtam dominánsnak ezt a szerepet, ami mindössze 3%-os megjelenést jelent, így a további elemzésekbe nem tudom bevonni. A többi vezetői szerep közül a facilitátor és koordinátor szerepek 23%-os aránya a legnagyobb, míg a többi szerep 6–14% között oszlik meg. (28. ábra)

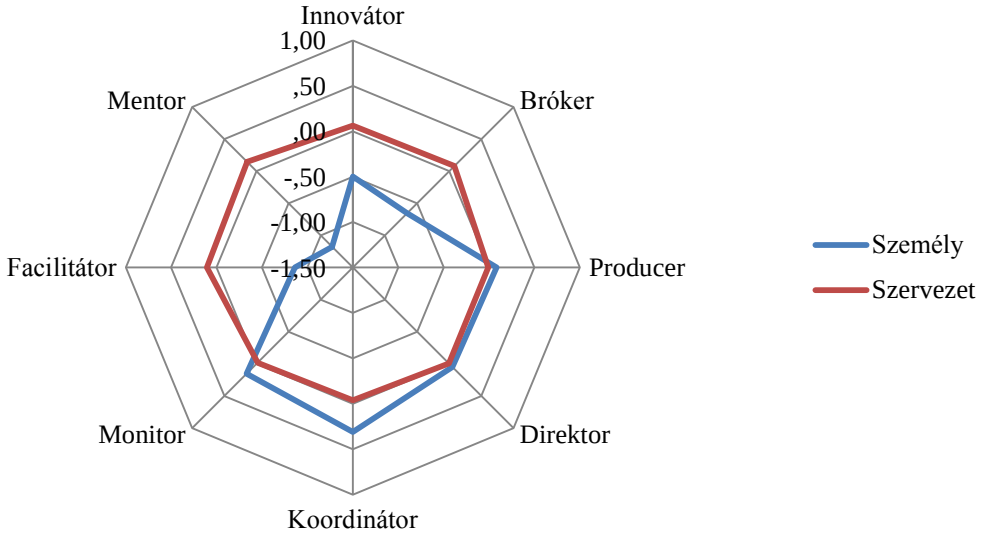


28. ábra A domináns vezetői szerepek százalékos megoszlása
Forrás: Saját szerkesztés

A faktoranalízis során kapott normalizált változók fontos tulajdonsága, hogy az átlaguk nulla, ami az adott tulajdonság átlagos érvényesülését jelenti. A Versengő Értékek Keretrendszerében értelmezett vezetői szerepek esetében ez azt jelenti, hogy az adott

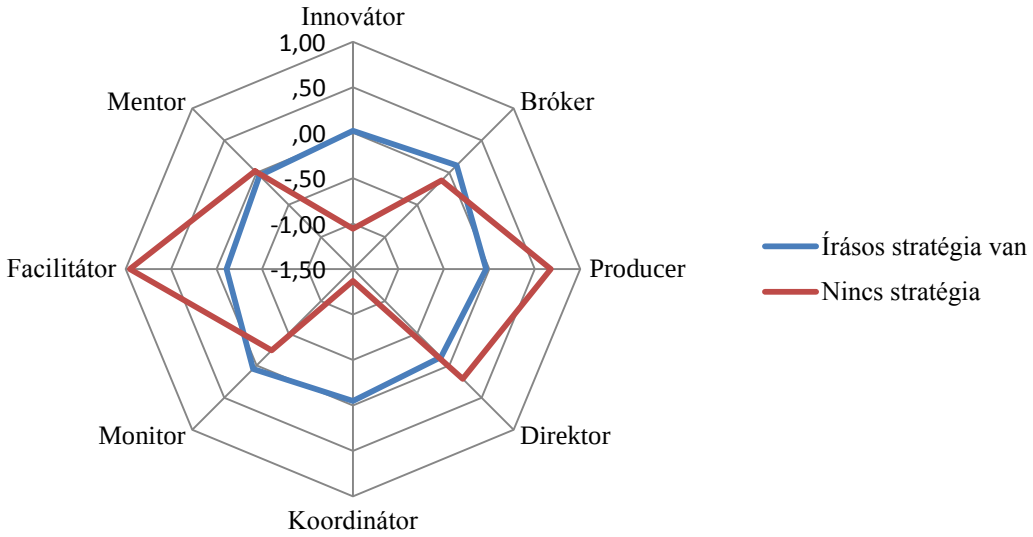
szerep nem eltúlzott és nem is alulértékelt. Kedvezőnek az tekinthető, ha a szerepek egyenletesen a 0 érték közelében vannak. Az átlagtól (átlagostól) való túlzott eltérés pozitív és negatív irányban is kedvezőtlen.

A 29. ábrán a klasztereket az alapján hasonlítottam össze, hogy azokat csak egy személy vezeti, vagy külön erre a célra létrehozott szervezet. Látható, hogy ahol menedzsmentszervezet áll a tagok rendelkezésére, ott minden szerep tekintetében kiegyenlített képet kapunk. A legtöbb szerep az átlag környékén van, a mentor szerep dominanciájával. Az egyszemélyes vezetők tekintetében már nem beszélhetünk kiegyenlítettségről. A mentor és facilitátor szerepek erősen a negatív zónában vannak, míg a koordinátor és monitor szerepeket túlértékelik.



29. ábra Vezetői szerep összehasonlítás (személy vs. szervezet vezette klaszter)
Forrás: Saját szerkesztés

Egy másik szemléletes összehasonlításban az írásos stratégiával rendelkező szervezeteket vetettem össze a stratégiával nem rendelkezőkkel (30. ábra). Ebben az esetben is hasonló képet kaptam. A stratégiával rendelkező szervezetek kiegyenlített profiljával szemben a stratégia nélküli klaszterek vezetésében az innovátor és koordinátor szerepek erősen alulértékeltek, míg a facilitátor és producer szerepek túlságosan dominánsak. A kapcsolatok keresésekor azt is meg fogom vizsgálni, hogy ezek a szabad szemmel látható különbségek vajon megragadhatók-e a klaszter sikere szempontjából.



30. ábra Vezetői szerep profil összehasonlítása
(Írásos stratégiával rendelkezők vs. stratégia nélküli klaszterek)
Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények bemutatásának összefoglalása

Az előző részben arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen vezetői szerep illetve szervezeti kultúra jellemzi a klaszterek vezetését? A kérdések megválaszolására a kérdőíves vizsgálat eredményeit használtam fel. Bemutattam a változók mérhetővé tételére alkalmazott módszereket és a kapott eredmények legfontosabb statisztikai jellemzőit. Mindkét tulajdonság esetén a Versengő Értékek Keretrendszerében értelmezett domináns tulajdonságokat – domináns vezetői szerep, domináns szervezeti kultúra – fogom a további elemzések során alkalmazni.

5.5. A változók közötti kapcsolatok vizsgálata

Kutatási kérdéseim közül ebben a részben arra keresem a választ, hogy milyen szerepe van a vezetői tulajdonságoknak – szervezeti kultúrának, vezetői szerepeknek – a klaszter sikeres működésben. Arra vagyok kíváncsi, vannak-e olyan vezetői tulajdonságok, amelyek sikeresebb működést tesznek lehetővé. A kutatási modell ide vonatkozó része szerint kapcsolatokat fogok keresni a siker és a klaszter vezetésének puha tulajdonságai között.

A modell magyarázott oldalán a siker áll, melynek mérhetővé tétele érdekében létrehozott metrika az új, folytonos érettségi modell lett. A sikert az érettséggel jellemezzük, az érettséget pedig a determináns faktorok – tagok elégedettsége és a klaszter működése – bevonásával számított érettségi index számszerűsíti.

A magyarázó oldalon a vezetés jellemzői állnak. A szervezeti kultúrát és a vezetői szerepeket is a domináns tulajdonsággal jellemeztem. A vizsgálat során felvett kategorizáló tulajdonságok – stratégia létezése, személy vagy szervezet vezeti, vagy hogy milyen szektorban működik a klaszter – szintén nominális változók. A kapcsolatok vizsgálatánál arra vagyok kíváncsi, hogy az egyes tulajdonságokhoz milyen siker index tartozik. Azokat a tulajdonságokat keresem, melyek dominanciája esetén a siker index magasabb a többinél.

A függő változó magas, míg a magyarázott változó minden esetben alacsony mérési szintű nominális változó, így a kapcsolatok vizsgálatára varianciaanalízist fogok alkalmazni. A varianciaanalízis két vagy több sokaság várható értékének összehasonlítására szolgál, lényegében azt vizsgálja, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között. (Sajtos–Mitev, 2007)

A matematikai-statisztikai kézikönyvek ANOVA (ANalysis Of VAriance) robosztus módszernek nevezik. (Székely–Barna, 2008) Az alkalmazhatóság szempontjából ez azt jelenti, hogy ha a függő változó nem normál eloszlású, vagy nem teljesül a varianciahomogenitás feltétele, akkor az nem gyakorol lényeges befolyást az F próbával kapcsolatos első és másodfajú hiba elkövetésének valószínűségére, vagyis nem rontja el a következtetések érvényességét, nem növeli meg jelentősen a hibás döntések számát. (Sajtos–Mitev, 2007) Ennek ellenére az egyes feltételeket az elemzés során megvizsgálom.

5.5.1. A szervezeti kultúra hatása a klaszter sikerre

Magyarázó változóként a domináns szervezeti kultúrát használom, ami alacsony mérési szintű nominális változó. A magyarázott oldalon a klaszter siker érettségi index magas mérési szintű változója áll, így a mérési szintre vonatkozó feltételek teljesülnek.

A varianciahomogenitás vizsgálatára a Levene tesztet alkalmaztam. (39. táblázat) A Levene teszt nullhipotézise azt mondja ki, hogy a szórások nem egyenlőek, amelynek elvetése azt jelenti, hogy a szóráshomogenitás teljesül. (Sajtos–Mitev, 2007) Ez esetben ez a feltétel teljesül, mivel a teszt eredménye nem lett szignifikáns (Sig=0,075).

39. táblázat Levene teszt eredménye (szervezeti kultúra vs. klaszter siker)

Levene statisztika	Szabadsági fok	Szignifikancia
2,32	352	,075

Saját szerkesztés

Az ANOVA (40. táblázat) teszt lefuttatásakor az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,028, ami kisebb, mint 0,05, ezért a nullhipotézist elutasíthatjuk. Ez azt jelenti, hogy az egyes domináns szervezeti kultúrákhoz tartozó klaszter siker kategóriaátlagok szignifikánsan különböznek egymástól.

40. táblázat A domináns szervezeti kultúra és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla

ANOVA	Négyzetösszeg	Átlag négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	1,03	,34	3,08	,028
Csoporton belül	39,35	,11		
Összesen	40,38			

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel négy domináns szervezeti kultúrát tartalmaz a modell, így a szignifikáns F próba csak a kapcsolat meglétét, a kategóriaátlagok közötti szignifikáns eltérést igazolja. Azt, hogy mely kategóriák között vannak különbségek, Post-Hoc elemzéssel tudjuk feltárni. A Post-Hoc elemzésekhez legalább három kategória szükséges, ami ez esetben teljesül.

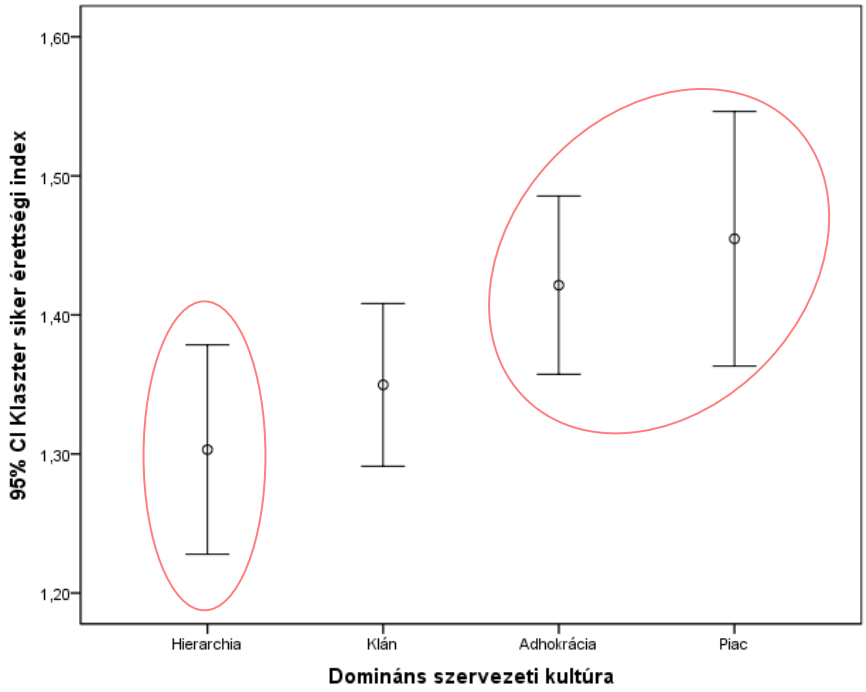
Mivel a Levene teszt nem lett szignifikáns, a minta eleget tesz a homogenitás feltételének, így a részletesebb eredmények feltárása érdekében LSD (Least Significant Difference) statisztikát alkalmazhattunk. Az LSD módszer t-próbával ellenőrzi a domináns szervezeti kultúrákhoz tartozó átlagok közötti különbségeket. (Sajtos–Mitev, 2007) A 41. táblázatban az egyes kultúrák közötti különbségekre vonatkozó LSD statisztika azon eredményei láthatók, ahol szignifikáns kapcsolat (Sig< 0,05) mutatkozott. Ezek az adhokrácia-hierarchia (Sig=0,012) és piac-hierarchia (Sig=0,020) kapcsolatok.

41. táblázat A domináns szervezeti kultúra és a klaszter siker kapcsolatának Post-Hoc elemzése (LSD)

(I) Domináns szervezeti kultúra	(J) Domináns szervezeti kultúra	Átlag eltérés (I-J)	Szórás	Szignifikancia
Adhokrácia	Hierarchia	,12	,05	,012
Piac	Hierarchia	,15	,07	,020

Forrás: Saját szerkesztés

A 31. ábra grafikonja szemléletesen mutatja, hogy az adhokrácia és piac kultúrák érettségi indexe magasabb, mint a hierarchiáé és a kláné. Mindkét pozitívan ható kultúra esetén elmondható, hogy a Versengő Értékek Modelljében a külső és belső fókusz között feszülő tengelyen a nyitottság oldalán foglalnak helyet. A Post-Hoc elemzés szignifikáns eredményeit ismerve megállapítható, hogy a magasabb érettségi index elérésének leginkább a nyitott, de strukturált gondolkodás, tehát a piac szervezeti kultúra kedvez. A klaszterek sikerét segíti az adhokrácia kultúra is, mely a Nyitott Rendszer vezetői modell jellemző kultúrája. A klán kultúra egyik domináns kultúrától sem tér el statisztikailag igazolható módon.



31. ábra A domináns szervezeti kultúra és a siker index kapcsolata
Forrás: Saját szerkesztés

5.5.2. A vezetői szerepek hatása a klaszter sikerre

A varianciaanalízis alkalmazhatóságának feltételei közül a mérési szintre vonatkozó kitétel teljesül, mivel a magyarázó változó, a domináns vezetői szerep alacsony, míg a klaszter siker érettségi index magas mérési szintű.

Valószínűleg a dimenziók nagy száma miatt a Levene teszt eredménye 0,05%-os szinten szignifikáns lett (Sig=0,028), így annak nullhipotézisét – mely azt mondja ki, hogy a szórások nem egyenlőek – el kell fogadnom. A varianciahomogenitás feltétele így nem teljesül, ezért a Post-Hoc analízis során az LSD tesztet nem alkalmazhatom. (42. táblázat)

42. táblázat Levene teszt eredménye (vezetői szerep vs. klaszter siker)

Levene statisztika	Szabadsági fok	Szignifikancia
2,39	351	,028

Forrás: Saját szerkesztés

A vezetői szerepek hatásának vizsgálatakor az ANOVA teszt F próbája (43. táblázat) kapcsolatot jelez a domináns vezetői szerepek és az érettségi index között. Az F statisztika a szórásnégyzetek összehasonlításával teszteli, hogy a megmagyarázott hányad elég nagy-e. A szórásnégyzet nem más, mint a négyzetösszeg és a szabadságfok hányadosa. (Székely–Barna, 2008) A Sig=0,000 érték arra utal, hogy független változó szignifikáns darabot magyaráz a függő változó heterogenitásából, tehát a vezetői szerepek szignifikánsan befolyásolják a klaszter siker érettségi index alakulását.

43. táblázat A domináns vezetői szerep és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla

ANOVA	Négyzetösszeg	Szabadsági fok	Átlag négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	6,17	6	1,03	10,46	,000
Csoporton belül	34,51	351	,098		
Összesen	40,68	357			

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezeti kultúrához hasonlóan itt is el kell végeznem a Post-Hoc elemzéseket, hogy megtudjam, az egyes vezetői szerepeknek milyen hatása van a modellre. A Levene teszt szignifikáns eredményére a Tamhane kontrasztot kell alkalmaznom, ami nem követeli meg a függő változó varianciahomogenitását. A 44. táblázatban azokat az eredményeket jelenítettem meg, ahol a Tamhane eljárás szignifikáns eredményeket hozott.

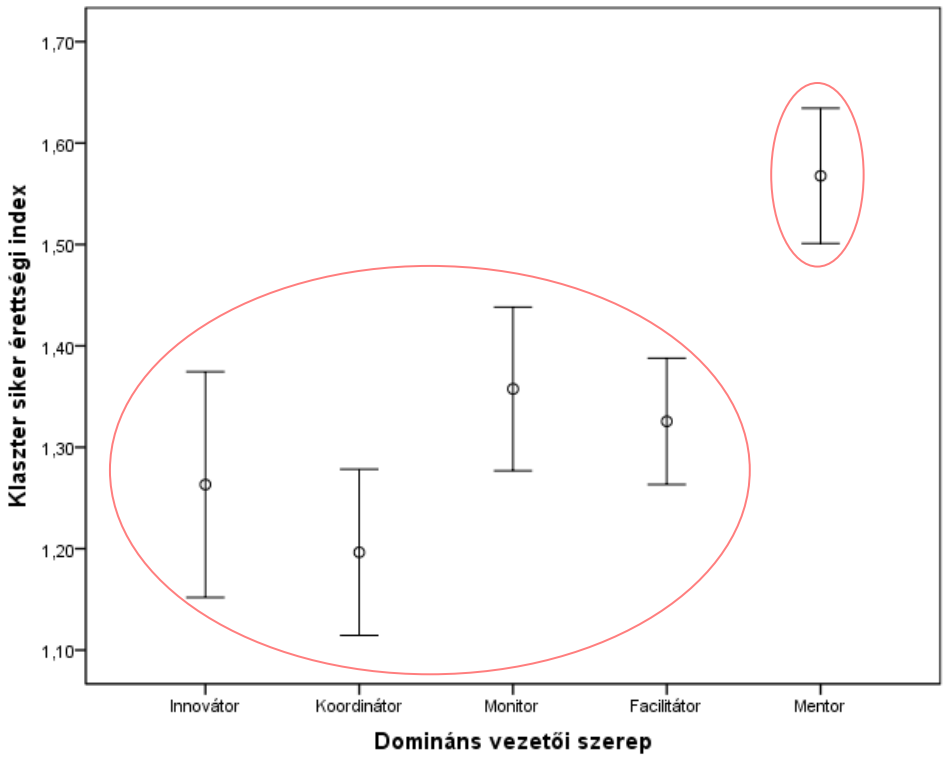
A vizsgálat eredményei szerint míg a mentor szerep segíti leginkább a magasabb érettségi index elérését, addig a koordinátor szerep járul hozzá legkevésbé.

44. táblázat A domináns vezetői szerep és a klaszter siker kapcsolatának Post-Hoc elemzése (Tamhane)

(I) Domináns vezetői szerep	(J) Domináns vezetői szerep	Átlag eltérés (I-J)	Szórás	Szignifikancia
Koordinátor	Direktor	-,32	,08	,005
Mentor	Innovátor	,30	,06	,000
Mentor	Koordinátor	,37	,05	,000
Mentor	Monitor	,21	,05	,002
Mentor	Facilitátor	,24	,05	,000

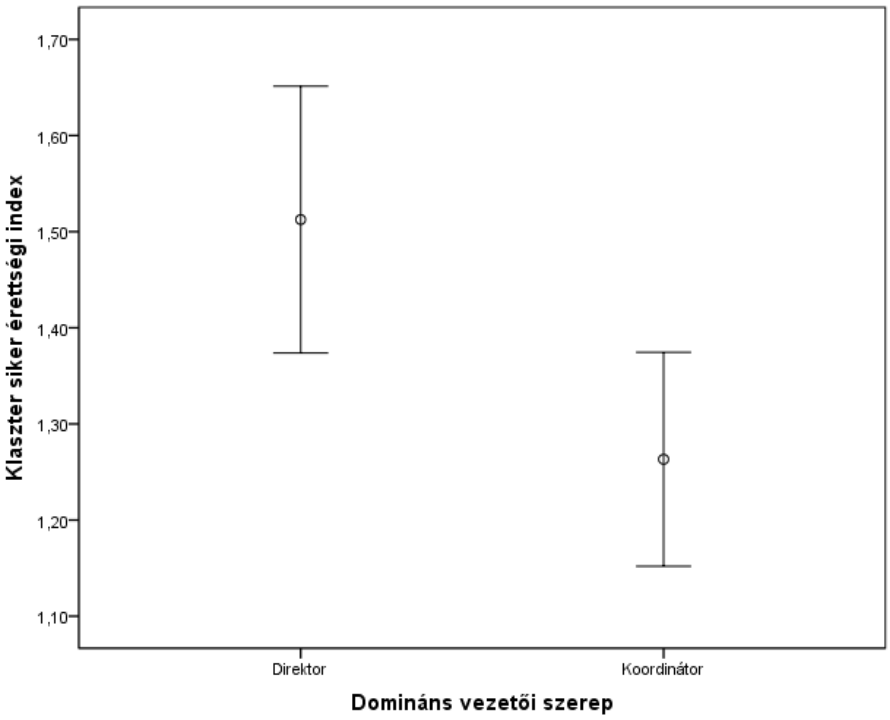
Forrás: Saját szerkesztés

Pozitív hatást fejt ki az mentor szerep, amely a monitor (Sig=0,002), a facilitátor (Sig=0,000), az innovátor (Sig=0,000) és a koordinátor (Sig=0,000) szerepektől különbözik szignifikánsan. (32. ábra)



32. ábra A domináns vezetői szerepek és a siker index kapcsolata (mentor)
Forrás: Saját szerkesztés

A direktor szerep tulajdonságai kisebb mértékben, de szintén támogatják a klaszterek sikeres működését. A koordinátor szereppel szemben szignifikáns (Sig=0,005) különbség mutatkozik, ami azt jelenti, hogy a direktor domináns vezetői szereppel rendelkező szervezetek klaszter siker érettségi indexeinek átlaga magasabb. A különbséget a 33. ábra szemlélteti.



33. ábra A domináns vezetői szerepek és a siker index kapcsolata (direktor)
Forrás: Saját szerkesztés

A producer szerep kategóriaátlagai egyik vezetői szereptől sem térnek el jelentősen. A vizsgálat során csak hét vezetői szerepet tudtam megvizsgálni, mivel domináns bróker szerepet összesen két esetben találtam. Ez mind számában, mind arányában olyan mértékben alulreprezentált, hogy ki kellett hagynom az elemzésből.

5.5.3. A kedvező CVF mix vezetői tulajdonságok hatása a klaszter sikerre

A versengő értékek keretrendszere egységes gondolatvezetés mentén definiálja mind a szervezeti kultúrát, mind a vezetői szerepeket. Ez lehetőséget ad arra, hogy az előzőekben külön bemutatott és értékelt vezetési jellemzőket integrálva létrehozzam azt a kedvező tulajdonságmixet, ami a siker indexre pozitív hatást fejtett ki.

A szervezeti kultúra esetén ez a piac és az adhokrácia, a vezetői szerepek esetén a mentor és a direktor szerepeket jelenti. Azokat a szervezeteket, amelyek ezekkel a jellemzőkkel bármilyen párosításban egyaránt rendelkeznek, „*Kedvező CVF mix*" névvel egy csoportba rendeztem.

Varianciaanalízissel vizsgálom meg, hogy az ilyen tulajdonságú szervezetek hogyan befolyásolják a klaszter siker indexet. A magyarázó változó oldalán a „*Kedvező CVF mix*", alacsony mérési szintű nominális változó, a magyarázott oldalon a klaszter siker érettségi index magas mérési szintű változója áll, így a mérési szintre vonatkozó feltételek teljesülnek.

45. táblázat Levene teszt eredménye (Kedvező CVF mix)

Levene statisztika	Szabadsági fok	Szignifikancia
2,26	360	,133

Forrás: Saját szerkesztés

A varianciahomogenitás vizsgálatára a Levene tesztet alkalmaztam. (45. táblázat) A Levene teszt nullhipotézise azt mondja ki, hogy a szórások nem egyenlők, amelynek elvetése azt jelenti, hogy a szóráshomogenitás teljesül (Sig=0,133).

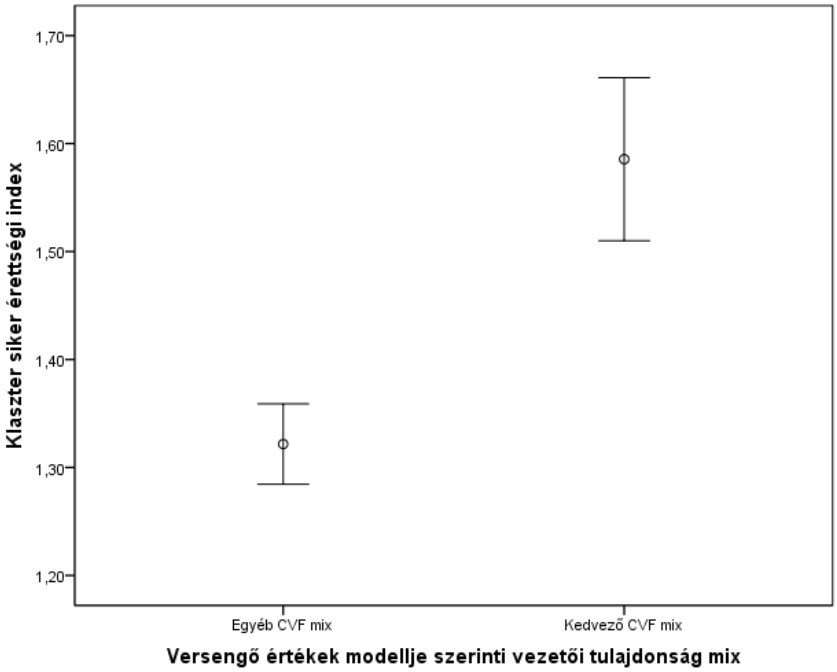
46. táblázat Kedvező CVF mix és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla

ANOVA	Négyzetösszeg	Szabadsági fok	Átlag négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	3,62	1	3,62	34,74	,000
Csoporton belül	37,52	360	,10		
Összesen	41,15	361			

Forrás: Saját szerkesztés

Az ANOVA (46. táblázat) teszt lefuttatásakor az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,000, ezért a nullhipotézist elutasíthatom. Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti kultúra és a vezetői szerep eredmények integrálásával létrehozott vezetői tulajdonság mixhez (*kedvező CVF mix*) szigorúbb statisztikai feltételek mellett (Sig<0,01) is szignifikánsan magasabb klaszter siker érettségi index tartozik.

Az 34. ábra jól szemlélteti, hogy a klaszter siker index átlagos értékei lényegesen magasabb értéket vesznek fel, ha a domináns piac vagy adhokrácia szervezeti kultúrához mentor vagy direktor szerepek párosulnak.



34. ábra A kedvező CVF mix és a siker index kapcsolata
Forrás: Saját szerkesztés

5.5.4. Egyes kategorizáló tulajdonságok hatása a klaszter sikerre

A statisztikai elemzések során megvizsgáltam néhány kategorizáló tulajdonságot is a klaszter sikerére. Ezek nem részei a kutatás modelljének, így téziseket nem fogalmazok meg ezekkel kapcsolatban, de a vizsgálat eredményeinek megértéséhez, értelmezéséhez hozzájárulhatnak.

Összehasonlítottam azokat a szervezeteket, ahol menedzsment szervezet áll a klasztertagok rendelkezésére, azokkal, ahol csak egy személy látja el a vezetői feladatokat, ezért ezt a kategorizáló tulajdonságot alkalmaztam független változóként. A varianciaanalízist (47. táblázat) elvégezve azt tapasztaltam, hogy a kategóriaátlagok között szignifikáns (Sig=0,027) különbség van.

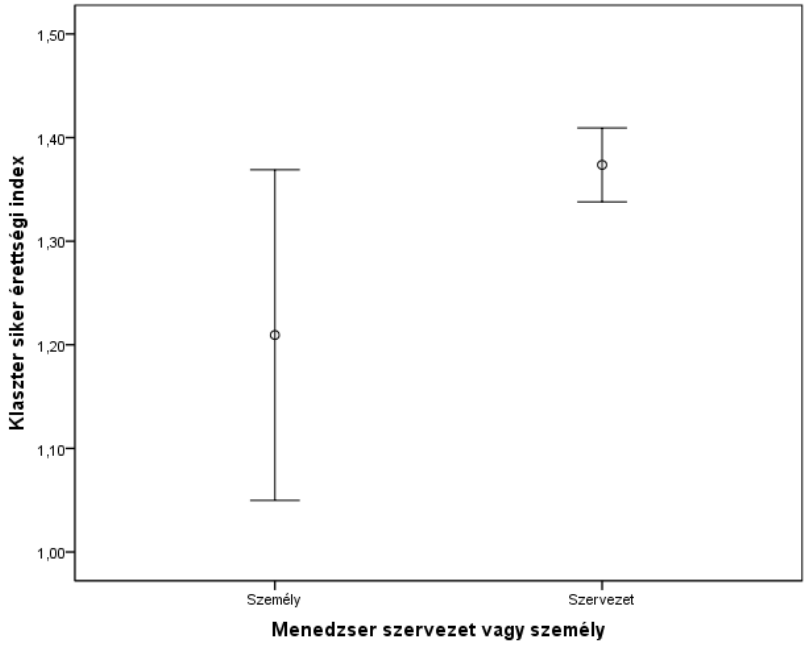
47. táblázat Az egyszemélyi vagy szervezeti vezetés és a klaszter sikerének kapcsolata

ANOVA tábla

ANOVA	Négyzetösszeg	Szabadsági fok	Átlag négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	,56	1	,56	4,90	,027
Csoporton belül	41,33	363	,11		
Összesen	41,89	364			

Forrás: Saját szerkesztés

A 35. ábrán szemléletesen is megmutatkozik, hogy a szervezet által vezetett klaszterek siker indexeinek átlaga lényegesen magasabb, ami azt jelenti, hogy ezek a szervezetek aktívabban működnek, a tagjai pedig elégedettebbek, mint azokban az esetekben, ahol egyszemélyű vezetés van.



35. ábra Az egyszemélyi vagy szervezeti vezetés és a siker index kapcsolata
Forrás: Saját szerkesztés

Két kategória vizsgálata esetén nem kell Post-Hoc elemzést végezni, hiszen az F próba eredménye már megmutatja, hogy a két vizsgált változó között van-e statisztikailag igazolható kapcsolat.

A vezetői szerep felmérés eredményeinek bemutatásakor pókháló diagramon ábrázoltam a stratégiával rendelkező, és a stratégiával nem rendelkező szervezetek profilját. A profil szembetűnő különbözősége miatt érdemesnek találtam megvizsgálni a két kategória hatását a klaszter sikerére. A stratégia meglétét magyarázó változóként alkalmaztam a

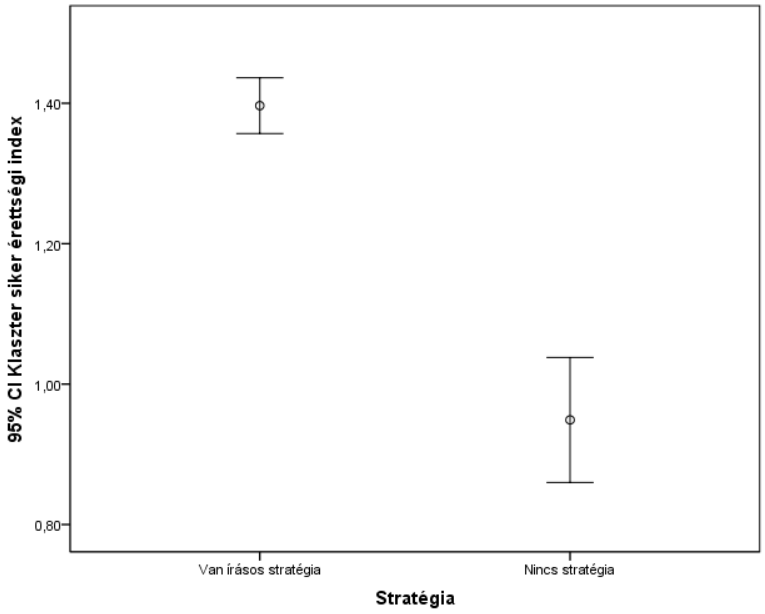
varianciaanalízis során. Az ANOVA tábla (48. táblázat) eredménye szerint a kategóriaátlagok szignifikánsan (Sig=0,000) különböznek egymástól.

48. táblázat Stratégia megléte és a klaszter sikerének kapcsolata ANOVA tábla

ANOVA	Négyzetösszeg	Szabadsági fok	Átlag négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	3,03	1	3,03	27,52	,000
Csoporton belül	32,52	295	,11		
Összesen	35,55	296			

Forrás: Saját szerkesztés

A 36. ábrán a kategóriaátlagok különbsége jól megmutatkozik. Az olyan klaszterek tagjainál, amelyek írásos stratégiával rendelkeznek, a siker index jelentősen magasabb.



36. ábra Stratégia megléte és a siker index kapcsolata
Forrás: Saját szerkesztés

Érdemes megvizsgálni, hogy ezek a szektorok a felállított értékelési rendszer szerint mutatnak-e különbségeket, ezért az előzőekhez hasonlóan egyes tevékenységi szektorok összehasonlítását is elvégeztem. A klaszterek működésének vizsgálatakor bemutattam, hogy milyen különbségeket találtam a környezetipar, valamint az autó-, gép- és elektronikaipar klasztereinek aktivitása között (5.3.3. fejezet).

A magyarázó változó a tevékenységi szektor, a magyarázott változó az eddigiekhez hasonlóan a klaszter siker érettségi index. A varianciaanalízist elvégezve a két szektor között szignifikáns (Sig=0,000) különbséget találtam. (49. táblázat)

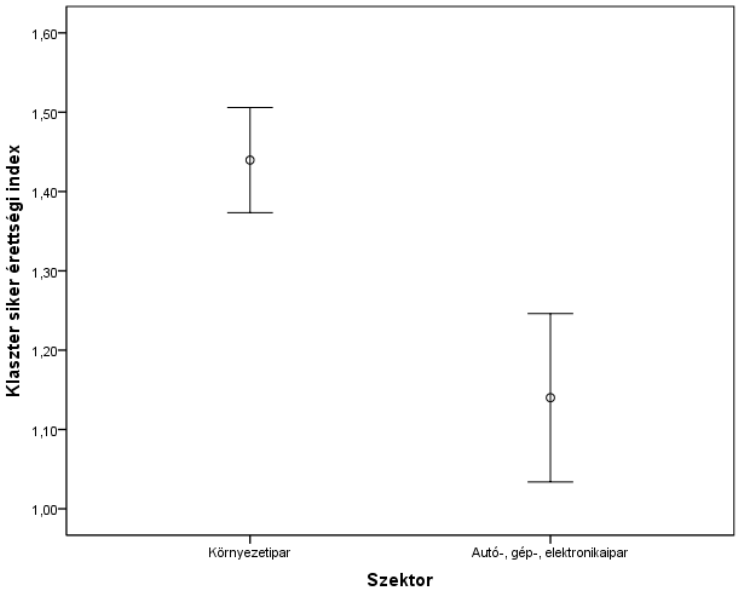
49. táblázat Klaszter sikere szektorok szerint ANOVA tábla (Autóipar vs. környezetipar)

ANOVA	Négyzetösszeg	Szabadsági fok	Átlag négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	2,603	1	2,603	21,412	,000
Csoporton belül	18,239	150	,122		
Összesen	20,842	151			

Forrás: Saját szerkesztés

A környezetiparban tevékenykedő klasztertagok siker indexeinek átlaga statisztikailag igazolhatóan magasabb, mint ahogy az autóipar klasztereinek szereplőinél mérhető. A kategóriaátlagok közötti különbségek az 37. ábrán szemléletesen is láthatóak.

Saját szerkesztés



37. ábra Klaszter siker index szektorok szerint (autóipar vs. környezetipar)
Forrás: Saját szerkesztés

5.5.5. A klasztertagok orientációjának statisztikai vizsgálata

A klasztertagok orientációjának vizsgálatakor négy determináns faktort azonosítottam. A tagok érdeklődése a klasztertagság céljait csoportosítva az *üzlet*, az *információ*, az *innováció* és a *támogatások* központi gondolatai köré csoportosulnak. Az orientációt a pókháló diagramon ábrázoltam (lásd p.125-126). Az ott bemutatott különbségeket statisztikai elemzésnek is alávetem, hogy azokat kvantitatív módszerrel is igazolni tudjam. Arra vagyok kíváncsi, hogy van-e különbség egyes kategorizáló tulajdonságok szerint (gazdálkodási forma, illetve tevékenységi szektorok) a tagok orientációja között. Varianciaanalízist fogok alkalmazni, mivel a magyarázott változó, az orientáció négy

főkomponense magas mérési szintű, a kategorizáló tulajdonságok pedig alacsony mérési szintű nominális változók.

Elsőként a faktoranalízis során létrejött orientációs változók normális eloszlását vizsgálom meg. A normalitás-vizsgálat szokásos tesztelésére a Kolmogorov–Szmirnov-féle *z*-próba szolgál (Székely–Barna, 2008), így én is ezt alkalmazom. A próba nullhipotézise az, hogy a minta nem normál eloszlású, és az adatok szignifikanciaszintje alapján az adatok eloszlása szignifikánsan különbözik a normál eloszlástól. A 50. táblázat szerint a Kolmogorov–Szmirnov teszt egyik főkomponens esetén sem lett szignifikáns, ezért a nullhipotézis elvethető. A varianciaanalízis azon feltétele, hogy a magyarázott változó legyen normál eloszlású, mind a négy főkomponens esetén teljesül.

50. táblázat Az orientációs dimenziók normalitás vizsgálata

		Üzlet	Információ	Innováció	Támogatás
Elemszám N		359	359	359	359
Paraméterek	Átlag	,00	,00	,00	,00
	Szórás	1,00	1,00	1,00	1,00
Terjedelem	Abszolút	,04	,04	,05	,05
	Pozitív	,03	,03	,02	,026
	Negatív	-,04	-,04	-,05	-,05
Kolmogorov–Szmirnov Z		,75	,80	,87	,90
Szignifikancia		,620	,543	,442	,391

Forrás: Saját szerkesztés

A szóráshomogenitás feltételének tesztelésére alkalmazott Levene teszt sem lett szignifikáns, tehát a minta eleget tesz ennek a feltételnek is. (51. táblázat)

51. táblázat Az orientációs dimenziók szóráshomogenitásának vizsgálata

Orientációs főkomponensek	Levene statisztika	Szabadsági fok	Szignifikancia
Üzlet főkomponens	1,67	320	,191
Információ főkomponens	1,56	320	,211
Innováció főkomponens	1,24	320	,292
Támogatás főkomponens	,41	320	,668

Forrás: Saját szerkesztés

Az ANOVA-teszt lefuttatásakor az F próba az *üzleti célok* dimenziója szerint szignifikáns (Sig=0,011) különbséget mutat (52. táblázat). Ez a kapcsolat meglétét igazolja, mivel kettőnél több kategória vizsgálatáról van szó, a részleteket Post-Hoc elemzéssel tudjuk feltárni. A változók homogenitásának teljesülése miatt LSD statisztikát alkalmazhattam. Az 52. táblázat eredményeiből leolvasható, hogy a gazdasági társaságok elégedettsége ezen dimenzió mentén szignifikáns különbséget mutat mind az oktatási intézményekkel (Sig=0,032), mind a kutatóintézetekkel (Sig=0,029) szemben.

52. táblázat A gazdálkodási formák közötti orientációs különbségek ANOVA táblája és Post-Hoc elemzése (LSD)

Függő változó		Négyzetösszeg	Négyzet átlag	F	Szignifikancia
Üzlet főkomponens		8,89	4,45	4,56	,011
Függő változó	(I) Szektor	(J) Szektor	Átlag eltérés	Szórás	Szignifikancia
Üzlet főkomponens	Oktatási intézmény	Gazdasági társaság	,58	,27	,032
Üzlet főkomponens	Kutatóintézet	Gazdasági társaság	,67	,30	,029

Forrás: Saját szerkesztés

A klaszterek tevékenységi területe szerint hasonlítottam össze a környezetipar klasztereinek, az autó-, gép- és elektronikaipar klasztereinek, valamint a tudásklaszterek tagjainak válaszai alapján kapott eredményeket. A tudásklaszterek szereplői inkább az információ felé orientálódnak, míg a környezetipar inkább az innovációs előnyökkel elégedett. Az autó-, gép- és elektronikaipar klasztereinek tagjai nem igazán elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel. Az ANOVA-teszt (53. táblázat) F próbája szignifikáns különbséget mutatott az innováció (Sig=0,018) és az információ (Sig=0,034) dimenziók kapcsán. A Post-Hoc elemzésként futtatott LSD teszt eredményei szerint a tudásklaszterek mindkét másik vizsgált szektortól szignifikánsan (Sig=0,018, Sig=0,010) különböznek az információ főkomponens mentén. Az innovációs célokat szolgáló előnyökkel kapcsolatos elégedettség terén a környezetipar és az autóipar szereplőinek véleménye különbözik szignifikánsan (Sig=0,005).

53. táblázat Az egyes tevékenységi szektorok közötti orientációs különbségek ANOVA táblája és Post-Hoc elemzése

Függő változó		Négyzetösszeg	Négyzet átlag	F	Szignifikancia
Információ főkomponens		6,44	3,22	3,47	,034
Innováció főkomponens		9,93	4,97	4,12	,018
Függő változó	(I) Szektor	(J) Szektor	Átlag eltérés	Szórás	Szignifikancia
Információ főkomponens	Tudás klaszterek	Környezetipar klaszterei	,73	,30	,018
		Autó-, gép- és elektronikaipar	,86	,33	,010
Innováció főkomponens	Környezetipar klaszterei	Autó-, gép- és elektronikaipar	,58	,20	,005

Forrás: Saját szerkesztés

5.6. Hipotézisek helytállóságának elemzése

Kutatásom elején négy hipotézist fogalmaztam meg. Az első a fogalmi kérdések körébe tartozik és a vizsgálat tárgyának, a klaszterek fogalmának tisztázását tűzte ki célul.

A második egy módszertani kérdés kapcsán felmerült feltételezés, mely szerint felállítható a klaszter sikerét mérni képes értékelési rendszer.

A harmadik és negyedik, empirikus szempontú hipotézisem a vezetés szerepét, annak puha tulajdonságait vizsgálja a klaszterek sikerére.

1. hipotézis

Azonosíthatóak a klaszterek menedzsment megközelítésű sajátosságai, és ezek bázisán megalkotható egy, a hazai klasztereket leíró definíció.

Első hipotézisem egy új fogalom megalkotására irányult. Az irodalomból megismert, bőségesen rendelkezésre álló klaszter definíciók ismeretében ennek újdonsága az eltérő nézőpontból származik. Külső helyett belső nézőpontból, a vezető szemszögéből, tudatos vezetési feladatként tekint a klaszterre. Megismerve a klaszter definíciók struktúráját és a hazai klaszterek jellemzőit, az első hipotézis szerint azonosíthatóak a menedzsment megközelítésű sajátosságok, és megalkotható a definíció.

Az irodalmi definíciók elemzése során azonosítottam azok formai elmeit, és megállapítottam, hogy a legtöbb esetben tartalmazzák a szerveződés alapját és annak struktúráját. Megnevezik a klaszter célját és a cél eléréséhez használt eszközöket, végül tartalmazzák az összetartó erőt jelentő szervezeti jellemzőket. A lefolytatott interjúk és a klaszterek által közzétett dokumentumok elemzésével megkerestem azokat a tulajdonságokat, amelyek a hazai helyzetet a vezető nézőpontjából a lehető legjobban leírják.

Megállapítottam, hogy a szerveződés alapját minden esetben egy tudatosan kialakított és közösen elfogadott rendszer jelenti. Szerveződését tekintve a menedzsment megközelítésű klaszter egy formálisan is létrejött, de önálló jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, ahol a tagok teljes mértékben megőrzik szuverenitásukat. A klasztertagok körében folytatott kérdőíves vizsgálat eredményei alapján az egyéni célok sokfélesége rajzolódott ki. A faktoranalízissel folytatott statisztikai elemzés eredményei szerint a klasztertagok érdeklődése alapvetően négy fő téma körül összpontosul. A négy dimenzió a termelékenységet, hatékonyságot, gazdaságosabb működést szolgáló célokat, a tudáshoz, ismerethez, információhoz jutást szolgáló célokat, az innovációval, K+F lehetőségekkel, fejlesztéssel kapcsolatos célokat, valamint a támogatáshoz jutás lehetőségét szolgáló célokat foglalják magukba. Ezen célok eléréséhez eszközként a tagok az összefogásban

rejlő lehetőségeket alkalmazzák. A hazai klasztereket jellemző összetartó erő a minden esetben megtalálható együttműködés, a szervezeti függetlenség és nyitottság.

Az eredmények ismeretében megállapítható, hogy a menedzsment megközelítésű sajátosságok azonosításával és a vizsgálati eredmények felhasználásával megalkotható a hazai klasztereket vezetői feladatként leíró definíció, mely szerint a klaszter:

Különböző vállalkozások és nonprofit szervezetek olyan jogi személyiség nélküli, de formálisan is létrejött együttműködési formája, ahol az alapító és csatlakozó tagok, szuverenitásukat teljes mértékben megtartva az üzlet, az innováció, az információ és a támogatások szempontjai köré csoportosuló egyéni céljaikat, az összefogásban rejlő lehetőségek kihasználásával próbálják elérni. Együttműködésüket egy tudatosan kialakított és közösen elfogadott rendszer szerint egy választott vezetőn vagy szervezeten keresztül irányítják.

2. hipotézis

A tagok elégedettségének determináns faktorai azonosíthatóak és ezekkel az elégedettség jellemezhető. Az elégedettségi faktorok és a klaszter működési jellemzőinek figyelembe vételével megalkotható egy, a hazai klaszterek értékelésére alkalmas folytonos érettségi modell.

Második hipotézisem egy értékelési módszer megalkotását szolgálta, ezért egy olyan értékelési eszközt hoztam létre, mellyel a klaszter sikere jellemezhető.

A siker mérhetővé tétele érdekében létrehozott metrika egy új, folytonos érettségi modell lett. A sikert az érettséggel jellemzem, az érettséget pedig a determináns faktorok – a tagok elégedettsége és a klaszter működése – bevonásával számított klaszter siker érettségi index számszerűsíti.

A tagok körében végzett elégedettségmérés fő kérdése, hogy az egyes klasztertagság által nyújtott előnyökkel a tagok mennyire elégedettek. A válaszok mögötti látens struktúra feltárása érdekében faktoranalízist alkalmaztam. A szakirodalommal összhangban lévő két, jól interpretálható determináns faktort azonosítottam, mellyel a tagok orientációja jól jellemezhető. A létrehozott determináns faktorok az innováció és az üzlet dimenziói mentén mérhetővé tették a tagok elégedettségét.

A klaszter működési indikátorai a szakirodalomnak és a hazai jellemzőknek megfelelő tevékenységek és aktivitás elemi egységeiből állnak össze. A működés jellemzésére felhasználtam az együttműködések számát, a tagok számának változását, a stratégia létezését és formalizáltságát, a klaszter korát, és hogy átment-e jelentősnek mondható átalakuláson. A klasztereket a menedzserek válaszai alapján négy kategóriába – passzív, mérsékelten aktív, aktív és nagyon aktív – soroltam.

A modell által számított sikert egy háromdimenziós koordináta rendszerben megállapított testként lehet értelmezni. A három dimenzió a három determináns faktor. Minél nagyobb a

test térfogata, az annál nagyobb sikert jelent. Ha a klaszter aktívabban működik, vagy a tagok elégedettebbek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, akkor az nagyobb értéket vesz fel a tengelyen, és a test térfogata nagyobb lesz. Az új, háromdimenziós, folytonos érettségi modell alkalmazásával egy magas mérési szintű folytonos változóhoz jutottam, mellyel a klaszter sikere jellemezhető. A fentiek alapján bizonyítást nyert a következő megállapítás:

Felállítható egy olyan új, folytonos érettségi modell, mellyel a klaszter sikere mérhetővé válik. A sikert az érettség jellemzi, az érettséget pedig a determináns faktorok – a tagok az üzlet és az innováció dimenzió mentén értelmezett elégedettsége, valamint a klaszter működése – bevonásával számított klaszter siker érettségi index számszerűsíti.

Következő két hipotézisem esetében a modell magyarázott oldalán a siker áll, melynek mérhetővé tétele érdekében létrehozott metrika az új, folytonos érettségi modell lett. A sikert az érettséggel jellemeztem, az érettséget pedig a determináns faktorok – tagok elégedettsége és a klaszter működése – bevonásával számított érettségi index számszerűsíti. A magyarázó oldalon a vezetés jellemzői állnak. A szervezeti kultúrát és a vezetői szerepeket is a versengő értékek keretrendszere szerinti domináns tulajdonsággal jellemeztem. A kapcsolatok vizsgálatánál arra vagyok kíváncsi, hogy az egyes domináns vezetői tulajdonságokhoz milyen siker index tartozik. Azokat a tulajdonságokat kerestem, melyek dominanciája esetén a siker index magasabb a többinél. A függő változó magas, míg a független változó minden esetben alacsony mérési szintű nominális változó, így a kapcsolatok vizsgálatára varianciaanalízist alkalmaztam. Mivel mindkét esetben kettőnél több kategória hatását vizsgáltam, így Post-Hoc elemzéseket is végeznem kellett.

3. hipotézis

Összefüggés mutatható ki a klaszter vezetését jellemző szervezeti kultúra, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között.

A szervezeti kultúra esetén Cameron és Quinn modelljét alkalmaztam. A klasztermenedzserek körében lefolytatott kérdőíves vizsgálat során a módszerhez tartozó OCAI kérdőívet alkalmaztam. A felmérés során mind a négy domináns szervezeti kultúrát – adhokrácia, piac, hierarchia, klán – azonosítani tudtam. A domináns szervezeti kultúra kategóriákhoz tartozó átlagos klaszter siker érettségi index értékeket megvizsgálva megállapítást nyert, hogy az egyes kultúrák között szignifikáns különbség van. Az ANOVA vizsgálat F statisztikájának szignifikancia szintje (Sig<0,05) csak a kapcsolat létezését igazolta, azt, hogy melyik kultúra hogyan befolyásolja a sikert, Post-Hoc elemzéssel tudom igazolni. A Levene teszt szignifikancia szintje (Sig>0,05) igazolta a függő változó szórásának homogenitását ezért, LSD statisztikát használtam.

Az adhokrácia (Sig=0,012) és piac (Sig=0,020) kultúrák érettségi indexe magasabb, mint a hierarchiáé. Mindkét pozitívan ható kultúra a külső és belső fókusz között feszülő

tengelyen a nyitottság oldalán foglalnak helyet. Megállapítható, hogy a magasabb érettségi index elérésének leginkább a piac szervezeti kultúra kedvez. A klaszterek sikerét segíti az adhokrácia kultúra is. A klán kultúra egyik domináns kultúrától sem tér el statisztikailag igazolható módon. A domináns hierarchia kultúrájú klaszterek tagjaihoz tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan alacsonyabbak.

A vizsgálat eredményeire alapozva a következő megállapításokat teszem:

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a klaszter vezetésére jellemző, Versengő Értékek Modellje szerinti domináns szervezeti kultúra tulajdonságok, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között. A domináns piac és a domináns adhokrácia szervezeti kultúrákhoz tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak, mint a domináns hierarchia kultúráé.

4. hipotézis

Összefüggés mutatható ki a klaszter vezetését jellemző vezetői szerep, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között.

A domináns vezetői szerepek felmérésekor szintén a versengő értékek keretrendszere szerint értelmezett Quinn modellt használtam. A módszer nyolc vezetői szerepet – innovátor, bróker, producer, direktor, koordinátor, monitor, facilitátor, mentor – definiál. A bróker szerepet mindössze két klaszter esetében találtam dominánsnak, így azt ki kellett hagynom a további elemzésből. A varianciaanalízis során igazolást nyert, hogy a vezetői szerepek szignifikánsan (Sig=0,000) befolyásolják a klaszter siker érettségi indexet. A szóráshomogenitást vizsgáló Levene teszt eredménye ez esetben szignifikáns (Sig<0,05) lett, ezért a Post-Hoc elemzés során a Tamhane eljárást alkalmaztam. A teszt eredményei azt bizonyították, hogy a mentor szerephez szignifikánsan magasabb klaszter siker érettségi index tartozik, mint a monitor (Sig=0,002), a facilitátor (Sig=0,000), az innovátor (Sig=0,000) és a koordinátor (Sig=0,000) szerepekhez. A domináns direktor szerep szintén szignifikánsan (Sig=0,005) magasabb értékeket kapott a koordinátorhoz képest.

A vizsgálat eredményeire alapozva a következő megállapításokat teszem:

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a klaszter vezetésére jellemző, Versengő Értékek Modellje szerinti domináns vezetői szerep tulajdonságok, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között. A domináns mentor szerephez tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak, mint a domináns monitor, facilitátor, innovátor és a koordinátor szerepeké. A domináns direktor vezetői szerephez tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak, mint a koordinátor szerepeké.

6. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben az empirikus kutatás eredményeinek értékelésével és interpretációjával foglalkozom. Megfogalmazom a téziseket, megválaszolom a kutatási kérdéseket, majd ismertetem vizsgálatom önálló és újszerű eredményeit. A fejezetet a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazhatóságának és a további kutatási irányok lehetőségének bemutatásával zárom. Az eredmények értékelésekor figyelmet fordítok a modell és az eredmények értelmezésének korlátaira is.

6.1. Az eredmények értelmezése

Kutatásom fő célja az volt, hogy a vizsgált területen rámutassak a vezetés fontosságára, a vezetői tulajdonságok és a szervezeti kultúra megismerésének jelentőségére. Ehhez meg kellett ismernem a Magyarországon működő, önmagukat klaszterként definiáló szervezetek jellegzetességeit és azok belső mozgatórugóit. Az irodalom feldolgozása mellett interjúkat és kérdőíves vizsgálatot folytattam le a hazai klasztermenedzserek körében. A klasztertagokat kérdőíves módszerrel mértem fel.

A vezetői nézőpont azt eredményezte, hogy definiálnom kellett a vizsgálódás tárgyát, mert a szakirodalomban található meghatározások legtöbbje az evolúciósan kialakult organikus klaszterek gazdaságföldrajzi megközelítése szerint íródott. Első lépésként azonosítottam azokat az alapvető tulajdonságokat és menedzsment megközelítésű sajátosságokat, amelyek a tudatos módszerként alkalmazott klaszteresedést jellemzik. Vizsgálatom során azokat a szervezeteket vizsgáltam, amelyek önmagukat klaszterként határozzák meg, a klaszteresedés előnyeit kívánják élvezni, ezért formálisan is megalakultak, és működésüket egy menedzser személy vagy szervezet által irányítják. Ez egyben az eredmények értelmezésének az egyik legfontosabb korlátja is. A kutatás megállapításai azokra a vizsgált klaszterekre érvényesek, amelyek tudatosan jöttek létre, és már van vezetőjük. A vizsgálat eredményei tehát organikus gazdasági vagy földrajzi koncentrálódás következtében létrejött – formális szervezet és vezetés nélküli – klaszterekre nem értelmezhetők.

A vezetői kihívások tekintetében különlegességnek számít, hogy ezek a szervezetek nem önálló jogi személyek, és önmaguk nem gazdálkodnak. Ebből a szempontból inkább nonprofitnak számítanak, mégis komoly pénzügyi, infrastrukturális és emberi erőforrásokat kell kezelniük. Ez tehát nem szokványos vezetői feladat, ezért tartottam fontosnak, hogy megértsem a tagok céljait, azt, hogy milyen előnyöket várnak el, ha klasztert alapítanak, vagy csatlakoznak, és hogy ezekkel mennyire vannak megelégedve.

A klasztertagság előnyeit a szakirodalom, az interjúk és a nyilvános klaszterdokumentumok elemzésével gyűjtöttem össze, és ezekről kérdeztem meg a klasztertagokat. Az eredmények faktoranalízissel folytatott elemzésekor jól interpretálható

mögöttes struktúra rajzolódott ki. A tagok céljai négy fő gondolat körül csoportosulnak. Az egyik dimenzió a termelékenyebb, hatékonyabb, gazdaságosabb működést szolgáló célokat tartalmazza. Egy másik az innovációval, K+F lehetőségekkel, fejlesztéssel kapcsolatos célokat foglalja magába. A továbbiak a tudáshoz, ismerethez, információhoz jutást szolgáló célokat, valamint a támogatáshoz jutás lehetőségét szolgáló célokat tartalmazzák. A támogatáshoz jutás szempontja nem meglepő. Vizsgálatom eredményeinek értelmezése szempontjából fontos, olyan külső hatásokkal, mint a klaszterpolitika vagy pénzügyi támogatások kérdése, nem foglalkoztam, a hazai képhez ez a szempont mégis szervesen hozzátartozik. Az információhoz jutás a tagok körében folytatott elégedettségmérés során az első helyen szerepelt. Ez volt a legfontosabb klasztertagság által nyújtott előny a tagok számára. A négy dimenzióval a klasztertagok orientációja jól jellemezhető. A különböző kategorizáló tulajdonságok alapján ábrázolt profilok jól szemléltetik, hogy a klasztertagok egyéni céljai mennyire sokfélék. Az üzleti célok dimenziója szerint statisztikailag igazolt szignifikáns különbséget találtam a gazdasági társaságok és az oktatási intézmények (Sig=0,032), valamint a gazdasági társaságok és a kutatóintézetek (Sig=0,029) között. Az egyes tevékenységi szektorok is különböznek egymástól. Az információ főkomponens mentén a tudásklaszterek tagjainak elégedettsége szignifikánsan eltér az autó-, gép- és elektronikaipar (Sig=0,018), valamint a környezetipar (Sig=0,010) területén tevékenykedőkétől. Az innovációs célokat szolgáló előnyökkel kapcsolatos elégedettség terén a környezetipar és az autóipar szereplőinek véleménye különbözik szignifikánsan (Sig=0,005).

A menedzsment megközelítésű tényezők azonosítása, és a definíció megalkotása után a klaszter sikerét értékelő módszert alakítottam ki. Egy klaszter tevékenységét akkor tekintettem sikeresnek, ha a tagjai elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, és tevékenysége a klaszterekre jellemző működést mutat. A tagok céljainak megismerése a belső mozgatórugók megértését szolgája. A szakirodalom alapvetően két fő gondolkodási irányt – az ipar vezérelt *üzleti* és kutatás-fejlesztés vezérelt *innovációs* orientációt – tárgyal, amit vizsgálataim során faktoranalízissel azonosítani tudtam. Ez a két, elégedettséget leíró dimenzió került beépítésre a klaszterek sikerének értékelésére létrehozott folytonos érettségi modellbe, a harmadik dimenzióval a klaszter működését értékeltem. A működés jellemzésére felhasználtam az együttműködések számát, a tagok számának változását, a stratégia létezését és formalizáltságát, a klaszter korát, és hogy átment-e jelentősnek mondható átalakuláson. A klaszter kora egy olyan korlátozó tényező lehet, amit az eredmények értékelésekor figyelembe kell venni. Önmagában az, hogy egy klaszter nem működik régen, még nem jelenti azt, hogy rosszul működik. Az elemzéseket a kor figyelembevételével és anélkül is elvégeztem, végül amellett döntöttem, hogy benne hagyom a modellben, hiszen a klaszterek alapvető filozófiájuk szerint nem rövid távon fejtik ki előnyeiket. Az empirikus vizsgálat eredményeit felhasználva a siker értékelésére egy új, háromdimenziós folytonos érettségi modellt hoztam létre. A sikert az érettséggel jellemeztem, az érettséget pedig a determináns faktorok – tagok elégedettsége és a klaszter működése – bevonásával számított klaszter siker érettségi index számszerűsíti.

A kutatási modell gondolatmenetét követve először a vezető szempontjából definiáltam a klasztereket, majd a klaszter sikerének értékelésére alkalmas mérési rendszert hoztam létre. Következő lépésként összefüggéseket kerestem a klaszter sikere és a klaszter vezetésének olyan puha tulajdonságai között, mint a szervezeti kultúra és a vezetői szerepek.

A modell magyarázott oldalán a klaszter sikere, a magyarázó oldalon a vezetés jellemzői állnak. A szervezeti kultúrát és a vezetői szerepeket is a versengő értékek keretrendszere szerinti domináns tulajdonsággal jellemeztem. A szervezeti kultúra esetén Cameron és Quinn típusait alkalmaztam. A domináns szervezeti kultúra hatásának vizsgálatakor megállapítottam, hogy az egyes kultúrák között szignifikáns (Sig<0,05) különbség van.

A legmagasabb átlagos klaszter siker érettségi index a domináns adhokrácia kultúrához tartozik, mely szignifikánsan (Sig=0,012) különbözik a hierarchia kultúrától. Ez azt jelenti, hogy a *nyitott rendszer* vezetési modellhez tartozó kultúra tulajdonságai kedvezően hatnak a sikerre. A tagjaik elégedettebbek, a klaszter pedig aktívabban és fenntarthatóbban működik. Olyan vezetésre van szükség, ahol a döntéshozatalra a gyorsaság, a rugalmasság és a kreativitás, a vezetői stílusra a kockázatvállalás és a leleményesség jellemző. Az ilyen szervezet rugalmas, alkalmazkodó és gyors változásokra képes. A vezető számára fontos a közös, mindenki által ismert és elfogadott jövőkép. Ezt támasztja alá az is, hogy a stratégia meglétének hatását vizsgálva statisztikailag igazolt (Sig=0,000) különbséget találtam az írásos stratégiával rendelkező és a stratégiával nem rendelkező szervezetek siker indexe között. A domináns *adhokrácia* kultúrájú vezetés hosszú távú célja a növekedés és az erőforrások folyamatos fejlesztése. Vezetői jellemzően jövőbelátó képességgel rendelkező, szívesen vállalkozó, újító típusok. Fontos értékteremtő tényező az átalakulás képessége és az agilitás. Ugyancsak kedvezően – és a hierarchia kultúrához képest szignifikánsan (Sig=0,020) – befolyásolja a siker index alakulását a domináns *piac* szervezeti kultúra. A *racionális cél* modellhez tartozó kultúra legfontosabb szervezeti célja a hatékonyság, a termelékenység és a profit elérése. Az eredmény érdekében világos célkijelölő vezetésre van szükség. A *piac* eredményorientált szervezetet jelent, melynek fontos, hogy a feladatai megfelelően legyenek elvégezve. Céltudatos, határozott vezetés jellemzi. A fejlődéshez az ügyfelek igényeinek vizsgálatát, a termelékenység javítását, a külső partneri (beszállítói és vevői) kapcsolatok fejlesztését alkalmazzák.

A domináns vezetői szerepek felmérésekor Quinn modellje szerinti nyolc vezetői szerepet – innovátor, bróker, producer, direktor, koordinátor, monitor, facilitátor, mentor – alkalmaztam. A bróker szerep mindössze két esetben volt domináns, ezért azt ki kellett hagynom a további elemzésből. A varianciaanalízis során igazolást nyert, hogy a vezetői szerepek szignifikánsan (Sig=0,000) befolyásolják a klaszter siker érettségi indexet. Az eredmények bizonyították, hogy a mentor szerephez szignifikánsan magasabb klaszter siker érettségi index tartozik, mint a monitor (Sig=0,002), a facilitátor (Sig=0,000), az innovátor (Sig=0,000) és a koordinátor (Sig=0,000) szerepekhez. A domináns direktor szerep szintén szignifikánsan (Sig=0,005) magasabb értékeket kapott a koordinátorhoz képest. A sikeres klaszterhez leginkább a mentor szerepet kell megismerni, mert annak tulajdonságai és a hozzá kapcsolódó kompetenciák bizonyultak alkalmasnak a sikeres vezetéshez. A mentor támogató, megértő és empatikus vezető. Odafigyel másokra, és

tisztában van az egyéni igényekkel is. Stílusát a kölcsönös tisztelet és bizalom jellemzi. Egyik alapvető kompetenciája, hogy képes megérteni önmagát és másokat, a másik, hogy hatékonyan kommunikál. A direktor célkijelölő ellenőrző szerepe szintén statisztikával igazoltan segíti a klaszter sikerét. Határozott elképzelései vannak a folyamatok, tervek és feladatok meghatározásával, majd azok végrehajtásával és ellenőrzésével kapcsolatban. Kompetenciái a jövőkép tervezése és kommunikálása, a célok kitűzése, a tervezés és a szervezés. Integrálva a Versengő Értékek Keretrendszerébe (Competing Values Framework, CVF) tartozó indikátorokat megállapítható, hogy hatása az adhokrácia és piac szervezeti kultúrának, valamint a mentor és direktor vezetői szerepnek van. Ezeket a tulajdonságokat egy *kedvező CVF mix*-ként értelmezve a varianciaanalízis eredménye igazolta az eredményeket. A *kedvező CVF mix* tulajdonságokkal rendelkező klaszter siker érettségi indexe szignifikánsan (Sig=0,000) magasabb, mint az egyéb kategóriákba tarozóké.

Elemzéseim során két másik tulajdonság hatását is megvizsgáltam. Az eredmények azt igazolták, hogy a stratégia létezése kedvezően befolyásolja a siker index alakulását. Különbséget tapasztaltam akkor is, amikor azt vizsgáltam meg, hogy a klasztert egy erre a célra létrehozott szervezet vezeti, vagy csak egy ezzel a feladattal megbízott személy. A statisztikai elemzés azt bizonyította, hogy ha ezzel egy szervezet foglalkozik, akkor az ahhoz tartozó siker index jelentősen (Sig 0,027) magasabb.

A látszólagos ellentmondások feloldására a versengő értékek keretrendszerének felfogása szolgál. A kedvezőnek mutatkozó direktor szerep és a piac szervezeti kultúra ugyanabba a „Racionális cél" vezetői modellbe tartozik, így ezek az eredmények megerősítik egymást. Ezzel szemben a mentor szerep kívül esik a szervezeti kultúránál kapott eredmények nyitottság felé eső térfelén, sőt a leginkább kedvezőnek mutatkozó piac kultúrával éppen ellentétes póluson helyezkedik el. A CVF elmélete megengedi a komplex és paradoxikus eredményeket, mivel az egyes tulajdonságok megjelenése nem vagylagos, hanem egyszerre, egymást kiegészítve kell megjelenniük. Adott vezetési szituációban lehet egyik vagy másik előnyösebb. A mentor szerep és az ahhoz tartozó kompetenciák – önmagunk és mások megértése, hatékony kommunikáció – valószínűleg azok a kulcstényezők, amelyek elengedhetetlenek a vezető hatékony működéséhez. Ezt támasztja alá a The Economist és a HVG hirdetéseit elemző tanulmány is (Karacsics 2011), ahol a mentor szerep a legtöbbször elvárt tulajdonság, bármely területre keresnek vezetőt. A direktor és az újító a második és harmadik leginkább kívánatos, de ez már függ az elérni kívánt céltól is, és jellemzően a mentor mellett jelennek meg.

Összefoglalva az eredményeket, a klaszter sikeres vezetéséhez a tagok igényeinek és a vezetés tulajdonságainak megértésén keresztül vezet az út. A vezetőnek érdemes megismerni a tagok orientációját és az azzal kapcsolatos elégedettségi eredményeket. A szervezeti-vezetői tulajdonságai tekintetében törekednie kell az adhokrácia és piac szervezeti kultúra megteremtésére, vezetői szerep szerinti jellemzőit leginkább a mentor és emellett a direktor irányába kell fejleszteni. A felvázolt *kedvező CVF mix* mellett segíti a sikeres klasztereket, ha létező és érvényes stratégiával rendelkeznek, és a menedzsment feladatokat nem egy személy, hanem egy erre a célra létrehozott szervezet látja el.

6.2. A tézisek megfogalmazása

Az empirikus vizsgálat eredményeinek ismeretében, dolgozatom következő részében megfogalmazom kutatásom téziseit.

1. tézis

Azonosíthatóak a klaszterek menedzsment megközelítésű sajátosságai, és ezek bázisán megalkotható egy, a hazai klasztereket leíró definíció, mely szerint a klaszter:

Különböző vállalkozások és nonprofit szervezetek olyan jogi személyiség nélküli, de formálisan is létrejött együttműködési formája, ahol az alapító és csatlakozó tagok, szuverenitásukat teljes mértékben megtartva az üzlet, az innováció, az információ és a támogatások szempontjai köré csoportosuló egyéni céljaikat, az összefogásban rejlő lehetőségek kihasználásával próbálják elérni. Együttműködésüket egy tudatosan kialakított és közösen elfogadott rendszer szerint egy választott vezetőn vagy szervezeten keresztül irányítják.

Az irodalmi definíciók elemzése során azonosítottam azok formai elemeit és megállapítottam, hogy tartalmazzák a szerveződés alapját és annak struktúráját. Megnevezik a klaszter célját és a cél eléréséhez használt eszközöket, végül tartalmazzák az összetartó erőt jelentő szervezeti jellemzőket. A lefolytatott interjúk, az abból készített esettanulmányok és a klaszterek által közzétett dokumentumok elemzésével megkerestem azokat a tulajdonságokat, amelyek a hazai helyzetet a vezető nézőpontjából a lehető legjobban leírják. A klasztertagok körében végzett kérdőíves felmérés eredményeit faktoranalízissel elemeztem. A statisztikai elemzés eredményei szerint a klasztertagok orientációja alapvetően négy fő téma körül összpontosul. A négy dimenzió a termelékenységet, hatékonyságot, gazdaságosabb működést szolgáló célokat, a tudáshoz, ismerethez, információhoz jutást szolgáló célokat, az innovációval, K+F lehetőségekkel, fejlesztéssel kapcsolatos célokat, valamint a támogatáshoz jutás lehetőségét szolgáló célokat foglalják magukba. A meghatározások szokásos formai kereteit megtartva, a tartalmi elemekhez az empirikus vizsgálatok eredményeit felhasználva alkottam meg a definíciót.

2. tézis

Felállítható egy olyan új folytonos érettségi modell, mellyel a klaszter sikere mérhetővé válik. A sikert az érettség jellemzi, az érettséget pedig a determináns faktorok – a tagok az üzlet és az innováció dimenzió mentén értelmezett elégedettsége, valamint a klaszter működése – bevonásával számított klaszter siker érettségi index számszerűsíti.

A folytonos érettségi modellt a klaszter sikerének értékelése céljából készítettem olyan indikátorok bevonásával, amelyek a vezetés hatékonyságát jellemezni tudják. Egy klaszter tevékenységét akkor tekintettem sikeresnek, ha a tagjai elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, és tevékenysége a klaszterekre jellemző működést mutat. A szakirodalommal összhangban lévő két, jól interpretálható determináns faktort azonosítottam, mellyel a tagok orientációja jól jellemezhető. A létrehozott determináns faktorok az innováció és az üzlet dimenziói mentén tették mérhetővé a tagok elégedettségét. A klaszter működési indikátorai a szakirodalomnak és a hazai jellemzőknek megfelelő tevékenységek és aktivitás elemi egységeiből állnak össze. A háromdimenziós modell alkalmazása során a sikert az érettséggel jellemzem, az érettséget pedig a determináns faktorok – a tagok elégedettsége és a klaszter működése – bevonásával számított klaszter siker érettségi index számszerűsíti.

3. tézis

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a klaszter vezetésére jellemző domináns szervezeti kultúra, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között. A domináns piac és a domináns adhokrácia szervezeti kultúrákhoz tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak.

Vizsgálatom során a klaszterek vezetését a Versengő Értékek Keretrendszerében értelmezett Cameron és Quinn szerinti domináns szervezeti kultúrával – adhokrácia, piac, hierarchia, klán – jellemeztem. A klaszter sikere és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatot varianciaanalízissel vizsgáltam. A statisztikai elemzés eredménye és a hipotézisek helytállóságának vizsgálata alapján bizonyítást nyert, hogy egyes kultúra típusok dominanciája esetén a klaszter siker index magasabb értéket vesz fel. A klaszter sikerét a piac és az adhokrácia szervezeti kultúra jellemzők befolyásolják előnyösen.

4. tézis

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a klaszter vezetésére jellemző, domináns vezetői szerep, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között. A domináns mentor és domináns direktor vezetői szerepekhez tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak.

A klaszterek vezetését a Versengő Értékek Keretrendszerében értelmezett nyolc domináns vezetői szereppel – innovátor, bróker, producer, direktor, koordinátor, monitor, facilitátor mentor – jellemeztem. A vizsgálatból a bróker szerepet ki kellett zárnom, mert alacsony számú esetben bizonyult dominánsnak. A klaszter sikere és a domináns vezetői szerep közötti kapcsolatot varianciaanalízissel vizsgáltam. A statisztikai elemzés eredménye és a hipotézisek helytállóságának vizsgálata alapján bizonyítást nyert, hogy egyes vezetői szerep típusok dominanciája esetén a klaszter siker index magasabb értéket vesz fel. A klaszter sikerét a mentor és a direktor vezetői szerep jellemzők befolyásolják előnyösen.

6.3. Kutatási kérdések megválaszolása

A kutatás céljaihoz kapcsolódva megfogalmaztam kutatási kérdéseimet, amit a következőkben válaszolok meg.

A témával kapcsolatos kutatói kíváncsiságom arra irányult, hogy milyen képet mutat a hazai klaszteresedés jelenlegi helyzete.

- *A hazai klaszterek mennyire felelnek meg a szakirodalom által ismertetett definíciókban megfogalmazottaknak?*
- *A hazai klaszterekre mennyire jellemzőek a szakirodalomban tárgyalt megközelítések?*

A kérdés megválaszolására főleg az empirikus vizsgálat kvalitatív részének eredményeit használtam fel. A hazai klaszterek sajátosságai és a kutatásom során alkalmazott belső nézőpont alapvető definíciós különbségeket eredményezett. Ha vezetési feladatról beszélünk, akkor egy klaszter szerveződése minden esetben egy tudatosan kialakított és közösen elfogadott rendszer szerint történik. Ez a legtöbbször írásba foglalt rendszer a klaszter szerveződésének az alapja. A területi vagy gazdasági koncentrációra ebből a szempontból következményként lehet tekinteni. Áttekintve az írásos dokumentumokat megállapítottam, hogy önálló jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetről van szó. Mindez azt is jelenti, hogy a szervezetek mindegyike megtartja teljes szuverenitását, jogi, számviteli, és tulajdonosi tekintetben is megtartják teljes önállóságukat. Az interjúk adatai alapján készített szövegelemzés szerint a vállalkozások és nonprofit szervezetek – felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, önkormányzatok, civil szervezetek – a klasztert eszközként használva keresik az összefogásban és az együttműködésben rejlő lehetőségeket. Azt, hogy milyen célokat, milyen típusú előnyöket szeretnének elérni, szintén a szakirodalom és a klaszter dokumentumok elemzésével azonosítottam. Az irodalomban tárgyalt alapvető célok mindegyikét megtaláltam, és azok az üzleti célokat és az innovációt célzó csoportosításnak is megfelelnek. A hazai sajátosságok között két további csoportot figyeltem meg. Az egyik ilyen a pénzügyi lehetőségek, a támogatások elérhetőségét célozza, a másik pedig az információ fontossága köré csoportosul. A célok hazai jellegzetességek szerinti négy csoportja tehát az üzlet, az innováció, az információ és a támogatás.

- *Megalkotható-e egy olyan definíció, ami meghatározza, hogy a vezetés szempontjából mit tekinthetünk klaszternek?*

Az empirikus vizsgálatok kvalitatív és kvantitatív eredményeire alapozva megfogalmaztam a hazai sajátosságokat leíró menedzsment megközelítésű definíciót, mely szerint a klaszter a vezető számára:

Különböző vállalkozások és nonprofit szervezetek olyan jogi személyiség nélküli, de formálisan is létrejött együttműködési formája, ahol az alapító és csatlakozó tagok, szuverenitásukat teljes mértékben megtartva az üzlet, az innováció, az információ és a támogatások szempontjai köré csoportosuló egyéni céljaikat, az összefogásban rejlő

lehetőségek kihasználásával próbálják elérni. Együttműködésüket egy tudatosan kialakított és közösen elfogadott rendszer szerint egy választott vezetőn vagy szervezeten keresztül irányítják.

Következő lépésként módszertani területre irányuló kérdéseket fogalmaztam meg:

- *Milyen indikátorokkal tudom jellemezni egy klaszter tevékenységét?*

A klaszter működési indikátorait a szakirodalomnak és a hazai jellemzőknek megfelelő tevékenységek és aktivitás elemi egységeiből állítottam össze. A működés jellemzésére felhasználtam az együttműködések számát, a tagok számának változását, a stratégia létezését és formalizáltságát, a klaszter korát, és hogy átment-e jelentősnek mondható átalakuláson.

- *Hogyan tudom értékelni a tagok elégedettségét?*

A tagok körében végzett elégedettségmérés fő kérdése, hogy az egyes klasztertagság által nyújtott előnyökkel a tagok mennyire elégedettek. A válaszok mögötti látens struktúra feltárása érdekében faktoranalízist alkalmaztam. A szakirodalommal összhangban lévő két, jól interpretálható determináns faktort azonosítottam, mellyel a tagok orientációja jól jellemezhető. A létrehozott determináns faktorok az innováció és az üzlet dimenziói mentén mérhetővé tették a tagok elégedettségét.

- *Egy klaszter működésének sikerét tudom-e jellemezni az aktív tevékenységek értékelése, és a tagszervezetek elégedettsége által?*
- *Létre tudok-e hozni egy olyan értékelési rendszert – egy folytonos érettségi modellt – amellyel egy klaszter sikere jellemezhető?*

Az előzőekben ismertetett három determináns faktor felhasználásával létrehoztam a klaszter sikerét értékelő eszközt. A modell által számított sikert egy háromdimenziós koordináta rendszerben megállapított testként lehet értelmezni. Minél nagyobb a test térfogata, az annál nagyobb sikert jelent. Ha a klaszter aktívabban működik, vagy a tagok pedig elégedettebbek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, akkor az nagyobb értéket vesz fel a tengelyen, és a test térfogata nagyobb lesz. Az új, háromdimenziós, folytonos érettségi modell alkalmazásával egy magas mérési szintű folytonos változóhoz jutottam, mellyel a klaszter sikere jellemezhető.

A sikert az érettség jellemi, az érettséget pedig a determináns faktorok – a tagok az *üzlet* és az *innováció* dimenzió mentén értelmezett elégedettsége, valamint a klaszter működése – bevonásával számított klaszter siker érettségi index számszerűsíti.

A harmadik lépésben a klaszter vezetésének értékelése a feladatom, így empirikus kérdéseim erre, és az összefüggések keresésére irányulnak.

- *Milyen szervezeti kultúra jellemzi a klaszterek vezetését?*
- *Milyen vezetői szerep jellemző a klasztermenedzserekre?*

A szervezeti kultúrát és a vezetői szerepeket is a Versengő Értékek Keretrendszere szerinti domináns tulajdonsággal jellemeztem. A szervezeti kultúra esetén Cameron és Quinn tipológiáját alkalmaztam. A felmérés során mind a négy domináns szervezeti kultúrát – adhokrácia, piac, hierarchia, klán – azonosítani tudtam.

A domináns vezetői szerepek felmérésekor szintén a Versengő Értékek Keretrendszere szerint értelmezett Quinn modellt használtam. A módszer nyolc vezetői szerepet – innovátor, bróker, producer, direktor, koordinátor, monitor, facilitátor, mentor – definiál. A bróker szerepet mindössze két klaszter esetében találtam dominánsnak, így azt ki kellett hagynom a további elemzésből.

- *A felállított értékelési rendszer szerinti klaszterjellemző (klaszter siker), milyen összefüggést mutat a szervezeti jellemzőkkel (szervezeti kultúra, vezetői szerepek)?*

A kapcsolatok vizsgálatánál arra voltam kíváncsi, hogy az egyes domináns vezetői tulajdonságokhoz milyen siker index tartozik. Azokat a tulajdonságokat kerestem, melyek dominanciája esetén a siker index magasabb a többinél. A függő változó magas, a független változó alacsony mérési szintű nominális változó, így a kapcsolatok vizsgálatára varianciaanalízist alkalmaztam. Megállapítottam, hogy a vizsgált tulajdonságok szignifikánsan befolyásolják a klaszter siker index alakulását.

- *Milyen szerepe van a szervezeti kultúrának a klaszter sikeres működésben?*

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a klaszter vezetésére jellemző, Versengő Értékek Modellje szerinti domináns szervezeti kultúra tulajdonságok, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között. A domináns piac és a domináns adhokrácia szervezeti kultúrákhoz tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak, mint a domináns hierarchia kultúráé.

- *Milyen szerepe van a vezetői szerepnek a klaszter sikeres működésben?*

Vizsgálataim során szignifikáns kapcsolatot találtam a klaszter vezetésére jellemző, Versengő Értékek Modellje szerinti domináns vezetői szerep tulajdonságok, valamint a klaszter érettségi indexével jellemzett sikere között. A domináns mentor szerephez tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak, mint a domináns monitor, facilitátor, innovátor és a koordinátor szerepeké. A domináns direktor vezetői szerephez tartozó klaszter siker érettségi indexek szignifikánsan magasabbak, mint a koordinátor szerepeké.

A kapcsolatok vizsgálatakor bebizonyosodott, hogy létezik egy olyan vezetői tulajdonság mix, amely a klaszter sikerével erős pozitív kapcsolatban van. A szervezeti kultúra és a vezetői szerep eredmények integrálásával létrehozott vezetői tulajdonság mixhez (*kedvező CVF mix*) szignifikánsan magasabb klaszter siker érettségi index tartozik. A klaszter siker index átlagos értékei lényegesen magasabb értéket vesznek fel, ha a domináns piac vagy adhokrácia szervezeti kultúrához mentor vagy direktor szerepek párosulnak.

6.4. Önálló újszerű eredmények

Dolgozatomban a klaszterekkel foglalkozom a vezetéstudomány oldaláról szemlélve. Ez a megközelítés újszerűnek számít, hiszen a témával foglalkozó írások egy része kiemeli ugyan a vezetés fontosságát, ebből a szempontból mégis kevés vizsgálati eredmény született. A klaszterek vezetésével, a vezetés puha tulajdonságaival, és a klaszterek sikerét jelentő belső mozgatórugókkal kevesen foglalkoztak.

Az empirikus vizsgálat során minden elérhető hazai klasztert megkerestem, így a kutatást az egész országra kiterjedő, átfogó felmérésnek lehet tekinteni. A teljes sokaság alacsony száma miatt a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, de azt szinte biztosan el lehet mondani, hogy minden választ adni hajlandó klasztermenedzsertől és klasztertagtól begyűjtöttem az információkat. Mivel ilyen átfogó vizsgálat ezen a területen még nem történt, így a vizsgálat eredményeinek leíró statisztikai eredményei is újszerűek.

Kutatásom kvalitatív részében az irodalomra, a klaszterdokumentumokra és az interjúkból készített esettanulmányokra építve azonosítottam a hazai menedzsment megközelítésű sajátosságokat, és egy új klaszter definíciót alkottam.

A tagok körében végzett kérdőíves felmérés során a klasztertagság előnyeit és az azzal kapcsolatos elégedettséget vizsgáltam. A kapott eredményeket elemezve azonosítottam négy főkomponenst, amely a tagok orientációját jellemzi. A négy orientációs főkomponens szerint a tagok érdeklődése az *üzlet*, az *innováció*, az *információ* és a *támogatások* körül csoportosul. A főkomponensek segítségével a tagok orientációs profilja jól jellemezhető, hasznos információval szolgálhat mind a klaszterpolitika, mind a klasztermenedzserek számára. Vizsgálatom során több szemléletes és statisztikával is alátámasztott különbséget mutattam be. Orientációs különbségeket igazoltam az *üzlet* dimenziója mentén a gazdasági társaságok és az oktatási intézmények, valamint a gazdasági társaságok és a kutatóintézetek között, az innováció és az információ dimenziója mentén egyes tevékenységi szektorok között vannak jelentős különbségek. A tagokat hajtó belső mozgatórugókról eddig széles körű, empirikus vizsgálatokra alapozott eredmények eddig nem születtek. A kategorizáló tulajdonságok közötti különbségek megismerésére szintén alkalmasak a kutatás eredményei. A személyes érdeklődésem fókuszában lévő autóipar és környezetipar eredményeit több módon összevetettem. Más az orientációs profiljuk, jelentős különbségek vannak az egyes szektorok működésének aktivitásában is.

Vizsgálatom újszerű eredménye, a klaszter sikerének mérésére létrehozott új, háromdimenziós, folytonos érettségi modell. A vezetés akkor végzi jól a feladatát, ha a tagok elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, emellett a működés megfelelő aktivitást mutat. A klaszter siker index a tagok elégedettségét és a klaszter működését integráló mérőszám.

A klaszter siker index széles körű elemzést tesz lehetővé. Összehasonlító elemzések végezhetők az egyes szektorok, a klaszterek tevékenységi területei, vagy a tagokra vonatkozó kategorizáló tulajdonságok – gazdálkodási forma, árbevétel, foglalkoztatottak

száma – alapján. Mindezek jelentős mértékben járulhatnak hozzá a hazai kép megismeréséhez.

A szervezeti kultúra jelentőségét nem lehet túlhangsúlyozni. Megismerése minden érintett szereplőnek, a vezetőnek és a vezetetteknek is hasznos. Különösen fontos lehet ez olyan területen, ahol több, számos tekintetben különböző szervezet céljait kell integrálni. A klaszterek területén ilyen vizsgálatok még nem folytak, így az eredmények újdonságnak számítanak.

A Cameron és Quinn modellje szerint végzett szervezeti kultúra vizsgálatok kultúra szerinti tipológiája mellett a Quinn szerinti vezetői szerepek felmérése és elemzése további információkkal szolgál, és lehetőséget biztosít az egységes keretrendszerben értelmezett két tulajdonság integrálására is. Mindez lehetőséget biztosít a klaszterek vezetésnek megismerésére, megértésére és a sikeresnek bizonyult vezetői profilt megismerve a fejlődési irányok kijelölésére is.

Kutatásom során megtaláltam azokat a jellemzőket, amelyek sikeresebb klaszter tevékenységet tesznek lehetővé. Statisztikai módszerekkel igazolt módon bizonyítottam, hogy a piac és adhokrácia szervezeti kultúra, valamint a mentor és direktor vezetői szerep dominanciája esetén a klaszter siker index magasabb értéket vesz fel, ami azt jelenti, hogy a tagjai elégedettebbek, a klaszter pedig jobban működik.

6.5. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

A kialakított vizsgálati módszert és a rendelkezésre álló adatokat elsősorban a klaszterfejlesztési gazdaságpolitika tudná a gyakorlatban alkalmazni. Az érvényben lévő akkreditációs rendszer, vagy a támogatások hatásának elemzésében is hasznos lehet, de a vezetők értékelésének és összehasonlításának lehetősége önmagában is értékes információként szolgálhat.

A klasztermenedzserek számára szintén hasznos lehet kettős cél mellett. Egyrészt a módszer alkalmazásával rendszeresen és összehasonlítható módon mérhetik fel a tagok igényeit. Másrészt önmaguk és a menedzsment szervezet kulturális és vezetői szerep profiljának ismerete fontos támpontot adhat a fejlődési irányok kijelölése szempontjából. Megismerhetik a klaszter által nyújtott előnyökkel kapcsolatos fontossági sorrendjüket, és mérhetik az elégedettségüket is. A tagok orientációja alapján alkothatnak stratégiát és jelölhetik ki a célokat

A vezetői szerep esetén az elemzésen és megértésen túlmenően a kívánatos profil elérése érdekében fejlesztésre is van lehetőség. Minden szerephez három vezetői kompetencia tartozik. A fontosnak tartott, a gyenge, vagy eltúlzott szerepek esetében egyesével folytatható a kompetenciák mélyebb elemzése. Mindegyikhez tartozik egy egyszerű, de szemléletesen értelmezhető mérési módszer, ami feltárja a konkrét kompetenciához tartozó erősségeket és gyengeségeket. A modell ezt követően fejlesztési gyakorlatokat javasol, amellyel fejleszthető, vagy egyensúlyba állítható az adott készség. Az mérés, tanulás,

elemzés, gyakorlás és alkalmazás körkörös folyamatát a szerzők ALAPA - Assesment, Learning Analysis, Practice, Application - huroknak nevezik. (Quinn et al., 2011.)

Az eredmények ismeretében elsősorban a mentor és a direktor szerephez tartozó kompetenciák fejleszése a kívánatos. A mentor esetén az empátiára, önmaga és mások megértésének képességére kell koncentrálni. Fontos, hogy odafigyeljen másokra, és tisztában legyen az egyéni igényekkel is. A szerephez tartozó másik kulcskompetencia a hatékony kommunikáció képessége, ami a kölcsönös tisztelet és bizalom alapja lehet.

A direktornak a vállalati folyamatokkal, tervek megalkotásával, majd azok végrehajtásával és ellenőrzésével kapcsolatban kell a képességeit fejleszteni. Kompetenciái a jövőkép alkotása, a célok kitűzése, a tervezés és szervezés köré csoportosulnak, a képességeket a módszer alkalmazásával ebbe az irányba kell fejleszteni.

6.6. További kutatási irányok kijelölése

Az empirikus vizsgálat adatbázisa széles körű elemzésre ad lehetőséget, a bemutatott eredményeken túlmenően számos irányban folytatható további kutatás. A kategorizáló tulajdonságok alapján további elemzésre van lehetőség, ami a kutatási céloknak és az érdeklődés irányának megfelelően alakítható. A tagok elégedettsége, az orientációs főkomponensek, a klaszter siker index így további eredmények feltárásához szolgáltathat alapot.

Fontosnak tartom a módszer további fejlesztését, mivel egyéb értékelő eszköz hiányában én alakítottam ki, bizonyára számos ponton lehet javítani. A klaszter siker index számítását további vizsgálatokkal és elemzésekkel lehetne tökéletesíteni. Ennek látom hosszú távú értelmét is, hiszen a klaszterek sikerének értelmezése a belső mozgatórugók és a vezetést jellemző puha tulajdonságok, így a közgazdaság és gazdaságföldrajzi megközelítésű vizsgálati eredményekkel is összevethető.

Az érettségi modellt az adott vizsgálódás szempontrendszerének megfelelően folyamatosan lehet fejleszteni. A tagok orientációját jellemző négy főkomponens rendelkezésre áll, akár ezen a mintán, vagy egy újabb vizsgálat lefolytatásával egy bővített – további dimenziókkal kiterjesztett – folytonos érettségi modell is felállítható. Ugyanez a helyzet a működés jellemzésére felállított eljárás esetén. Több indikátor és több dimenzió beépítése valószínűleg jobban leírja a működés komplexitását. Bevezethető lehet a támogatások hatása, vagy a pályázati rendszer szerinti akkreditáltság állapota is.

Longitudinális vizsgálat esetén a megszűnés több szempontú értelmezésére is szükség van, hiszen egy klaszter szervezetként történő megszűnése lehet éppen a jó működés eredménye is. Ekkor a klaszter úgy szűnik meg, hogy gazdaságélénkítő és regionális hatásai már formális szervezet nélkül is megvalósulnak.

A kérdőíves felmérés során a szervezeti kultúra és a vezetői szerepek esetén is megkérdeztem a jelenlegi mellett a vágyott kultúrára, illetve kívánatosnak tartott szerepre

vonatkozó véleményeket is. Ezek ismeretében értelmét látnám egy megismételt vizsgálatnak, hogy az eredmények összehasonlításával további és mélyebb információkhoz jussunk.

Néhány klaszter esetében magam is elvégeztem a szervezeti kultúra és vezető szerep tulajdonságok felmérését a tagok körében is. Ezek az eredmények tanulságosak, hiszen a tagok kulturális sokszínűségéről adnak érdekes képet. Az ilyen irányú vizsgálatok választ adhatnak arra a kérdésre, hogy a klasztertagok tulajdonságai hogyan egészítik ki, esetleg hogyan erősítik egymást.

Végül, de nem utolsó sorban a klaszterek elemzését a projektmenedzsment számára is nyitott kutatási területnek látom. Meglátásom szerint a klaszterek tudatos alapítása és vezetése nagy hasznát venné, ha a projektmenedzsment ismeretek bővülnének. Egy klaszter tudatos létrehozása, működésének beindítása egy speciális projektnek tekinthető. A működtetés során minden együttműködés egy-egy projektként értelmezhető – gyakran ténylegesen annak is nevezik –, melynek sikeréhez elengedhetetlenek a korszerű projektmenedzsment technikák és ismeretek.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásom célja az volt, hogy megismerjem a Magyarországon működő, önmagukat klaszterként definiáló szervezetek jellegzetességeit, azok belső mozgatórugóit, és hogy a vizsgált területen rámutassak a vezetés fontosságára, a vezetői tulajdonságok és a szervezeti kultúra megismerésének jelentőségére.

A téma elméletének megalapozása érdekében áttekintettem a hazai és nemzetközi szakirodalmat. A klaszterek elméletének területén a definíciók, a tipizálások, valamint a klaszterek vezetésével foglalkozó témákat állítottam fókuszba. A menedzsment szakirodalmából a szervezeti kultúra és a vezetői szerepek tárgykörét dolgoztam föl.

Az empirikus kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszereket alkalmaztam. Kvalitatív módszerként interjúkat folytattam le tíz klasztermenedzserrel, azok tapasztalatai alapján esettanulmányokat készítettem. A kvantitatív vizsgálat során az egész országra kiterjedő kérdőíves vizsgálatot végeztem a klasztermenedzserek és a tagok körében. Azokat a szervezeteket vizsgáltam, amelyek a klaszteresedés előnyeit kívánják élvezni, formálisan is megalakultak, és működésüket egy menedzser személy vagy szervezet által irányítják.

Az elméleti alapok és az empirikus vizsgálatok értelmezésével meghatároztam a klaszter fogalmát a vezetés szempontjából, majd létrehoztam egy új, folytonos érettségi modellt, mellyel a klaszter sikere mérhetővé vált. A klaszter sikerét az érettséggel jellemeztem, az érettséget pedig a klaszter siker érettségi index segítségével számszerűsítettem. A vezetés jellemzésére a Versengő Értékek Keretrendszerét (Competing Values Framework – CVF) alkalmaztam. Meghatároztam a klaszterek vezetésére jellemző Cameron és Quinn szerinti domináns szervezeti kultúrát és Quinn szerinti domináns vezetői szerepeket.

A statisztikai, ökonometriai elemzések során összefüggéseket kerestem a vezetés puha tulajdonságai és a klaszter sikere között, keresve azokat a jellemzőket, amelyek kedvező hatással vannak a sikerre.

Megállapítottam, hogy összefüggés van az eredményül kapott domináns vezetési jellemzők és a klaszter siker között. Azon szervezetek esetében, ahol a szervezeti kultúra domináns adhokrácia vagy domináns piac, a klaszter siker index átlagos értékei szignifikánsan magasabb értéket vesznek fel. A vezetői szerepek esetén a domináns mentor és domináns direktor szerepek mutattak szignifikáns pozitív kapcsolatot a kategóriához tartozó klaszter siker index átlagos értékeivel.

Az eredmények értékelése során ellenőriztem a hipotézisek helytállóságát, majd megfogalmaztam téziseimet. Dolgozatomban a kutatási kérdések megválaszolása mellett kitértem az eredmények gyakorlati alkalmazásának és a kutatás folytatásának lehetőségeire.

Irodalomjegyzék

1. A klaszterek szerepe az Európai Duna Régió Stratégiában. Magyar Klaszterek Szövetsége – tájékoztató kiadvány 2011.
2. A klaszterekkel kapcsolatos legfrissebb nemzetközi szakirodalmi irányvonalak áttekintése. Tanulmány. Készült a HURO/0901/227/2.2.2 regisztrációs számú „Clusters without borders – surveying the clustering opportunities of SMEs in the Hungarian-Romanian cross border region" című projekt keretében, 2012-ben.
3. Aiken, M., Bacharach, S. B. (1979): Culture and Organizational Structure and Process. In: Lammers, C., Hickson, D. J. (eds.): Organizations Alike and Unalike. Routledge & Kegan Paul, London
4. Andersson, T., Serger, S. S., Sörvik, J., Hansson, E. W. (2004): The Cluster Policies Whitebook. IKED – International Organisation for Knowledge, Economy and Enterprise Development, Malmö, Sweden
5. Angyal, Á. (2001): Vállalati kormányzás. Aula, Budapest
6. Angyal, Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás. Kossuth Kiadó, Budapest
7. Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. 6. átdolgozott kiadás. Balassi Kiadó, Budapest
8. Bakacsi, Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula, Budapest
9. Bakacsi, Gy., Balaton, K., Dobák, M., Máriás, A. (szerk.) (1991): Vezetés – Szervezés II. Aula, Budapest
10. Balaton, K. (2008): A stratégiai vezetés jellemzői vállalatainknál az EU-csatlakozás időszakában, s az azóta bekövetkezett változások. In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. Konferencia kötet. IX. Ipar és Vállalatgazdasági Konferencia, 2008. október 30–31. Szeged.
11. Balogh, Á. (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
12. Barakonyi, K. (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
13. Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
14. Bass, B. M. (1985): Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press, New York
15. Bate, P. (1997): Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. Gerling, Akademie Verlag, München

16. Bayer, J. (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton, Budapest

17. Belvárdi, G. (1990): Szervezeti kultúra és konfliktus menedzsment: Ön és az Ön szervezete. Nyitott Vállalkozóképző és Üzleti Tanácsadó, Budapest. pp. 6–19.

18. Bencsik, A. (2005): Menedzsment és projekttechnikák. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém

19. Bennis, W., Nanus, B. (1985): Leaders: The Strategies for Taking Charge. 1st edition. Harper & Row, New York

20. Bergman, E. M., Feser, E. J. (1999a): Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. Regional Research Institute, West Virginia University, Morgantown. Regional Research Institute Web Book

21. Bergman, E. M., Feser, E. J. (1999b): Industry Clusters: A methodology and framework for regional development policy in the United States. In: OECD Proceedings (1999): Boosting Innovation – The Cluster Approach; OECD Publishing, Paris. Chapter 10.

22. Beyer, H. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Gabler, Wiesbaden

23. Birkner, Z., Lehota, J., Torma, R. (2013): „Határtalan lehetőségek" – Az innovációs képességek menedzselése klaszterszervezés segítségével egy határ menti térségben. Vezetéstudomány, 44. évf., 44. különszám, pp. 80–86.

24. Blake, R. R., Mouton, J. S. (1985): The managerial grid III: The key to leadership excellence. Gulf Publishing, Houston

25. Bleicher, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Campus, Frankfurt

26. Blien, U., Maier, G. (2008): The Economics of Regional Clusters – Networks, Technology and Policy. Edward Elgar Publishing

27. Bogdány, E. (2014): Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadás a hazai kis- és középvállalkozásokban. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

28. Bognár, F. (2013): A karbantartási stratégiák és a vállalati kultúra szerepe a szervezeti üzleti folyamatokban. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

29. Bokor, A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. PhD értekezés. Budapest Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

30. Boone, L. E., Kurtz, D. L. (1992): Management. McGrow Hill Inc.

31. Borgulya, I., Barakonyi, K (2004): Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó

32. Boyatzis, R. E. (1982): The Competent Manager: A modell for effective performance. John Wiley & Sons, Boston

33. Bruun, M., Damgaard, T. (2011): Cluster facilitation in a cluster life cycle perspective. Competitive research paper, submitted for the IMP 2011 Conference at University of Strathclyde, UK

34. Buhl, C. M., Köcker, G. M., Sydow, J., Zeichhardt, R. (2009): Cluster Management Excellence. Volume1: Network services. Letöltve: http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/protected/1953/0/def/ref/DOC1954/

35. Burns, J. M. (1978): Leadership. Harper & Row, New York

36. Buzás, N. (2000a): Klaszterek a régiók versengésében. In Farkas, B., Lengyel, I. (szerk.) (2000): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged. pp. 58–66.

37. Buzás, N. (2000b): Klaszterek, kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön. Tér és társadalom, 14. évf., 4. szám, pp. 109–123.

38. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011): Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework. 3th ed. John Wiley & Sons Inc.

39. Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., Dunnette, M. D. (1974): The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of RelevantResearch and Opinion. Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions, Minneapolis

40. Capon, C. (2009): Understanding the Business Environment. Pearson, Harlow

41. Chikán, A. (2014a): A gazdaságpolitika, a vezetőképzés és a vállalatvezetés háromszöge Magyarországon. I. Magyar Vállalkozás- és Menedzsmenttörténeti Konferencia, 2014. május 29. Konferencia előadás

42. Chikán, A. (2014b): Éllovasból lett sereghajtó Magyarország. Világgazdaság Online. 2014. 08. 04. Letöltve: http://www.vg.hu/velemeny/elemzes/ellovasbol-lett-sereghajto-magyarorszag-432445

43. Cluster Management Guide – Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives. A CLOE (Clusters Linked Over Europe) projekt kiadványa. Oberösterreichische Technologie- und Marketinggeselsschaft m.b.h., Linz, 2006.

44. Cluster policy in Europe. A brief summary of cluster policies in 31 European countries. Oxford Research AS, Kristiansand, Norway, January 2008

45. Cox, T. (1991): The Multicultural Organization. Academy of Management Executive, Vol. 5., No. 2., pp. 34–47.

46. Csizmadia, Z. (2009): Együttműködés és újítóképesség. Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai. Napvilág Kiadó, Budapest.

47. Csizmadia, Z., Grosz, A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon. In: Bajmóczy, Z., Lengyel, I., Málovics, Gy. (szerk.) Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged. pp. 52–73.

48. Daft, R. L. (2003): Management. 6th ed. Dryden, London

49. Dancsecz, G. (2008): A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

50. Deák, Sz. (2002): A klaszter-alapú gazdaságfejlesztés. In: Hetesi, E. (szerk.) (2002): A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2002. JATEPress, Szeged. pp. 102–121.

51. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982): Corporate Cultures – the rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley, Reading MA

52. Dobák, M. (2004): Szervezeti formák és vezetés. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

53. Dobák, M., Antal, Zs. (2009): Vezetés és Szervezés. Aula, Budapest

54. Dobronyi, T., Halmos, L., Somosi, É. (2011): Klasztermenedzsment Magyarország. Complex Kiadó, Budapest

55. Domonkos, E., Petrescu, I. (1994): Menedzsment ABC. Trisedes Press Kiadó, Sepsiszentgyörgy

56. Enright, M. J. (1996): Regional Clusters and economic development: A research agenda. In U. Straber et al (eds) Business Networks: Prospect for Regional Development. de Gruyter, Berlin

57. Enright, M. J. (2001): Regional Clusters: What We Know and What We Should Know - Paper for Innovation Clusters and Interregional Competition; International Workshop, Kiel, 12–13 Nov 2001.

58. Enright, M. J. (2003): Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. In: Bröcker, J., Dohse, D., Soltwedel, R. (ed.): Innovation Clusters and Interregional Competition. Springer, Berlin. pp. 99–129.

59. European Commission (2002): Regional clusters in Europe. Observatory of European SMEs. 2002. No. 3.

60. European Commission (2003): Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks; Enterprise Directorate General, EC; Luxemburg, 2003.

61. Faragó, L. (1994): Regionális gazdaságfejlesztés „keresletoldali” stratégiák segítségével. Comitatus, 4. évf., 12. szám, pp. 60–63.

62. Farkas, M. (2007): Kocsi elé fogott versenylovak. Business Online, 2007. december 1. letöltve: http://businessonline.hu/cikk/64560

63. Fayol, H. (1916): Administration industrielle et générale. Dunod, Paris

64. Fayol, H. (1949): General and Industrial Management. (trans. Constance Storrs) Pitman and Sons. London

65. Fekete, G. (2007): Kezdő lökés. Business Online, 2007. december 1. letöltve: http://businessonline.hu/cikk/64559

66. Fekete, H. (2011): Merre tart a hajó? A szervezeti stratégia, a struktúra és a kultúra hatásainak vizsgálata a vállalati teljesítményre. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

67. Feser, E. J. (1998): Old and new theories of industry clusters. In: Steiner, M. (ed): Clusters and Regional Specialisation. On Geography, Technology, and Networks. London, Pion. pp. 18–40.

68. Fujita, M., Krugman, P., Venables, A. J. (1999): The Spatial Economy - Cities, Regions and International Trade. The MIT Press, London

69. Futó, P. (2014): The network structure of Hungarian business clusters. Vezetéstudomány, 45. évf., 1. szám, pp. 41–54.

70. Gaál, Z. (2001): Általános menedzsment. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém. 2. átdolgozott, bővített kiadás.

71. Gaál, Z., Szabó, L. (2001): Segédlet az általános menedzsmenthez. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém

72. Gaál, Z., Szabó, L. (2007): A menedzsment alapjai. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém

73. Gaál, Z., Szabó, L. (2008): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém

74. Gallup Organization (2006): Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe. Analytical Report July 2006. Flash Eurobarometer Series No. 187.

75. Gecse, G., Nikodemus, A. (2003): A hazai klaszterek lehatárolásának problémái – lokációs hányados. Területi Statisztika, 42. évf., 6. szám, pp. 507–522.

76. Ghinea, W. M., Brătianu, C. (2012): Organizational Culture Modeling. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 7., No. 2., pp. 257–276.

77. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003): A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest

78. Gordon, G. G. (1991): Industry Determinants of Organizational Culture. Academy of Management Review, Vol. 16., No. 2., pp. 396–415.

79. Gouldner, A. W. (1959): Organisational Analysis. In: Merton, R., Broom, L. Cottrell, L. S. (eds.) Sociology Today: Problems and Perspectives. Basic Books, New York

80. Grosz, A. (2000): Ipari klaszterek. Tér és társadalom, 14. évf., 2–3. szám, pp. 43–52.

81. Grosz, A. (2004): A klaszterorientált fejlesztési politika tapasztalatai Magyarországon. In: Beszteri, B. (szerk.) (2004): Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban. Tanulmánykötet az azonos című tudományos konferencia anyagai alapján, 2004. április 29. Komárom. MTA Veszprémi Területi Bizottság. pp. 273–288.

82. Grosz, A. (2005): Klaszteresedés és klaszterorientált politika Magyarországon – potenciális autóipari klaszter az észak-dunántúli térségben. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

83. Guinet, J. (2001): Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paper for Innovation Clusters and Interregional Competition; International Workshop, Kiel, 12–13. Nov. 2001.

84. Gulick, L., Urwick, L. (1937): Papers of the Science of Administration. Institute of Public Administration, New York

85. Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2004): Leadership – A Communication Perspective, Waveland Press, Long Grove, Illinois

86. Halmai, P. (2007): Vidékpolitikai jövőképek: komplex politika megalapozása. Tanulmány. Letöltve: http://mta.hu/fileadmin/2007/11/MeH-MTA%20IV_327-337.pdf

87. Handy, C. (1985): Gods of management: The changing work of organization. Hutchinson, London. pp. 19–44.

88. Hax, A. C., Majluf, N. S. (1984): Strategic Management: An Integrative Perspective. Prentice Hall, New York

89. Heindrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális management. Bíbor Kiadó, Miskolc

90. Héjj, T., Matuz, J., Héjj, R. (2008): Tanuljunk könnyen, gyorsan „klaszterül”! Harvard Business Review, Vol. 10., No. 5., pp. 48–58.

91. Henton, D., Melville, J., Walesh, K. (1997): Grassroot Leaders. Jossey-Bass Inc Publishers, San Fransisco

92. Hofstede, G. (1980): Culture’s Consequences. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

93. Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. McGraw-Hill, Maidenhead

94. Hofstede, G. (1984) The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. Academy of Management Review, Vol. 9., No. 3., pp. 389–398.

95. Hofstede, G., Hofstede, J. (2008): Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere. VHE Kft., Pécs. pp. 38–347.

96. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quaterly, Vol. 35., No. 2., pp. 286–316.

97. Horváth, M., Kerekes, I., Patik, R. (2013): Elemzés a magyar klaszterfejlesztés elmúlt négy évéről (tények és tanulságok). Letöltve: http://www.klaszterfejlesztes.hu/content/cont_51d4102c8c68e4.02287351/elemzes_a_magyar_klaszterfejlesztes_elmult__4_everol.pdf

98. Hosking, D. M. (1988): Organising, leadership and skilful process. Journal of Management Studies, Vol. 25., No. 2., pp. 147–166.

99. Huggins, R. (2008): The Evolution of Knowledge Clusters - Progress and Policy. Economic Development Quarterly Online. doi:10.1177/0891242408323196

100. Huxham, C., Vangen, S. E. (2005): Managing to collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. Psychology Press.

101. Illés, B. (2010): A Magyar Anyagtudományi és Nanotechnológiai Klaszter megszervezése és működtetése. Szakdolgozat. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Letöltve: http://www.manoklaszter.hu/dokumentumtar/

102. Imreh, Sz., Lengyel, I. (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In: Buzás, N., Lengyel, I. (szerk.): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. Szeged, SZTE GTK JATEPress. pp. 154–174.

103. Jungwirth, C., Grundgreif, D., Müller, E. (2009): How to Turn Public Networks into Clubs? The Callange of Being a Cluster Manager. International Journal of Entrepreneurial Venturing, Forthcoming. Letöltve: http://ssrn.com/abstract=1506988

104. Karahanna, E., Evaristo, J. R., Srite, M. (2005): Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. Journal of Global Information Management, Vol. 13., No. 2., pp. 1–20.

105. Karcsics, É. (2011): Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

106. Karoliny, M., Farkas, F., Poór, J. (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

107. Kind, S., Meier zu Köcker, G. (2012): Developing Succesful Creative & Cultural Clusters. Measuring their outcomes and impacts with new framework tools. Study for the European Creative Industries Alliance. Senate Department for Economic, Technology and Research Initiative Projekt Zukunft, Berlin, Germany.

108. Klaszterek – Menedzsment. Magyar Klaszterek Szövetsége – tájékoztató kiadvány 2011.

109. Klimkó, G. (2001): A szervezeti tudás feltérképezése. PHD értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.

110. Kluckholm, C. (1951): The Study of Culture. In: Lerner, D., Lasswell, H. (ed.): The Policy Sciences. Stanford

111. Kocsis, A. (2010): A multinacionális vállalatok szerepe a hazai klaszterekben. 28. sz. műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképesség Kutató Központ.

112. Kollár, F. (2012): Hálózati és klasztermenedzsment ismeretek. TIKKI – D.A.R. Projekt, Vállalkozásfejlesztési tananyag VIII. Modul. Letöltve:

113. Kono, T. (1990): Corporate Culture and Long-range Planning. Long Range Planning, Vol. 23., No. 4., pp. 9–19.

114. Koontz, H., O'Donnell, C. (1964): Principles of management: an analysis of managerial functions. McGraw-Hill, New York

115. Kornai, J. (2010): Hiánygazdaság – többletgazdaság. Tanulmány a piac elméletéről. Letöltve: http://www.kornai-janos.hu/KORNAI2010%20Hianygazdasag%20--%20Tobbletgazdasag%202010szept.pdf

116. Kotter J. (1990): What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June, 1990., pp.103–111.

117. Kotter, J. (1996): Leading change. Harvard Business School Press, Boston, MA

118. Kovács, S. (1988): Előírni vagy leírni? A vezetéselmélet útja, közelítés a gyakorlathoz. Közgazdasági Szemle, 35. évf., 11. szám, pp. 1281–1292.

119. Kovács, Z. (2006): A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

120. Köcker, G. M. zu (2008): Clusters in Germany. An Empirical Based Insight View on Emergence, Financing, Management and Competitiveness of Most Innovative Clusters In Germany. Institute for Innovation and Technology, Berlin

121. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1978): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Kraus, Millwood, New York.

122. Krugman, P. (1991): Geography and Trade. MIT Press, Cambridge

123. Kurke, L. B., Aldrich, H. E. (1983): Mintzberg Was Right! A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work. Management Science, Vol. 29., No. 8., pp. 975–984.

124. Lagendijk, A. (1999): Good practices in SME Cluster initiatives. Lessons from the "Core" Regions and Beyond. Centre for Urban and Regional Development Studies

125. Lämmer-Gamp, T., Müller, L., Meier zu Köcker, G., Christensen, T. A., (2012): Clusters are Individuals. New Findings from the European Cluster Management and Cluster Program Benchmarking. VDI/VDE Innovation + Technik GmbH. Berlin, Germany.

126. Lengyel, I. (2002): A klaszterek alapvető jellemzői. In: Lengyel, I., Rechnitzer, J. (szerk.) (2002): A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben. Régió Art, Győr. pp. 99–124.

127. Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés – térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged

128. Lengyel, I. (2008): 'Távolság versus közelség' dilemma az ipari-egyetemi kapcsolatokon alapuló tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben. In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. Konferencia kötet. IX. Ipar és Vállalatgazdasági Konferencia. 2008. október 30–31. Szeged.

129. Lengyel, I., Deák, Sz. (2002): Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra. Marketing & Menedzsment, 36. évf., 4. szám, pp. 17–26.

130. Lewin, K., Lippitt, P., White, R. K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In: Pataki, F. (szerk.): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

131. Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In: Englander, T. (1974): Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. pp. 101–124.

132. Lincoln, J. R. (2003): Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan. Percheron Press, New York

133. Luthans, F., Lockwood, D. L. (1984): Toward an Observational System for Measuring Leader Behavior in Natural Settings. In: Hunt, J. G., Stewart, R., Schriesheim, C., Hosking, D. (eds.): Managers and Leaders: An International Perspective. Pergamon, New York, 1984.

134. Majoros, P. (2004): A kutatásmódszertan alapjai. Perfekt Kiadó

135. Malhotra, N. K. (2002): Marketingkutatás. KJK – Kerszöv Kiadó, Budapest

136. Marshall, A. (1890): Principles of Economics. MacMillan, London

137. Martin, J. (1990): Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. Organizational Science, Vol. 1., No. 4., pp. 339–359.

138. Mayer, P., Raffai, Cs. (2009): Turisztikai klaszterkultúra-vizsgálat az Őrségben. In: Hetesi, E., Majó, Z., Lukovics, M. (szerk.) 2009. A szolgáltatások világa. JATEPress, Szeged. pp. 100–107.

139. Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. MacMillan, New York

140. McGregor, D. (1960): Human Side of Enterprise. McGraw–Hill, New York

141. McLaughlin, J. B. (2004): Leadership, Management and Governance. New Directions for Higher Education, Vol. 2004., No. 128., pp. 5–13.

142. Menzel, M. P. – Fornahl, D. (2007): Cluster Life Cycles – Dimension and Rationales of Cluster Development. Jena economic research papers, No. 2007,076

143. Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula, Budapest

144. Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. Harper & Row, New York

145. Mintzberg, H. (1975): The Managers's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review, July–August 1975.

146. Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organization. Free Press, New York

147. Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete. Alinea Kiadó, Budapest

148. Netwin Üzleti Tanácsadó Kft. (2007): Klaszterek Magyarországon – fejlődési kilátásaik, szerepük a KKV-k fejlődésében, növekedésében. Tanulmány. Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, Budapest.

149. OECD (2001): Innovative Clusters - Drivers of National Innovation Systems. OECD Publishing

150. OECD (2005): Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe – Executive Summary.

151. OECD (1999): Boosting Innovation: The Cluster Approach. OECD Publishing

152. Opresnik, M. O. (1999): Unternehmenskultur in den USA und Deutschland: ein landeskundlicher Vergleich unter dem Gesichtspunkt der Anpassungsfähigkeit. Rebo-Star-Verlag, Hamburg

153. Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD, 2005. Letöltve: http://kaleidoszkop.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3

154. Ouchi, W. (1981): Theory Z – How American Business Can Meet Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts

155. Pascale, R. T., Athos, A. G. (1982): The Art of Japanese management. Applications for American executives. Warner, New York

156. Pató, G. (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

157. Pólus Programiroda (2009): Pólus Klaszter Kézikönyv

158. Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Free Press. New York

159. Porter, M. E. (1998a): Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Vol. 76., No. 6., pp. 77–90.

160. Porter, M. E. (1998b): On Competition. Harvard Business School Publishing, Boston

161. Porter, M. (1998c): Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. In: Porter, M. (1998): On Competition. Boston, A Harvard Business Review Book. pp. 197–288.

162. Porter, M. E. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly. DOI: 10.1177/089124240001400105

163. Porter, M. E. (2002): Building the Microeconomic Foundation of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. World Economic Forum, 2002, Davos

164. Quinn, R. E. (1988): Beyond Rational Management - Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. Jossey-Bass, San Francisco, California

165. Quinn, R. E. (1990): Versengő Értékek Rendszere. In: Paládi Kovács G. (1995): A kompetenciaelmélet szerepe az emberi erőforrás menedzsmentben. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest

166. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. (2003): Becoming a Master Manager – A Competency Framework. John Wiley & Sons Inc

167. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., St. Clair, L. S. (2011): Becoming a Master Manager – A Competing Values Approach. 5th ed. John Wiley & Sons Inc.

168. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, Vol. 29., No. 3., pp. 363–377.

169. Rédei, M., Jakobi, Á., Jeney, L. (2002): Regionális specializáció és a feldolgozóipari tevékenység változása. Tér és Társadalom, 16. évf., 4. szám, pp. 87–108.

170. Robbins, S. P. (1991): Management. 3rd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs

171. Roelandt, T. J. A., den Hertog, P. (1999): Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making: The State of the Art. In: OECD Proceedings (1999): Boosting Innovation - The Cluster Approach. OECD Publishing, Paris. Chapter 17. pp. 413–427.

172. Roelandt, T. J. A., den Hertog, P., van Sinderen, J., Vollaard, B. (1997): Clusteranalysis and cluster policy in the Netherlands. Paper presented at OECD Workshop on Cluster Analysis and Cluster Policies, Amsterdam, Netherlands, 9–10 October

173. Rosenfeld, S. A. (1995): Industrial-Strength Strategies: Regional Business Clusters and Public Policy. The Aspen Institute, Washington DC

174. Rosenfeld, S. A. (2000): Community College / Cluster Connections: Specialisation and Competitiveness in the United States and Europe. Economic Development Quarterly, Vol. 14., No. 1., pp. 51–62.

175. Rosenfeld, S. A. (2001): Networks and Clusters: The Yin and Yang of Rural Development. Proceedings – Rural Conferences, Issue Sep. 2001., pp. 103–120.

176. Rosenfeld, S. A. (2002): Creating Smart Systems: A guide to cluster strategies in less favoured regions. European Union, Directorate General for Regional Policy and Cohesion, Brussels

177. Sajtos, L., Mitev, A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest

178. Sass, M., Szalavetz, A., Szanyi, M. (2008): A beszállítói hálózatoktól a tudásközpontokig: A klaszterfejlődés tényezői három európai klaszter példáján. Magyar Tudományos Akadémia Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest. Műhelytanulmányok. 77. szám, 2008. május

179. Schabracq, M. J. (2007): Changing organizational culture: the change agent's guidebook. John Wiley & Sons, Chichester, England

180. Schein, E. H. (1985): Organizational culture and leadership: A dynamic view. Jossey–Bass, San Francisco

181. Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership. 4rd ed. Jossey-Bass, San Francisco

182. Schneider, B. (1990): Organizational Climate and Culture. Jossey-Bass, San Francisco

183. Schumpeter, J.A. (1980): The Theory of Economic Development. Oxford University Press, New York

184. Sölvell, Ö. (2008): Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Iwory Tower Publishing, Stockholm, Sweden.

185. Sölvell, Ö., Ketels, C., Lindquist, G. (2003): The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower AB, Stockholm

186. Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993): Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons, New York

187. Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C., Hibbert, P. (2011): A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. Leadership Quarterly, Vol. 22., No. 2., pp. 328–343.

188. Szanyi, M. (2008): Klaszterekről a pólusprogram kapcsán. MTA Világgazdasági Kutatóintézet Kihívások, No. 191., 2008. július

189. Szanyi, M., Csizmadia, P., lléssy, M., Iwasaki, I., Makó, Cs. (2009): A gazdasági tevékenység sűrűsödési pontjainak (klaszterek) vizsgálata. Statisztikai szemle, 87. évf., 9. szám, pp. 921–936.

190. Székelyi, M., Barna, I. (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez - Többváltozós elemzési technikáról társadalomkutatók számára. Typotex Elektronikus Kiadó, Budapest

191. Szintay, I. (2001): Stratégiai menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc

192. Szintay, I. (2003): Vezetéselmélet. Bíbor Kiadó, Miskolc

193. Szintay, I. (2008): Outsorcing, mint a hálózatosodás és klaszteresedés egyik generálója. In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. Konferencia kötet. IX. Ipar és Vállalatgazdasági Konferencia. 2008. október 30–31. Szeged

194. Sziva, I. (2012): Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége – "Hol volt, hol nem volt..." Vezetéstudomány, 43. évf., 5. szám, pp. 52–60.

195. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1966): Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: Sutermeister, R. A. (1966): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 354–365.

196. Taylor, F. W (1911) – magyar kiadásban Taylor, F. W (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. KJK, Budapest.

197. The European Cluster Memorandum. Promoting European Innovation through Clusters: An Agenda for Policy Action. Prepared by The High Level Advisory Group on Clusters, 2008

198. Tichy, G. (1997): Are Today's Clusters the Problem Areas of Tomorrow? In: Steiner, M. (ed) Competence Clusters. Workshop Report. Leykam, Graz

199. Tichy, G. (1998): Clusters: Less Dispensable and More Risky than Ever. In: Steiner, M. (ed.), Clusters and Regional Specialisation: On Geography Technology and Networks. Pion Limited, London. pp. 226–237.

200. Tóth, Á. (1999): Kísérlet a hatékonyság empirikus elemzésére. MNB füzetek 1999/2. Letöltve: http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/mnbhu_mnbfuzetek/mnbhu_MF1999_2/mf1999_2.pdf

201. Török, Á. (2003): Bevezetés a mikrointegráció egyes elméleti és strukturális kérdéseibe. Kézirat

202. Török, G. (2012): Vezetői funkciók és szerepek hagyományos és virtuális környezetben. Doktori disszertáció. Szent István Egyetem, Gödöllő, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

203. Trompenaars, F. (1992): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in GlobalBusiness. Irwin, Burr Ridge, Illinois

204. Trompenaars, F. (1993): Handbuch Globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Econ, Düsseldorf

205. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2002): Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing, London

206. UNIDO (2007): The UNIDO Cluster / Network Development Programme: The Italian Experience of Industrial Districts.

207. Venables, A. J. (2001): Geography and International Inequalities: The Impact of New Technologies. Paper prepared for World Bank Annual Conference on Development Economics, Washington D. C.

208. Weber, M. (1947): The Theory of Social and Economic Reform. Free Press, New York

209. Weisz, Á. (2008): A klaszteresedés, mint gazdaságfejlesztési erő, a Pannon Termál Klaszter Zala megye gazdasági fejlődésére gyakorolt hatásain bemutatva. BGF Külkereskedelmi Kar, Szakmai füzetek 22. szám. Letöltve: http://elib.kkf.hu/szakmaifuzetek_elemei/Page766.html

210. Yukl, G. A. (1981): Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey

211. Zala Home Kft. (2010): A klaszterek létrehozásának és működésének jogi keretei Magyarországon. Tanulmány. Letöltve: http://www.eu-locations.info/index.php/knowledge-base-wp4.html

212. Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, Vol. 55., No. 5., pp. 67–80.

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet Klaszter definíciók
2. melléklet Az empirikus vizsgálat során alkalmazott kérdőívek
3. melléklet Interjúk adatainak összefoglaló táblázata
4. melléklet Esettanulmányok
5. melléklet Az elégedettségmérés főkomponens-elemzésének statisztikája
6. melléklet Az érettségi modell dimenzióinak kereszttábla elemzése
7. melléklet Szervezeti kultúra varianciaanalízis statisztika
8. melléklet Vezetői szerepek varianciaanalízis statisztika
9. melléklet Kedvező CVF mix varianciaanalízis statisztika
10. melléklet Orientációs főkomponensek átlagos értékei
11. melléklet Vezetői szerep főkomponensek átlagos értékei

1. melléklet Klaszter definíciók

1 (Bergman – Feser, 1999) A regionális iparági klaszter elemeit egy közös regionális telephely köti össze, ahol a régió jelenthet nagyvárosi térséget, munkaerőpiacot, vagy bármilyen más funkcionális gazdasági egységet.

2 (Dobronyi et al., 2011) A klaszter a gazdaság globalizációra adott válasza, ami földrajzi koncentráción alapul, ahol hangsúlyos az innovációt elősegítő hálózatosodás és az együttműködés a vállalatok és az intézmények között. A klaszter egy olyan lazább együttműködési forma, mely szinergikus hatással bír szereplőire.

3 (Enright, 1996) Vállalkozói és egyéb szervezetek csoportja, melyek versenyképességében a klaszterhez való tartozás fontos szerepet játszik. A klaszter tagjait a vásárló-beszállító kapcsolatok, a közös munkaerőpiac, közös technológiák, közös vásárló- vagy elosztói csatornák kötik össze.

4 (Enright, 2001) A klaszterek vállalkozások olyan csoportja, melyek különböző, ám kapcsolódó kompetenciáikkal rendelkeznek egy bizonyos területen. Az együttműködés és a szervezetépítés bizonyos formáin keresztül, mely egymás között és bizonyos szervezetekkel jön létre, növelik versenyelőnyüket, specializációjukat, és identitásukat a globális gazdaságban.

5 (Európai Bizottság, 2002) A klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja, amelyek együttműködők és versenyzők; földrajzilag egy vagy több régióban koncentrálódnak; meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, közös technológiák és képességek kötik őket össze, tudományos alapúak és hagyományosak.

6 (Európai Bizottság, 2003) A klaszterek vállalatok és intézmények olyan csoportja, amelyek: együttműködnek és versenyeznek; földrajzilag koncentráltan helyezkednek el egy vagy néhány régióban, bár globális kiterjedésű klaszter is lehetséges; egy bizonyos területre specializálódtak, melyet közös technológiák és szakismeret köt össze; tudományos alapúak vagy hagyományosak; lehetnek intézményesítettek (van saját klaszternenedzserük), vagy nem intézményesítettek. A klaszternek pozitív hatása van: az innovációra és versenyképességre; a szaktudásra és információáramlásra; a növekedésre és a hosszú távú üzleti dinamikára.

7 (Faragó, 1994) A lokalizált gazdasági előnyök hozzák létre a termelési/tevékenységi klasztereket, amiket egymástól szervezetileg független (versengő vagy kiegészítő) olyan vállalatok, intézmények alkotnak, amelyek egymással sajátos vásárlói, beszállítói, kutatás-fejlesztési stb. kapcsolatban vannak, szimbiózist alkotnak.

8 (Grosz, 2004) A klaszterek egy iparágban egy értéklánc mentén szerveződő, egymással egyszerre versengő és szoros együttműködési kapcsolatokat ápoló független gazdasági szereplők és nonprofit intézmények, szervezetek olyan területileg koncentrált

együttműködési hálózata, amely jelentősen hozzájárul mind az abban részt vevők, mind az egész régió vagy térség versenyképességének növeléséhez. A koncepció meghaladja az egyszerű horizontális kapcsolatok hálózatát, amely az egyazon piacon és iparágban érdekelt vállalkozások különböző típusú együttműködésében realizálódik (közös marketing, értékesítési politika) Sokkal inkább egy ágazatok közötti hálózat, amely az értékláncnak egy speciális kapcsolata vagy tudásbázisa mentén elhelyezkedő, de egymástól különböző vagy egymást kiegészítő vállalkozásokat foglal magába.

9 (Grosz, 2005) A klaszterek egy iparágban vagy egy értéklánc-rendszer mentén szerveződő, egymással egyszerre versengő és szoros együttműködési kapcsolatokat ápoló független gazdasági szereplők (vállalkozások) és nonprofit intézmények szervezetek (felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, szakmai szövetségek, fejlesztési szervezetek, stb.) olyan területileg koncentrált együttműködési rendszere, amely jelentősen képes hozzájárulni mind az abban részt vevők, mind az egész régió vagy térség versenyképességének növeléséhez. A koncepció tehát meghaladja az egyszerű horizontális kapcsolatok hálózatát, amely az egyazon piacon és iparágban érdekelt vállalkozások különböző típusú együttműködésében realizálódik (közös beszerzési, K+F, marketing, értékesítési politika). Sokkal inkább egy ágazatok közötti rendszer, amely az értékláncrendszernek egy speciális kapcsolata vagy tudásbázisa mentén elhelyezkedő, de egymástól különböző vagy egymást kiegészítő tevékenységeket végző vállalkozásokat foglal magába.

10 (Guinet, 2001) A klaszter egy olyan egymással kapcsolatban álló vállalkozások, tudást létrehozó intézmények (egyetemek, kutatóintézetek, technológiát kínáló vállalkozások), hídképző intézetek (pl. technológiai vagy tanácsadási szolgáltatásokat nyújtó szervezetek) és vásárlók olyan hálózataként határozható meg, mely egy hozzáadott érték, termelési lánc mentén kapcsolja össze a különböző szereplőket.

11 (Lengyel – Deák, 2002) A klaszter olyan helyi/regionális húzóágazat, amelynek vállalatai közös infrastruktúrára, technológiára, munkaerőbázisra és tudásbázisra támaszkodnak, és amely vállalatok egymással munkamegosztási kapcsolatban állnak.

12 (OECD, 1999) Az iparági klaszter egy értéknövelő termelési (ellátási láncban) egymáshoz erősen és kölcsönösen kapcsolódó vállalatok hálózataként adható meg, amely kiegészül specializált szolgáltatatókkal és egyéb intézményekkel.

13 (OECD, 2005) Ipari klaszternek az egymáshoz vízszintesen vagy függőlegesen kapcsolódó, egymással összefüggő üzleti tevékenységre szakosodott cégek és támogató szervezetek helyi csoportosulásait tekinthetjük.

14 (Pólus Klaszter Kézikönyv 2009) A következő definíciókat fogadja el: Porter 1998, Unido 2007, Európai Bizottság 2003.

15 (Porter, 1998a) Egy bizonyos működési területen belül tevékenykedő, egymással kapcsolatban álló vállalatok és intézmények földrajzi tömörülései, amelyekben jelen van a versenyszempontból fontos ipari ágak széles skálája.

16 (Porter, 1998b) Valamely tevékenységi terület egymással együttműködő, de egymással versenyben is álló, egymáshoz kapcsolódó vállalkozásainak, specializált beszállítóinak és szolgáltatóinak térbeli koncentrációi, valamint a hozzájuk kapcsolódó iparágak cégei és más társult intézmények (például egyetemek, ügynökségek, kamarák).

17 (Porter, 2000) Egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér)intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja.

18 (Porter, 2002) Egymással kapcsolatban lévő adott iparágban tevékenykedő, tevékenységük helyszínét tekintve egymáshoz közel fekvő – közös vonásokkal és egymást kiegészítő tulajdonságokkal rendelkező – vállalatok és hozzájuk kapcsolódó intézmények – például önkormányzatok, kamarák, gazdaságfejlesztési intézmények, egyetemek, kutatóintézetek – csoportja.

19 (Roelandt – Hertog, 1999) Az értéklánc-rendszer mentén kapcsolódó, egymással kölcsönös és erős függőségi viszonyban lévő vállalkozások, (beleértve a specializálódott beszállítókat is) termelési hálózata. Bizonyos esetekben a klaszterek egyetemekkel, kutatóintézetekkel, tudásintenzív üzleti szolgáltatókkal, összekötő vagy hídképző intézményekkel (brókerek, tanácsadók) és ügyfelekkel kötött stratégiai szövetségeket is tartalmaznak.

20 (Rosenfeld, 1995) Az üzleti tranzakciók, kommunikáció és párbeszéd aktív csatornáival rendelkező, olyan hasonló, kapcsolódó, vagy egymást kiegészítő vállalkozások földrajzilag körülhatárolt koncentrációja, melyek specializált infrastruktúrán, munkaerőpiacon és szolgáltatásokon osztoznak, közös lehetőségeik vannak, és közös veszélyekkel kell, hogy szembenézzenek.

21 (Rosenfeld, 2001) Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek szociális értékek és kollektív vízió mentén, együttműködésen és rivalizáláson alapuló nyílt szerveződése.

22 (Sölvell et al., 2003) A klaszterbeli együttműködés fő tartalma nem a termékek és szolgáltatások vagy termelési tényezők áramlása, hanem sokkal inkább a tudásgenerálást- és átadást, az innovációt segítő megállapodások dinamikus rendszere. A dinamikus klasztereket a következő tulajdonságok jellemzik: - Intenzív rivalizálás, ideértve a helyi közösség megbecsülését, a megfelelő presztízs kivívását, ez folyamatos fejlesztésre, javításra ösztönöz, és ezzel a helyi beszállítói kapcsolatok fejlesztését és diverzifikálását is elősegíti. - A klaszterek nyitottak, a versenyt az új belépők is növelik. - Intenzív kooperáció valósul meg az együttműködés többféle intézményében (például szakmai szervezetekben, kamarákban, különféle klaszterszervezetekben). Az együttműködés kiemelten fontos területe a személyes informális kapcsolatok rendszere. - A klaszter résztvevői hozzájutnak a specializált és egyre színvonalasabb, fejlettebb termelési tényezőkhöz (infrastruktúra, emberi erőforrások, tőke). Egyes klaszterekben a K+F eredményekhez való hozzáférés is fontos (kapcsolat egyetemekkel, kutatóhelyekkel). - Az alaptevékenységhez kapcsolódó iparágak cégeivel szoros együttműködési kapcsolat alakul

ki, a műszaki és üzleti tapasztalatok és tudás megosztása jellemző. Igényes, fizetőképes piac van a klaszter közvetlen közelében.

23 (Tichy, 1997) A klaszterek egy hálózat által összekapcsolt csomópontokból állnak, ahol ezeket a csomópontokat elsősorban olyan vállalkozások, iparágak illetve egyéb magán, vagy állami kézben lévő intézmények alkotják (leginkább regionális fejlesztési szervezetek, egyetemek, kutatóintézetek, stb.), amelyek egymással egyfelől input-output (beszállítói-vevői) kapcsolatrendszert alkotnak, illetve az együttműködés számos egyéb formájával rendelkeznek (közös kutatási projektek, informális információáramlás, részétel szakmai vagy területi szövetségekben).

24 (UNIDO, 2007) A klaszterek ágazati és földrajzi értelemben koncentráltan elhelyezkedő vállalatok, amelyek egymáshoz kapcsolódó vagy egymást kiegészítő termékeket állítanak elő, ami miatt közös kihívásokkal kell szembenézniük, ugyanakkor közös lehetőségeik is adódhatnak.

2. melléklet Az empirikus vizsgálat során alkalmazott kérdőívek

Tisztelt Klasztermenedzser!

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti munkánkat!

A kitöltés tapasztalatunk szerint 20–25 percet vesz igénybe.

A felmérés adatait bizalmasan kezeljük, az eredmények kizárólag statisztikai célokat szolgálnak.

A válaszok között nincs helyes és helytelen. Számunkra csak az Ön véleménye és személyes tapasztalata fontos.

Klaszter neve: _____

1. Mikor alakult a klaszter? _____
2. Hány tagja volt alapításkor? _____
3. Hány tagja van jelenleg? _____
4. A tagok közül a) gazdasági társaságok száma: _____ b) egyéb tagok száma (önkormányzat, oktatási intézmény, kutatóintézet, alapítvány, stb.): _____
5. Van menedzser szervezet, vagy csak személy? ☐ Szervezet ☐ Személy
6. A formális megalakulás előtt volt-e együttműködés a későbbi tagok között? ☐ Igen ☐ Nem
7. Támogatott volt-e a klaszter megalakulása, működése? ☐ Nem kaptunk támogatást ☐ Az alapításhoz kaptunk támogatást ☐ A működéshez kaptunk támogatást
8. Van közös infrastruktúra? ☐ Igen ☐ Nem
9. Van közös beszerzés? ☐ Igen ☐ Nem
10. Van közös termékfejlesztés? ☐ Igen ☐ Nem
11. Van közös termék? ☐ Igen ☐ Nem
12. Alakultak Spin-off cégek? ☐ Igen ☐ Nem
13. Alakultak új vállalkozások? ☐ Igen ☐ Nem
14. A tagok között jönnek létre együttműködések? ☐ Igen ☐ Nem
15. Van stratégia? ☐ Írott stratégia van ☐ Van ☐ Nincs
16. Van kapcsolat (együttműködés) más klaszterekkel? ☐ Igen ☐ Nem
17. Átment jelentős átalakuláson a klaszter (pl. átalakult, új klasztert alapított, fejlesztette a szolgáltatásait)? ☐ Igen ☐ Nem
18. Van a klaszternek honlapja? ☐ Igen ☐ Nem
19. A honlap címe: _____

Felsoroltunk néhány vezetői tevékenységet. Kérjük, értékelje az alábbi lista alapján, hogy: **Milyen gyakran használja** most ezeket, majd azt, hogy **mennyire tartaná szükségesnek**.

0. Szinte soha, 1. Nagyon ritkán, 2. Ritkán, 3. Esetileg, 4. Gyakran, 5. Nagyon gyakran, 6. Szinte mindig

	Vezetői tevékenységek	**Jelenlegi**	**Kívánatos**
1	Találékony ötletei vannak	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
2	Biztosítja a napi tevékenység állandóságát	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
3	Támogatja a szervezet fejlődését	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
4	Gondosan átnézi a részletes jelentéseket	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
5	Fenntartja a céltudatosságot a szervezetben	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
6	Segíti az egyetértést a szervezeten belül	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
7	Meghatározza a beosztottak felelősségi körét	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
8	Odafigyel a beosztottak személyes problémáira	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
9	Minimalizálja a munkafolyamatok fennakadásait	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
10	Új koncepciókat és eljárásokat dolgoz ki	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
11	Ösztönzi a csoportos döntéshozatalt	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
12	Gondoskodik róla, hogy mindenki tudja, merre tart a szervezet	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
13	Befolyásolja a magasabb szinten hozott döntéseket	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
14	Összehasonlítja a jelentéseket, hogy felfedezze az eltéréseket	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
15	Figyeli, ha az egység teljesíti a kitűzött célokat	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
16	Empatikus és segítő a beosztottak problémáiban	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
17	Technikai információk segítségével dolgozik	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
18	Vannak felsőbb szintű kapcsolatai	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
19	Egyértelmű célokat tűz ki	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
20	Érzékenyen és gondoskodó módon törődik az egyénekkel	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
21	Nyomon követi, hogy mi zajlik a szervezetben	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
22	A problémákat kreatívan, ügyesen kezeli	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
23	Segíti a szervezetet, hogy az elérje a céljait	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
24	Ösztönzi a dolgozókat, hogy ötleteiket meg osszák a csoporttal	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
25	Keresi az innováció és a fejlesztések lehetőségeit	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
26	Tisztázza a prioritásokat és az irányokat	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
27	Meggyőzően adja elő az új ötleteket a felsőbb vezetésnek	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
28	A rend érzetét teremti meg a szervezetben	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
29	Törődik a beosztottak igényeivel	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
30	Fontosnak tartja, hogy a szervezet elérje a céljait	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
31	Csapatmunkát épít a csoport tagjai között	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
32	Elemzi az írásos terveket és táblázatokat	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6

A szervezeti kultúra felméréséhez felsoroltunk hat dimenziót, mindegyikhez négy állítás tartozik. Az egyes tulajdonságok között **100 pontot kell felosztani** aszerint, hogy az **jelenleg mennyire jellemző** a szervezetre, majd hogy Ön szerint **mi lenne a kívánatos**.

1. Főbb szervezeti jellemzők		
Szervezetünk…	**Jelenlegi**	**Kívánatos**
olyan, mint egy **nagy család**. Az emberek jól ismerik egymást.		
egy nagyon **dinamikus és vállalkozó szellemű** hely. Az emberek hajlandóak kockáztatni.		
nagyon **eredményorientált**. Az emberek teljesítményorientáltak és versenyző szelleműek.		
egy nagyon **szabályozott és strukturált** hely. Az előírásoknak meghatározó szerepe van.		
Összesen:	100	100

2. Szervezeti vezetés		
Szervezetünk vezetése általában…	**Jelenlegi**	**Kívánatos**
a mentorálás, a **támogatás és a gondoskodás** szorgalmazója.		
a vállalkozó szelleműség, az **innováció és a kockázatvállalás** szorgalmazója.		
a rámenős, az **eredményorientált hozzáállás** szorgalmazója.		
a koordináció, a szervezés, a tervezhető**, szabályozott működés** szorgalmazója.		
Összesen:	100	100

3. Szervezeti vezetés (Leadership)		
Szervezetünkben a vezetési stílust...	**Jelenlegi**	**Kívánatos**
a **csapatmunka**, a konszenzus és a részvétel jellemzi.		
az **egyéni kockázatvállalás**, az innováció, a szabadság és az egyediség jellemzi.		
a **versenyszellem** ösztönzése, a magas elvárások és az eredményorientáció jellemzi.		
a foglalkoztatás biztonsága, a **kiszámíthatóság** és a kapcsolatok stabilitása jellemzi.		
Összesen:	100	100

4. Összetartó erő a szervezetben		
Szervezetünk összetartó erejét…	**Jelenlegi**	**Kívánatos**
a **lojalitás és a kölcsönös bizalom** jelenti. Magas a szervezet iránti elkötelezettség.		
az **innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség** jelenti. A hangsúly az élen járáson van.		
az eredmények és a **célok elérésének hangsúlyozása** jelenti.		
a formális **szabályok és irányelvek** jelentik. Fontos a tervezhető, szabályozott működés.		
Összesen:	100	100

5. Stratégiai hangsúlyok		
Szervezetünk számára a legfontosabb…	**Jelenlegi**	**Kívánatos**
a **személyes fejlődés**; nagyfokú bizalom, nyitottság és részvétel jellemző.		
az új erőforrások megszerzése, új feladatok kipróbálása és **új lehetőségek felkutatása**.		
a **versengés** és az eredmények, kihívó célok megvalósítása és a piacvezető pozíció.		
az **állandóság és stabilitás**, fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés.		
Összesen:	100	100

6. Sikerkritériumok		
A szervezeti siker alapja…	**Jelenlegi**	**Kívánatos**
az **emberi erőforrás fejlesztése**, a **csapatmunka** és az emberekkel való törődés.		
az egyedi és **legújabb termékek birtoklása**. Szervezetünk első a termékfejlesztésben.		
a **piacvezető pozíció** elérése, a konkurencia megelőzése; a **piaci versenyelőny**.		
a **hatékonyság**; megbízható teljesítés, **jó ütemezés** és az **alacsony költségű** termelés.		
Összesen:	100	100

Tisztelt Klasztertag!

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti munkánkat!
A kitöltés tapasztalatunk szerint 20–25 percet vesz igénybe. A felmérés teljesen anonim, az eredmények statisztikai célokat szolgálnak.
A válaszok között nincs helyes és helytelen. Számunkra csak az Ön véleménye és személyes tapasztalata fontos.

Kérem, hogy válaszát a négyzetbe tett X-el jelölje.

Melyik klaszter tagja:_____

Foglalkoztatottak száma:

5 főnél kevesebb	5-10 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 főnél több
☐	☐	☐	☐	☐

Éves árbevétel:

10 M Ft alatt	10-50 M Ft	50-100 M Ft	100-500 M Ft	500 M Ft fölött
☐	☐	☐	☐	☐

Gazdálkodási forma:

egyéni vállalkozás	gazdasági társaság	oktatási intézmény	nonprofit szervezet	önkormányzat
☐	☐	☐	☐	☐

Tevékenységi terület:

termelés	szolgáltatás	kereskedelem	szállítás	egyéb
☐	☐	☐	☐	----------

Szervezet kora:

1 évnél fiatalabb	1-3 éves	3-5 éves	5-10 éves	10 évnél idősebb
☐	☐	☐	☐	☐

Mióta klaszter tag?

1 éven belül	1-3 év között	3-5 év között	5-10 év között	10 évnél régebben
☐	☐	☐	☐	☐

Csatlakozás a klaszterhez:

Alapító tag	Később csatlakozott
☐	☐

Az Ön pozíciója a szervezetben:

tulajdonos	felsővezető	középvezető	beosztott
☐	☐	☐	☐

Mennyire elégedett a klasztertagság által nyújtott **előnyökkel** a következő területeken?

Kérem, hogy értékelését karikázással jelölje.

		Legkevésbé → Leginkább
1	Pályázati forrásokhoz jutás	0 1 2 3 4 5 6
2	Állami támogatáshoz jutás	0 1 2 3 4 5 6
3	Vezetők képességeinek megerősödése	0 1 2 3 4 5 6
4	Dolgozók szakmai fejlődése	0 1 2 3 4 5 6
5	Munkahelyteremtés	0 1 2 3 4 5 6
6	Közös kutatás-fejlesztés	0 1 2 3 4 5 6
7	Közös termékfejlesztés	0 1 2 3 4 5 6
8	Versenyképesség növelése	0 1 2 3 4 5 6
9	Export növekedése	0 1 2 3 4 5 6
10	Árbevétel növekedése	0 1 2 3 4 5 6
11	Tanácsadói szolgáltatásokhoz jutás	0 1 2 3 4 5 6
12	Információhoz jutás	0 1 2 3 4 5 6
13	Közös marketing	0 1 2 3 4 5 6
14	Piaci pozíció erősödése	0 1 2 3 4 5 6
15	Közös beruházások	0 1 2 3 4 5 6
16	Régió fellendülése	0 1 2 3 4 5 6
17	Közös érdekképviselet	0 1 2 3 4 5 6
18	Stabilabb működés	0 1 2 3 4 5 6
19	Közös tudásbázis kiépülése	0 1 2 3 4 5 6
20	Kutatóintézeti kapcsolatok	0 1 2 3 4 5 6
21	Egyetemi kapcsolatok	0 1 2 3 4 5 6
22	Önkormányzati kapcsolatok	0 1 2 3 4 5 6
23	Közös projektgenerálás	0 1 2 3 4 5 6
24	Beszállítók jobb elérése	0 1 2 3 4 5 6
25	Motiváltság az összemérhetőség miatt	0 1 2 3 4 5 6
26	Kapacitás rugalmasabb kihasználása	0 1 2 3 4 5 6
27	Közös beszerzés	0 1 2 3 4 5 6
28	Verseny kényszere	0 1 2 3 4 5 6
29	Új technológia gyors elterjedése	0 1 2 3 4 5 6
30	Változásokhoz való gyors alkalmazkodás	0 1 2 3 4 5 6
31	Piaci rések felismerése	0 1 2 3 4 5 6
32	Új vállalkozások alapításának lehetősége	0 1 2 3 4 5 6

3. melléklet Interjúk adatainak összefoglaló táblázata

	Interjú kérdései	Válasz értékelése	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1.	Mikor alakult?	Évszám	2007	2007	2007	2009	2007	2008	2000	2011	2007	2009
2.	Hány tagja volt alapításkor?	Tagok száma	25	3	13	6	16	19	8	10	11	17
3.	Jelenlegi tagok száma?	Tagok száma	34	25	40	14	32	45	megszűnt (>100 volt)	10	23	16
4.	Mekkora földrajzi távolságot ölel fel?	-	országos	90% Szeged + Dél-Alföld + Budapest	Nyugat-Dunántúl	Dunántúl	országos	országos + külföld	országos	Pécs + Celldömölk és Szigetvár	országos	Hajdú-Bihar megye + Szeged
5.	Milyen a tagság összetétele (gazdálkodó szervezet, önkormányzat, oktatási intézmény, nagyvállalat)?	gazdasági társaság igen=1, nem=0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		önkormányzat igen=1, nem=0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0
		oktatási intézmény igen=1, nem=0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
		civil, vagy non profit=1, nem=0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
		kutatóintézet igen=1, nem=0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
6.	Van külön menedzser szervezet, vagy csak személy?	szervezet=1, személy=2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1
7.	Mikor lépett be klaszter menedzser?	Évszám	2009	2008	2010	2009	2007	2006	2000	később	2007	2009
8.	A formális megalakulás előtt volt-e együttműködés?	igen=1, nem=2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
9.	Milyen tevékenység körül indult el az együttműködés?	-	IT informatika innováció	gyógyszer-ipari termék forgalma-zás gyártás fejlesztés	cukorcirok termesztés	autóipari fejlesztések	űripar	vegyipari, környezet-ipari technoló-giák	autóipari beszállítói fejlesztési feladatok	150 éves múltra vissza-tekintő gyártás, közös múzeum	gyógyszer és élelmiszer-ipari fejlesztések	az egészség-ügy és a termál-fürdők kapcsolódá-si pontjai által
10.	Támogatott klaszter?	igen=1, nem=2, többször=3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2
14.	Van közös infrastruktúra?	igen=1, nem=2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
15.	Van közös beszerzés?	igen=1, nem=2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2
16.	Van közös termék?	igen=1, nem=2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2
17.	Van közös termékfejlesztés?	igen=1, nem=2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
18.	Van közös szellemi termék?	igen=1, nem=2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
19.	Mindezek az előbb felsorolt termékek, szolgáltatások változnak, fejlődnek?	igen=1, nem=2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
20.	Van közösen használt név?	igen=1, nem=2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
21.	Van honlap?	igen=1, nem=2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
22.	Van stratégia?	igen=1, nem=2, írásos=3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1
23.	Hogyan határozzák meg a kritikus tömeget?	Tagok száma	30 tag	6-7 aktív tag	nincs válasz	20	nincs válasz	10 tag	nincs válasz	10	nem érdekes számukra	23
24.	Elérik a kritikus tömeget?	igen=1, nem=2	1	1	2	2	nincs válasz	1	nincs válasz	nincs válasz	nincs válasz	1
25.	Alakultak Spin off cégek?	igen=1, nem=2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2
26.	Jöttek létre új vállalkozások?	igen=1, nem=2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
27.	A tagok között jönnek létre együttműködések?	igen=1, nem=2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
28.	Van-e kapcsolatuk, együttműködés más klaszterekkel?	igen=1, nem=2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
29.	Hasznára van-e a régiónak a klaszter működése?	igen=1, nem=2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
30.	Átment-e a klaszter jelentősebb átalakuláson?	igen=1, nem=2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
31.	Alakított-e a klaszter új klasztert?	igen=1, nem=2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

4. melléklet Esettanulmányok

„A” esettanulmány

Iparági szegmens:	Energetika / Környezetipar
Alapítás éve:	2008
Alapító tagok száma:	19
Taglétszám az interjú idején:	47
Akkreditált klaszter:	igen
Régió:	Közép-Dunántúl
Klaszter központ:	Veszprém

A kormányzat által kiírt program hívta életre a 2006 nyarán kezdődött együttműködést. A szerveződés a helyi egyetem gesztorsága mellett indult meg, de biztos alapnak számított, hogy a programban részt vevő cégek között ekkor már létezett valamilyen formában együttműködés A szereplők között szoros gazdasági és szakmai kapcsolatok voltak. A tipikus klaszter életpályamodell első lépéseit a szerveződés hamar elérte, majd túl is lépte. Ez annak köszönhető, hogy rendelkezésére állt egy vezető irányelv - egy kormányzati program, majd az akkreditációs eljárás - amit a klaszter tagjai célul tűztek ki. Ez az elhatározás nagy segítséget nyújtott azzal, hogy a döntéseket irányította és a folyamat következő lépéseit újra és újra kijelölte.

A klaszterré alakítást egy év után kezdték el, amelynek eredményeképpen a kezdeti szerveződésből három klaszter is alakult. Egy e-közigazgatási, egy bioenergetikai téma köré csoportosuló, és egy környezetipari, környezetvédelmi területen működő.

Az „A” klaszter formálisan 2008-ban alakult meg 19 taggal. A megalakulás után három hónappal alapították meg a működés támogatására az önálló klasztermenedzsment kft-t. ez a szervezet az interjú idején öt fővel dolgozott.

A szervezet eleget tett az Akkreditált Innovációs Klaszter cím elnyeréséhez szükséges kritériumoknak, amelyet fenntarthatóan biztosítani is tud, hiszen a második akkreditációs eljáráson is sikeresen teljesített.

A tagság megválasztásában a földrajzi korlátok nem játszanak különösebb szerepet, ezt mutatja egy külföldi tag részvétele is. A tagok közötti legnagyobb távolság hozzávetőlegesen 200 km-re tehető, de mivel egy-egy cégcsoportból általában csak egy szervezet lép be a klaszterbe, így annak lehetnek távolabbi, de érdemi kapcsolatot jelentő tagjai is. A szorosnak tekinthető, de nem tagi kapcsolatok pedig még távolabbra nyúlnak, Dél-Afrika, Kanada is említésre került. A tagok összetétele változatos, és megfelel a szakirodalmi ajánlásoknak: felsőoktatási intézmény és önkormányzatok mellett nagy arányban vannak kis- és középvállalkozások, de néhány nagyvállalat is szerepet kapott.

A tevékenységi terület szerint az érdeklődés központjában a környezetvédelem, az ipari, vegyipari technológiák fejlesztése és az ezekkel kapcsolatos tudásbázis kiépítése áll.

Fő cél az alapvető környezetvédelmi szempontokkal összefüggő K+F+I+O tevékenységek erősítése.

A menedzsment szervezet egy közös honlapot üzemeltet, ahol bőséges információ található a klaszter életével közvetlenül kapcsolatos eseményekről, de egyéb, a tagok érdeklődési körébe tartozó hírekről is tájékozódni lehet.

A klaszter átfogó célkitűzései között tartja számon, hogy a K+F+I+O folyamatainak eredményeként a klaszter neve márkanévként önálló értéket képviseljen, mint a fenntartható fejlődés szimbóluma.

A klaszter mérete eléri a kritikus tömeget, amely a klasztermenedzser véleménye szerint tíz jól együttműködni képes tag esetén érhető el. A mennyiségnél azonban fontosabb a tényleges aktív közreműködés és nyitott gondolkodásmód, hiszen bármennyi szervezet is lehet egy klaszterben, ha azok nem tudnak, vagy nem akarnak tényleges tevékenységgel hozzájárulni a közös működéshez.

A taglétszám időközben 47-re bővült, ez a szám egy ideje stabilnak mondható, inkább a tagok összetétele változik; az utóbbi időben 12 csere történt. A kilépés (vagy kizárás) legjellemzőbb oka a passzivitás vagy a tagdíj befizetésének elmulasztása. A nagyobb változtatásokat adminisztrációs korlátok gátolják, hiszen mint Akkreditált Innovációs Klaszter a tagok legfeljebb fele változhat a következő akkreditációs eljárásig.

A klaszter jellegzetessége, hogy a működését munkacsoportokon keresztül végzi, amelyekben az azonos profilú vagy érdekeltségű tagok önkéntesen vesznek részt.

A klaszter egyik fő erőssége, hogy a tagság összetétele heterogén, minden partner innovatív, és egymásnak nem versenytársai. Egy klaszter esetében furcsának tűnhet, hogy nem a klasszikus versengve együttműködő elv érvényesül, de ez nem csak ennél a klaszternél tapasztalható. A versenytársak közös tevékenységére az érdekképviselet területén vannak példák. További jellemző, hogy – néhány kivétellel – magyar tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok alkotják a klasztert. Előnyös tulajdonság az is, hogy a tagok kutatási, fejlesztési és innovációs potenciálját az összefogás keretében hatékonyan ki tudják használni. Ennek egyik fontos eszköze a szakmai tudásbázis kialakítására fordított odafigyelés és energia, amelyet főleg a környezetvédelem területén tudnak mozgósítani, mivel a gyakorlatban is tapasztalt szakembergárdájukkal annak teljes palettáját le tudják fedni. Az exportra termelő vállalatok szintén haszonélvezői a klaszter által nyújtott lehetőségeknek.

Mindezen előnyök elérésének van egy fontos eszköze, amit a klaszterelnök a legnagyobb értéknek tart: a klaszteren belüli hatékony kommunikáció. Ezt a tagok egymás közötti, és a klasztermenedzserrel fennálló kapcsolataira jellemző bizalom támogatja.

A klaszter gyengeségei között tartják számon, hogy számos, előnyt jelentő adottságuk mellett a nagyvállalatokkal nehéz együttműködni. Főleg a döntési mechanizmusok lomhasága okozza ezt a nehézséget. Egy-egy döntésre néhány hónapot, esetleg fél évet várni, akár az adódó lehetőség elszalasztását is jelentheti. További nehézség, hogy mivel erős a törekvés arra, hogy a tagok között főleg magyar vállalatok legyenek, a globális

gazdasági krízis hatása a tőkeerősebb nemzetközi cégekkel szemben jobban érvényesül. Ennek következtében – egy féléves időszak erős passzivitása miatt – a lassulás azóta is érezhető.

A klasztermenedzsment szervezet többféle szolgáltatást biztosít a tagjai számára. Projektgazdaként integrálja az ötleteket, megszervezi és figyelemmel kíséri az ezekkel kapcsolatos folyamatokat. Az egyes kezdeményezésekhez pályázati forrásokat kutat fel, és a pályázatírás feladatát is elvégzi. Ez a tevékenység elsősorban az innováció alapú termékfejlesztés területén jellemző.

A termékek előállítása és forgalmazása a felelősségvállalás és egyéb nehézségek miatt a cégek hatáskörében marad, így nincs közös, a klaszter neve alatt forgalmazott termék. Ilyen csak egyes szolgáltatási területeken lehet elképzelhető. Benchmarking klubokat, workshopokat, és szakmai napokat szerveznek, ahol a tagok lehetőséget kapnak a bemutatkozásra, tevékenységük, céljaik ismertetésére. Ezeket az alkalmakat kihasználva a kis és nagy cégek az eltérő adottságaik miatt tudnak egymásnak segíteni.

Honlapján, ami rendelkezik egy korlátozott elérésű belső felülettel is, folyamatosan tájékoztatja tagjait az aktualitásokról és a lehetőségekről. Ezt a célt szolgálja a hírlevelek rendszeres küldése is. Hazai és nemzetközi kiállításokon, szakmai rendezvényeken közös arculattal, közös marketinggel képviselik a szervezetet és a tagokat. A tagok elégedettségét folyamatos belső interjúkkal mérik. Közös beszerzés, mint a klaszterek egyik általános lehetősége, még csak a menedzsment szervezet számára történt, de ennek fejlesztése a közeli tervek között szerepel az energetika és az infokommunikáció területén is.

A célok eléréséhez szükséges dinamizmus, és a lehetőségekhez való alkalmazkodás szükségessége termékre épülő új vállalkozások alapítását is eredményezte. A klaszterben tag egyetemmel való együttműködés keretében már három, tudásbázisra épülő spin-off cég alakult. Az ilyen előrelépés előnyeit elsősorban az egyetemek élvezhetnék, de az 51 %-os tulajdoni hányad kényszere, és a lassú döntési mechanizmus nehézkessé teszi a működésüket.

A klaszter külső kapcsolatok építésére is törekszik. Hat másik klaszterrel van szerződéses együttműködési megállapodásuk, de ezek bővítése és fejlesztése az állandó feladatok közé tartozik. Folyamatban van egy nemzetközi klasztereket integráló kapcsolatrendszer kiépítése is.

A klaszter nevéhez jónéhány pályázat fűződik: nem csak a megalakuláshoz, hanem a működéséhez is kapott támogatást, de folyamatosan élnek a pályázatok nyújtotta lehetőségekkel, amelyből a tagok is profitálnak.

Az „A” klaszter működése mindezek fényében nem csak a tagok számára előnyös, hanem – ahogy ezt a klasztermenedzser is megfogalmazta – az egész régió számára hasznosnak bizonyul.

„B” esettanulmány

Iparági szegmens:	IT / Informatika
Alapítás éve:	2007
Alapító tagok száma:	25
Taglétszám az interjú idején:	34
Akkreditált klaszter:	igen
Régió:	Közép-Magyarország
Klaszter központ:	Budapest

Az együttműködés a későbbi tagok között már a formális megalakulás előtt megkezdődött. A kapcsolatok a gazdálkodó és civil szervezetek, valamint az egyetem között is fennálltak, az egyes egységek egymással konkurálva működtek együtt, a tagokat aztán a megvalósítási tapasztalatok kovácsolták össze.

A kezdeti tevékenység az informatika területén, különösen az e-közigazgatás témája körül alakult ki. Később az informatika, mint hatékonyságjavító üzletág, és az innováció maradt a fő irány, az e-közigazgatás pedig már csak egy kisebb területet foglalt el a tevékenységből. Ezt a változást a klaszter neve is követte, az induló klaszter nevében még szerepelt a terület, de a későbbiekben a hangsúly áttolódása miatt kikerült belőle.

Földrajzi tekintetben nincsenek korlátai a klaszternek, a tagság összetétele miatt országosnak mondható. A regionalizációt nem tartották előnyös kritériumnak, azonban ez a pályázati rendszer merevsége miatt két régióban is azt eredményezte, hogy nem tudtak hozzájutni a tervezett pályázati forrásokhoz, a fejlődő klaszterek részére kiírt pályázatokon két régióban is sikertelenül próbálkoztak.

A fő iránynak a kooperációt és a szakosodást jelölték meg. Egy kormányzati program keretet biztosított a további komolyabb szerveződéshez, ez a keret azonban nem bizonyult minden tekintetben használhatónak.

A klaszter 2007-ben alakult meg 25 taggal, majd két év múlva teljesítették az akkreditációs eljárás követelményeit, amit 2012-ben sikeresen meg tudtak ismételni. A klaszter formális megalakulásakor még nem volt külön, csak ezzel a feladattal megbízott menedzser, vagy menedzsment szervezet. Az egyik nagyobb cég vezetője vállalta magára, és végezte el a klaszter ügyeinek intézésével kapcsolatos feladatokat, majd 2009-ben, az akkreditációs eljárás idején, nyolc tag tulajdonlásával megalakították a Klasztermenedzsment Kft-t.

A klasztertagok száma az alapítást követően bővült (a taglétszám meghaladja a harmincat); az együttműködés résztvevői között egy oktatással foglalkozó alapítvány és egy önálló kutatóintézet, mint civil, non-profit intézmény, illetve két egyetem is megtalálható. A gazdálkodó szervezetek jellemzően az informatika terén, szolgáltató és kereskedelmi területen fejtik ki tevékenységüket. A szerveződés jelenlegi mérete a klasztermenedzser

véleménye alapján már eléri a kritikus tömeget, a klaszter ebből a szempontból is jelentős méretűnek tekinthető.

A klaszter erősségei között tartják számon, hogy élő üzleti kapcsolatokat működtetnek. Erre meg is vannak a lehetőségeik, hiszen a tagok leginkább olyan vállalatok, amelyek nagy árbevétellel rendelkeznek, tőkeerősek, így maga a klaszter is jó anyagi helyzetben van. Egy-egy kínálkozó alkalom, vagy pályázati lehetőség esetén nem okoz gondot a saját erő felmutatása, vagy akár a teljes projektköltség megfinanszírozása.

A hazai informatikai ágazatban jelentősnek mondható vállalatok legtöbbje tagja a szerveződésnek, ráadásul ezek a nagy cégek az ernyő funkciójuk, és a hozzájuk lazán kapcsolt kis cégekből álló holdudvar miatt önmaguknál tőkében, tudásban, és dinamizmusban is lényegesen nagyobb potenciált képviselnek. A nagy cégek időnként egymásnak ellentmondó céljai mellett gyakran ezek a kis vállalatok adják meg a közös nevezőt.

A klasztermenedzser a szervezet összetartó erejének a tagok közötti bizalmi tőkét tartja. A bizalom természetesen fennáll a tagok és a menedzsmentszervezet, és az azt képviselő klasztermenedzser között is. A kapcsolati tőke mellett erre az erős bizalmi tőkére épülnek a valódi együttműködések. A klasztertagok kizárólag ebben a környezetben hajlandóak az együttműködésre, miközben keményen konkurálnak egymással.

A menedzsmentszervezet a tagok részére számos olyan szolgáltatást biztosít, amely a klaszterek céljai között általában szerepel. A klasztermenedzser számára fontos cél, hogy a piaci ismeretek áramoljanak a tagszervezetek között.

Több esetben volt példa közös beszerzésre és közös infrastruktúra megvalósítására. Ilyen volt például egy irodaház átalakítása, vagy egy nagyméretű fénymásoló beszerzése, de valósítottak már meg közös szerverszobát is. Az ilyen, közösen megvalósított beruházások vagy a menedzsmentszervezet, vagy az erre a célra alakított projekttársaságok tulajdonában vannak.

A klaszter tervei között szerepel, hogy az ország több pontján is a tagok számára közös infrastrukturális beruházásokat valósítanak meg. Az együttműködések eredményeként valósult már meg közösen fejlesztett termék, szellemi termék is. Ezek a termékek piacra kerülésük óta folyamatos fejlesztés alatt állnak, követve a megrendelői igények változását.

A fejlesztések több esetben eredményezték új vállalkozások alapítását. Volt példa spin-off cég alapítására is, de ennek létjogosultságát a jelenlegi formában nem tartják megalapozottnak, az ilyen szervezetek működtetésének leginkább csak a hátrányait látják. A tulajdonosi szerkezet kötelező eleme, hogy a spin-off szervezetben közreműködő egyetem tulajdonrésze 51%, vagy annál több legyen. Ez lassítja, időnként hátráltatja a döntéseket, ami a versenyszférában versenyhátrányt jelent.

A menedzsmentszervezet egy közös honlapot is üzemeltet, ahol a klaszterrel és a tagsággal kapcsolatos általános információk találhatók meg. A honlap fejlesztése eddig kapacitás hiányában nem történt meg.

A pályázati rendszer egyéb jellegzetességei is gyengítik a klaszter potenciálját, hiszen a támogatás nem terjed ki az első referenciamunka megszerzéséig. Hasznos lenne, ha az állam is a megrendelők között lenne, hiszen a támogatások kihelyezésekor a költségvetés számára a valódi eredmény nem a pályázati cél megvalósulása, hanem az ennek kapcsán létrejövő árbevétel. Az informatika területén referencia nélkül viszont nehéz a piacra betörni egy-egy megvalósult nóvummal, ezért az első referenciahely megszerzésének támogatása is fontos lenne.

A bizalmi tőkére alapozva a klaszter az iparági érdekképviselet ellátását is magára vállalja. A szakmai szövetségekkel ellentétben azzal az előnnyel rendelkezik, hogy a piacon működik, pontosan ismeri a viszonyokat és a körülményeket, így hatékonyabban tudja ellátni az érdekképviseletet.

A menedzsmentszervet működésének struktúrája több részre bontott szerkezetet mutat. Külön egység foglalkozik a stratégiai, a marketing, a pályázati, a pénzügy, az ellenőrző és a jogi ügyek intézésével. A fejlesztés irányának megválasztásakor különösen fontosnak tartják, hogy legyen megfelelő tervezés, így a pályázati és a stratégiai tevékenység néha közel esik egymáshoz.

A klaszter működésének megkezdése óta folyamatosan fejlődik, alakul és átalakul. Belső folyamatainak változása mellett keresi a külső kapcsolatokat is, ezért többek között tagja a szakági klaszterek szövetségének.

„C" esettanulmány

Iparági szegmens:	Energetika
Alapítás éve:	2007
Alapító tagok száma:	13
Taglétszám az interjú idején:	40
Akkreditált klaszter:	igen
Régió:	Közép-Dunántúl
Klaszter központ:	Pápa

Több más példához hasonlóan a „C" klaszter későbbi tagjai között is alakult már ki együttműködés a formális megalakulás előtti időkben, a hasonló területen végzett tevékenység és a viszonylagos földrajzi közelség miatt (a tagok túlnyomó részének azonos régióban található a székhelye). Egyik fő együttműködési terület a bioetanol üzemanyag előállításához alkalmas növények termesztése volt.

A klasztert éppen az iparágon belül működő vállalatok, üzemek között már meglevő együttműködés szervezettebb koordinálása, továbbá a kutatás-fejlesztés, valamint a termelők és gyártók közötti további együttműködések létrejötte, a tevékenységük összehangolása érdekében alakították meg. A taglétszám a 2007-ben történt

megalakuláskor 13 volt, amely az azóta eltelt évek során 40-re nőtt. A klaszterben a vállalkozások mellett önkormányzat, alapítványok és kutatóintézetek is tagok. A tagösszetétel érdekessége, hogy több oktatási és felsőoktatási intézmény is részt vesz a klaszterben, amelyek a nemzetközi kapcsolatrendszerüket, a legfrissebb kutatási eredményeket és a felhalmozott tudást behozva a klaszterbe, erősítik a kutatás-fejlesztési irányvonal sikerességét; illetve határozottan kimutatható a *vertikális szerveződés* is, hiszen a tervezőktől kezdve a gyártókon, termelőkön keresztül a felhasználókig egyaránt képviseltetik magukat a különböző szintek képviselői.

Klasztermenedzsert csak később, a megalakulás utáni 3. évtől alkalmaztak, a klaszter ügyviteli teendőit menedzsment szervezet formájában látják el.

A klaszter megalakulását állami támogatás, vagy egyéb pályázati forrás nem segítette.

A klaszter erősségének tartják, hogy nagyvállalatok is találhatóak a tagok között, innovatív és tőkeerős cégek; ugyanígy erősségeik között említik a felívelő úton haladó megújuló energia szektorhoz való szoros kapcsolódásukat.

A sikeres működés ennyi előfeltételének megléte ellenére a klaszter tevékenysége nem igazolja az ebből adódó, kézenfekvőnek tűnő várakozásokat: a klasztermenedzsment semmilyen különösebb szolgáltatást nem nyújt a tagok felé – a taggyűléseken kívül workshopok és benchmarking találkozók szervezését lehet mindössze megemlíteni –, nem használnak közös infrastruktúrát, nem élnek a közös beszerzés előnyeivel, közös termékük sincs. Saját honlappal ugyan rendelkeznek, de azon nincsenek részletes információk, sem friss hírek. A kritikus tömeget – saját elmondásuk szerint – nem érik el. Spin-off cégek, új vállalkozások sem jöttek létre az együttműködés nyomán, így a klaszter régióra gyakorolt hasznossága sem értelmezhető.

„D” esettanulmány

Iparági szegmens:	Autóipar
Alapítás éve:	2000
Alapító tagok száma:	8
Taglétszám az interjú idején:	nem értelmezhető
Akkreditált klaszter:	nem
Régió:	Nyugat-Dunántúl
Klaszter központ:	Győr

A „D” klaszter tipikus példája a *felülről szervezett* klaszereknek. A tagok között a megalakulást megelőzően nem volt együttműködés. Minisztériumi, illetve Regionális Fejlesztési Tanácsi kezdeményezésre, hosszú előkészítő munkát követően, 2000-ben írta alá az alapító okiratot 8 alapító tag.

További sajátosság, hogy az esettanulmány készítésekor a „D” klaszter gyakorlatilag már nem működött, így a bemutatott klaszterek közül az egyetlen, amely a megszületésétől kezdve a megszűnéséig, azaz a teljes életciklusában tanulmányozható. A honlap és a név pályázati fenntartási kötelezettségek miatt még él, de a klaszter semmilyen tényleges tevékenységet nem folytat már, és a menedzsment szervezet sem működik. Az interjú a klaszter korábbi menedzserével készült.

A klaszter megalakítását a gépjárműipar területén működő vállalkozások együttműködésének elősegítése (prioritásként a beszállítói kapcsolatok fejlesztése), a cégek versenyképességének növelése, és az innovációs kapacitások erősítése vezérelte. Stratégiai célként az egész térség nemzetközi versenyképességének növelése, és a régió fejlődése is megfogalmazódott. A közös célok elérése érdekében létrehozott klaszter munkáját a helyi Regionális Fejlesztési Ügynökségen belül megalakult divízió menedzselte egészen a megszűnésig.

A tagok földrajzi elhelyezkedésüket tekintve ugyan az ország mind a 7 régióját képviselik, de határozott koncentrációt mutatnak a hagyományos ipari körzetek, és különösen azok központjaira vonatkozóan.

Az alapítás után látványos fejlődés indult: a taglétszám a klaszter virágkora idején meghaladta a százat, a tevékenysége azonban ezen is túlmutatott, hiszen a szolgáltatásait minden, autóiparhoz kapcsolódó vállalkozás számára elérhetővé tette. A klaszter egyedülállóan széleskörű szolgáltatásokat nyújtott a tagok felé, amelyek részben átfogó, az egész iparágra kiterjedő hatókörű, részben pedig az egyes tagok felé irányuló tevékenységek. Közös honlap üzemeltetése, évkönyv megjelentetése, klaszter találkozók, felsővezetői workshopok, benchmarking klubok, nemzetközi üzletember találkozók, nemzetközi fórumok, gyárlátogatások és B2B programok szervezése, 24 indikátort tartalmazó adatbázis működtetése, hírlevél küldés, szakmai hetilap megjelentetése, kompetencia felmérés, érdekképviselet, projektekhez partnerek közvetítése, különféle képzések szervezése (például minőségirányítási, vállalatirányítási, beszállító fejlesztési területen egészen a határokon átnyúló szakmai kommunikációs ismereteket oktató képzésekig, vagy különféle, versenyképességet fokozó tréningek formájában), marketing tevékenység, kiállításokon, szakmai találkozókon való képviselet nemzetközi viszonylatban is, projektek menedzselése. De ide kell sorolni a beszerzések közös koordinálását is. A szolgáltatások egy részét a tagok külön díj fizetése ellenében vehették igénybe.

A klaszter több mint fél évtizedes működését értékelő felmérés rámutatott az együttműködés eredményességére a térség jövedelemtermelő képességének javítása terén, azonban bebizonyosodott az is, hogy például a kutatás-fejlesztési, vagy infrastrukturális és logisztikai területen viszont nem tudtak átütő eredményeket felmutatni.

Ezt a kettősséget támasztja alá a klasztermenedzser véleménye is a klaszter erősségeinek és gyengeségeinek elemzése során. A nagy létszám miatt igen komoly lobbierőt képviseltek, egyfajta *nagy mágnes hatást* tudtak gyakorolni, és az ismert, bejáratott márkanevek is erősítették a klaszter eredményességét, azonban szintén a nagy létszámból fakadó

hátrányokat ugyanígy fel lehet sorolni: a sok tagnak sokféle az igénye, a kapcsolattartás, kommunikáció sem zökkenőmentes, a beszállítói státusz elérése pedig gyakran csak hamis remény maradt a tagok számára. A szinergia hatások kihasználása is meglepő módon alacsonynak bizonyult. A menedzsment szervezet pedig – a feladatok sokrétűségéhez és a klaszter nagyságrendjéhez képest – a maga 2 főjével nagyon kevés volt.

A klaszter hanyatlásához további okok vezettek, köztük a gazdasági válság, a sikertelen pályázati próbálkozások, de az is, hogy az alapítók közül néhányan csak a nevüket adták, de a későbbiekben ténylegesen nem támogatták az együttműködés sikerét. Egy klaszternek a körülmények folyamatos változásához való alkalmazkodásként állandó megújulásra van szüksége, amelyet a „D" klaszter a menedzser által nagyvonalakban felvázolt fenti nehézségek miatt nem tudott megvalósítani, a klaszter életpályája így az átalakulás helyett a megszűnés irányába kanyarodott.

„E" esettanulmány

Iparági szegmens:	Járműipar
Alapítás éve:	2009
Alapító tagok száma:	6
Taglétszám az interjú idején:	14
Akkreditált klaszter:	nem
Régió:	Nyugat-Dunántúl
Klaszter központ:	Győr

A klasztert alapító cégek több éve kapcsolatban álltak már egymással a klaszter megalakítása előtt is, a szakmai együttműködésük közös ipari projektek megvalósítását is eredményezte. Az együttműködés szervezettebb formáját jelentő „E" klasztert 2009-ben alakították meg 6 vállalkozás részvételével. Az alapító tagokhoz időközben további 8 cég csatlakozott. A hazai klaszterek között egyedi a tagok összetétele: kizárólag gazdasági társaságok alkotják, egy – szintén fejlesztő tevékenységet folytató – közhasznú társaság formájában működő vállalkozással kiegészülve. Együttműködés természetesen van oktatási- és kutató intézményekkel, de ilyen jellegű szervezetek tagként nem vesznek részt a klaszterben.

A klaszter megalakításával az alapítók fő célja a gazdasági válság hatásainak mérséklése, a vállalkozások összefogása útján az érdekeik közös képviselete, jó kapcsolat a kutató-fejlesztő és gazdaságfejlesztő intézményekkel, a fejlesztések összehangolása, és mindezek eredményeként a piacképességük növelése volt. A közös fejlesztések mentén indult el a kezdeti együttműködés: brain stormingok során több tucat projektötlet merült fel, amelyből termék prototípusok is születtek (nem csak az autóipar területén).

Az *alulról szerveződés* miatt a klaszter nagy stratégiai szabadságnak örvend, ez az egyik legfőbb erősségük. A tagok aktívan részt vesznek a klaszter életében, mivel a saját céljaik

megvalósítása érdekében hozták létre azt. Egy viszonylag szűk területre fókuszálnak, így ezt megcélozva könnyebben megy a koordináció. A tagok komoly tapasztalattal rendelkező cégek, amelyek megfelelő munkalehetőséggel is rendelkeznek, így szélesek a lehetőségek a fejlődésre. A szolgáltatási portfóliójuk ezzel összhangban nemzetközi szinten is versenyképes csoportot hozott létre, a cégek nemzetközi szinten is helyt tudnak állni. Kellő mértékű innovációs potenciállal rendelkezve az ötletekből prototípusok születnek.

Ugyanakkor a klaszterként való együttműködés nehézségeként említettem meg a menedzser, hogy a szektor cégeket akar látni, és nem szervezeteket. A termékeik iránt a hazai piacon gyenge a kereslet, az export piacra kilépni viszont nehéz. Ha megfelelő kapacitással, mérettel, tőkeerővel és láthatósággal rendelkeznének tag és szervezet szinten egyaránt, akkor tudnának igazából egymást húzva fejlődni.

A klaszter munkáját kezdettől fogva segíti klasztermenedzser, a feladatokat nonprofit kft. formájában látja el egy külső cég. A klasztertagok sokféle szolgáltatást vehetnek igénybe, amelyek közül a klasztermenedzser a projektekhez való hozzáférést (akár egyetemekkel együttműködve is) nevezte meg legfontosabbként, ezen kívül a nemzetközi fórumokon való közös megjelenést emelte még ki, mint amilyenek a konferenciák és kiállítások.

Közös infrastruktúrával nem rendelkeznek, az egyik tag telephelye szolgál a klaszter székhelyéül. A beszerzések közös bonyolításának szintjéig még nem jutottak el. Közös termék prototípus szintjén létezik már, ez az összehangolt, közös termékfejlesztés eredménye. Szellemi termékeik is vannak, de azok az egyes tagvállalatok tulajdonát képezik, nem a klaszter jegyzi őket.

Természetesen – mint klaszter – közösen használt névvel rendelkeznek, de a járműiparban egyelőre nem bevett szokás így megjelenni, ezért kiállításokon illetve nemzetközi szinten alkalmazzák inkább csak a klaszterként való megjelenést.

A klaszter rendelkezik saját honlappal, az ebből adódó lehetőségeket azonban – kapacitás híján – nem használják ki teljes mértékben, különösebben nem is fejlesztik a weboldalt.

A kritikus tömeget az „E” klaszter nem darabban mérve értelmezi, hanem inkább „brand”-ekben. 20 mérnökkel szerintük már el lehetne érni olyan szintű árbevételt, exportot és foglalkoztatást, amivel ezt a határt elérhetnék.

A klaszter működése során spin-off cégek nem keletkeztek, és új vállalkozások sem alapultak. A klaszter jelentősebb átalakuláson sem ment át. A menedzser megítélése szerint a klaszter működése nem a régió számára való hasznosság miatt fontos, erre a kérdésre (Hasznára van a régiónak a klaszter működése?) határozott nemmel válaszolt.

Ezt a gondolkodásmódot tükrözi az alapítók szándéka is, ilyen irányú célok a klaszter stratégiájában sem jelennek meg.

„F” esettanulmány

Iparági szegmens:	Egészségipar / Gyógyszeripar
Alapítás éve:	2007
Alapító tagok száma:	11
Taglétszám az interjú idején:	23
Akkreditált klaszter:	igen
Régió:	Közép-Dunántúl
Klaszter központ:	Balatonfüred

A klasztertagokat már a klaszter formális megalakulása előtti időszakban is üzleti kapcsolat fűzte egymáshoz, az együttműködés gyógyszer- és élelmiszeriparhoz kapcsolódó tevékenységek mentén indult el, kiemelten a fejlesztések terén, de pályázatokon való indulás érdekében is összefogtak.

2007-ben az együttműködés magasabb fokára lépve, 11 vállalat létrehozta az „F” klasztert, amellyel elsősorban a piaci pozíciójuk erősítése volt a céljuk. A létszám az alapítás óta eltelt idő alatt több mint a kétszeresére nőtt, az interjú idején már 23 név szerepelt a taglistában. A legfőbb klaszterszervező erő a tagok tevékenységi területének hasonlósága volt, területi koncentráció nem figyelhető meg, az egész ország területéről csatlakoztak hozzájuk tagok. A tagösszetétel érdekessége, hogy egy önkormányzatot kivéve az összes tag a versenyszférából kikerülő vállalat, és a 23 tag mellett további 7, különböző egyetemi karral, intézettel is együttműködnek.

Klasztermenedzsert kezdettől fogva alkalmaznak, ezen a téren volt már változás, de alapvetően az egyik tagszervezet látja el a feladatokat, nincs különálló menedzsment szervezet. Az induláshoz nem kaptak állami támogatást, azonban kiemelkedően sok nyertes pályázat fűződik a nevükhöz: ezeket kivétel nélkül a klasztertagok nyerték. A menedzsment szolgáltatások fejlesztésére a teendőket ellátó tag később szintén pályázati forráshoz jutott.

A tagok közti sikeres együttműködés több területen is megnyilvánul: az „F” klaszterben a tagok élnek a közös beszerzés előnyeivel, egy környezetvédelemhez kapcsolódó területen a klaszter keretszerződéssel is rendelkezik erre. Közös termékkel vannak jelen a piacon (külön említésre méltó, hogy a tagjaik révén több, termékdíjat nyert produktummal is büszkélkedhetnek), a termékfejlesztést is összehangoltan végzik, és közös szellemi termékük is van. Közös infrastruktúrával is rendelkeznek, ennek részét képezi egy modern épület. A klaszter részletes információkat tartalmazó, angol nyelven is elérhető, folyamatosan frissített saját honlapot üzemeltet.

A kritikus tömeg elérése nem érdekes számukra, a jelenlegi összetétellel és létszámmal megfelelően működnek, így a taglétszámot nem is kívánják tovább bővíteni.

A működésükből spin-off cégek nem nőttek ki, de két új vállalkozást már alapítottak, ezek mindegyike projekttársaság.

A klaszter erőssége, hogy a tagok között valódi együttműködés és összefogás van. A cégek innovatívak, erősek nemzetközi viszonylatban is, és kiemelkedő szakmai sikerekkel rendelkeznek. A portfóliójuk nem azonos, hanem inkább kiegészíti egymást, így egymás számára nem jelentenek konkurenciát. Gyengeségként a klasztermenedzser mindössze annyit említett, hogy nehéz a tagjaikat aktivizálni.

A klaszter jelentősebb átalakuláson nem ment át, egy momentum érdemes a megemlítésre: az alapítás után 2 évvel a klasztertagok egyhangú döntése alapján megváltoztatták a klaszter nevét.

A klaszter más klaszterekkel is együttműködik, köztük több, hasonló területen működő külföldi klaszter is van. A jó kapcsolatok termékenységét mutatja, hogy részt vett egy több klasztert összefogó nemzeti stratégiai klaszter szövetség megalakításában is.

„G" esettanulmány

Iparági szegmens:	Egészségipar / Biotechnológia
Alapítás éve:	2007
Alapító tagok száma:	3
Taglétszám az interjú idején:	27
Akkreditált klaszter:	igen
Régió:	Dél-Alföld
Klaszter központ:	Szeged

A megismert hazai klaszterek között különösen érdekes a „G" klaszter esete, amely kitűnő példája annak a sikernek, amelyet klaszterbe szerveződő cégek – megfelelő körülmények esetén – elérhetnek.

Az alapító tagok között a formális megalakulás előtt is volt már együttműködés, amelynek fejlődése szépen nyomon követhető a klaszter életútja során: a kezdeti közös termékforgalmazást később a gyártás, majd a közös termékfejlesztés is követte.

Az első időkre jellemző együttműködést elsősorban az összehangolt marketing tevékenység, valamint a tagok innovatív eredményeinek hasznosítása érdekében kívánták klaszterbe szerveződve továbbfejleszteni. Ezen célok természetesen feltételezik az alapító vállalatok azonos iparágban való érdekeltségét (a klasztertagok hasonló, vagy egymást kiegészítő, egymásra épülő tevékenységet folytatnak), amely a földrajzi közelség mellett a másik fő szervező erő volt a klaszter létrejöttében (a tagok 90%-a azonos régióhoz tartozik, ezen belül is meghatározó egy nagyvároshoz való kötődés).

A fejlődés következő, jelentős mérföldkövét jelentette a megalakulást követő évben a klaszter menedzsment szervezet létrehozása, amely a felmerülő adminisztratív feladatok elvégzésén túl szakmai segítséget is képes nyújtani a klaszter közös fejlesztéseiben. Ehhez

az alapító és a később csatlakozó tagszervezetekben felhalmozott tudás és ismeret biztosítja a megfelelő szakmai hátteret.

A klaszter összetételére az azonos érdekeltségi területen kívül a tagság homogenitása is jellemző, túlnyomórészt a versenyszférához tartozó kis- és közepes vállalatok alkotják, néhány kutatóintézettel, valamint egy egyetemmel kiegészülve.

Ezt a sok, földrajzilag egymáshoz közel levő, és azonos területen működő vállalatot a klasztermenedzser a klaszter egyik erősségeként említette. Szintén előny, hogy az azonos érdekeltség ellenére a tagok inkább komplementerei egymásnak, semmint versenytársai. Az erősségeik között tartják számon az egyetemmel ápolt jó kapcsolatot is, amely a kutatások, fejlesztések során jelent komoly versenyelőnyt, a „nagy és erős" cégekként jellemzett gyártó cégek belépését a klaszterbe, valamint a tagok erős motiváltságát a fejlesztések terén, és a piacorientáltságukat.

A KKV-k magas arányát nemcsak előnyként, hanem – más szempontból – hátrányként is megélik: a kisvállalatok meglehetősen leterheltek, így a közös ügyekben való részvételük nehézkes, pedig kívánatos lenne az aktívabb részvételük a klaszter életében. Távolabbi tagok részvételét szintén hiányolják, akik valami „pluszt" hozhatnának a klaszterbe, mert a meglevő tagság érdeklődési köre viszonylag szűk.

A klasztermenedzsment szervezet egy év elteltével átalakuláson ment keresztül, és mint nonprofit kft. folytatta tovább a tevékenységét. A menedzsment szervezet eredményes működését támasztja alá, hogy a klaszter elnyerte az Akkreditált Innovációs Klaszter címet is, amelyet két, ezt következő periódusban is sikeresen megerősített. A tagok komoly támogatást kaphatnak a klasztertől, külön említésre érdemes a kutatáshoz, fejlesztésekhez jelentős külső forrást jelentő pályázatokon való induláshoz és eredményes részvételhez nyújtott segítség, amelyeken egyenként nem tudnának részt venni, de a naprakész információkhoz való hozzáférésben, vagy a kiállításokon való megjelenésben is előnyt jelent számukra a klaszterhez való tartozás.

A klasztertagok együttműködése, közös tevékenységük szintén kifejezetten sikeresnek mondható. Ritkaságnak számít, hogy közös infrastruktúrát működtetnek egy ipari park formájában, amely nemcsak irodaházat jelent – az ezzel járó szolgáltatásokat biztosítva a tagok számára –, hanem üzemcsarnokot, gyártóegységeket, nagyértékű berendezések közös használatát és laborhelyiségeket, a kutató-fejlesztő tevékenységhez kapcsolódó speciális szolgáltatások igénybevételének a lehetőségét is. Szintén ritkán tapasztalható, hogy egy klaszter kihasználja a közös beszerzés előnyeit, a „G" klaszter azonban szolgáltatások igénybevétele terén alkalmazza ezt a tagok számára előnyös lehetőséget.

Az együttműködés eredményességét jelzi a fentieken túl a közösen folytatott termékfejlesztési projektek sora, az együttműködésből kifejlődő, a Magyar Tudományos Akadémiával közösen, kutatási célokra alapított spin-off cég, valamint új vállalkozások alakulása. A klaszter más klaszterekkel is tart fenn kapcsolatot, bár ezt csak laza kapcsolatként, időnkénti együttműködésként jellemezték.

A kritikus tömeget saját meghatározásuk szerint elérik, bár ezzel a kérdéssel különösebben nem foglalkoznak; számukra a működés eredményessége fontos, amelyet 6-7 aktív taggal már el lehet érni. Tapasztalataik alapján egy ekkora „aktív magon”, és a mellette viszonylag aktív, körülbelül kétszer ekkora középmezőnyön felül a többi tag általában már úgyis meglehetősen passzív, éppen ezért 30-40 tag fölé már nem is bővítenék a klasztert.

A klaszter maga jelentősebb átalakuláson nem ment keresztül, és újabb klaszterek sem alapultak a működésük nyomán. A működésük sikere így is az egész régióra gazdaságélénkítő hatással bír a fejlesztések hozományaként, amelyhez szervesen kapcsolódik az új munkahelyek teremtése (főként a magasan képzett munkaerő számára), és a helyi cégek számára biztosított munka is. A távlati célokat fogalmazza meg a klaszter víziója, amely szerint a klasztertagok által előállított, magas hozzáadott értéket képviselő, innovatív termékek és szolgáltatások révén Magyarországot az egészségipari, biotechnológiai piac meghatározó szereplőjévé kívánják emelni.

„H” esettanulmány

Iparági szegmens:	Egészségipar
Alapítás éve:	2009
Alapító tagok száma:	17
Taglétszám az interjú idején:	16
Akkreditált klaszter:	nem (korábban volt)
Régió:	Észak-Alföld
Klaszter központ:	Debrecen

A klaszter formális megalakulása előtt a későbbi tagok közötti kapcsolatot az azonos ügyfélkör jelentette, akik az egészségügy, az egészségipar, valamint a termálfürdőkre épülő gyógyturizmus terén működő szervezetek, intézmények szolgáltatásait egyaránt igénybe veszik.

Az együttműködés alapját az azonos – vagy egymáshoz szorosan kapcsolódó – szolgáltatási szektorban való működés, valamint az azonos célok képezték. A földrajzi közelség, mint klaszterszervező erő, itt szintén tetten érhető, a tagok többségének székhelye azonos megyén belül található.

A klaszter működését már a 2009-ben történt megalakulás pillanatától koordinálja egy menedzsment kft. A klaszter maga nem részesült állami támogatásban, azonban tagjai révén mégis él a pályázatok nyújtotta lehetőségekkel; a klaszter tagjaiból alakult, kutatási és fejlesztési célokra létrehívott projekttársaságuk félmilliárd forintot meghaladó összegű támogatásban részesült. Ez a siker jól mutatja a klaszter működőképességét, több hasonló, nagyobb horderejű eredményről azonban nem számolt be a klaszterelnök.

A klaszter legfontosabb erősségei között tartják számon a vállalatokat képviselő személyekben rejlő kiváló képességeket, a számos jó elképzelést, és innovatív ötleteket. Szintén a klaszter sikeres működéséhez járul hozzá, így erősségüknek számít a tagok közötti különösen jó együttműködési készség. Ugyanakkor hátrányként élik meg a pályázati rendszerben levő lehetőségek kiaknázásának akadályait, a forráshiányt, az önerő biztosításának nehézségeit, valamint a támogatási intenzitás alacsony voltát, amelyek miatt nem tudnak annyi pályázaton eredményesen részt venni, mint szeretnének. A menedzsment szervezet infrastrukturális és emberi erőforrások terén meglevő, előnytelen adottságai miatt a klaszter nem tud széleskörű szolgáltatásokat nyújtani a tagjai felé, a szolgáltatások kimerülnek az információcserében, különböző rendezvényekről, pályázati lehetőségekről való tájékoztatásban. Ezekkel összefüggésben állnak a tagok megtartásával kapcsolatos nehézségek, amelyet a klasztermenedzser szintén gyengeségükként nevezett meg (korábban 23 tagjuk volt, az interjú idejére ez a szám 16-ra csökkent).

A taglétszám növelése a menedzsment szervezet megerősítésével együtt a klaszter stratégiai céljai között is megjelenik, emellett a forrásszerzés, további sikeres projekttársaságok alapítása, valamint a korábban birtokolt Akkreditált Innovációs Klaszter cím újbóli elnyerése képezi a célkitűzéseik főbb irányvonalát.

A tagok beszerzéseiket nem bonyolítják közösen, és közös infrastruktúrával sem rendelkeznek. A klaszter rendelkezik saját honlappal, amely azonban meglehetősen kevés információt tartalmaz, a klaszter aktivitását alátámasztó friss hírek sem olvashatók rajta.

Spin-off cégek, vagy új vállalkozások létrejöttét ugyan nem hozta magával a működés, azonban a közös termékfejlesztés megvalósul az említett projekttársaság keretei között. A klaszter elnöke a tagok közötti együttműködést jónak tartja, és úgy véli, a kritikus tömeget elérték, hiszen ezt a számot 15 tagban határozzák meg. Bár az aktuális létszámot szeretnék növelni, a kritikus tömeg meghatározásánál elhangzott, hogy nem szeretnék „felhígítani” a tagságot, jónak tartják, ha megvannak a domináns szereplők, így a korábbi, 23 fős tagságot tartanák megfelelőnek.

A viszonylag kislétszámú tagság túlnyomó részét gazdasági társaságok alkotják, de felsőoktatási intézmény, kutatóintézet, és költségvetési intézmény is részt vesz a klaszter működésében.

A klaszter együttműködik több más, hasonló téren érdekelt klaszterrel, velük közösen alapítottak egy, az ágazathoz kapcsolódó stratégiai klaszter szövetséget.

A klaszter elnöke úgy ítéli meg, hogy a klaszter kifejezetten hasznára van a régiónak, érdekérvényesítő- és véleményformáló erejével, az egészségturizmus ágazat fejlődésén keresztül az egész régió fellendülését remélik.

„I” esettanulmány

Iparági szegmens:	High-tech / K+F
Alapítás éve:	2007
Alapító tagok száma:	16
Taglétszám az interjú idején:	32
Akkreditált klaszter:	nem
Régió:	Észak-Magyarország
Klaszter központ:	Miskolc

Az „I” klaszter tagjai a klaszter formális megalakulása előtti időkben is kapcsolatban álltak egymással. A közös történet érdekesen kezdődött: az iparághoz kapcsolódó kutatás-fejlesztést, a számításokat, az eredmények értékelését, a tudományos koncepció kidolgozását az egyetemek és kutatóintézetek mint tudományos témát felvállalták, a kifejlesztett eszközök kivitelezését azonban már nem tartották a profiljukhoz tartozónak. Ez jópár kisebb cég megalakulásához vezetett. Ezeket a kisebb vállalkozásokat a profiltisztaság jellemzi, a saját tevékenységi körükben kifejezetten magas színvonalra jutottak. Önmagukban, egyedül viszont nem képesek az eszközök kivitelezéséhez szükséges infrastruktúrát, technikai hátteret biztosítani, amire összefogás útján azonban lehetőségük nyílik. Az iparág jellegzetessége, hogy külföldi megrendelések, kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszer nélkül lehetetlen továbbfejlődni – ezt a kis cégek a maguk szintjén nem képesek elérni, klaszterbe szerveződve azonban megnyílhatnak előttük a kapuk. A klaszterré szerveződés következő fő motivációja, hogy a fejlesztéseket összehangoltan, közösen végezzék, ne legyenek felesleges átfedések a kutatásokban. Végül pedig, mivel nincs egy olyan „ügynökség”, mint régen a tervhivatal, most az igények és a kínálat nem mindig találkozik. A klaszter szerepe éppen ezen a ponton vált fontossá.

Ezen előnyök kiaknázása érdekében 2007-ben, a meglevő együttműködést magasabb szintre emelve, a vállalatok klaszterré szerveződtek. 16 tag alapította meg a klasztert, a taglétszám azóta a duplájára nőtt. A tagok összetételére jellemző, hogy a mintegy 80%-ot adó KKV-k mellett kifejezetten magas hányadot képviselnek a kutatóintézetek, de egyetem, önkormányzat, iparkamara és nonprofit szervezet is található a taglistában. A tagok székhelyét tekintve nem tekinthető regionális klaszternek, a klaszter munkájában való részvétel szempontjából a földrajzi elhelyezkedésüknek nincs szerepe.

A klaszter ügyeinek vitelét kezdettől fogva segíti egy menedzsment szervezet, az általános gyakorlattól eltérő módon azonban egy, a klasztertől teljesen független cég kapott megbízást erre a feladatra.

A klaszter az akkreditációs pályázaton nem indult, nincsenek ilyen irányú ambícióik. Több pályázaton indultak azonban sikeresen, támogatásban részesültek mint fejlődő klaszter, illetve egy 6 vállalatból álló konzorciummal fejlesztésekre is nyertek támogatást. Pályázati forrás bevonásával vásárolták a székhelyüket és végeztek ingatlan felújítást is.

A klaszter szolgáltatásai között éppen ezt, a pályázati menedzsmentet emelték ki legfontosabbként: pályáznak, projekteket valósítanak meg, forrásokat teremtenek, koordinálják az ezirányú feladatokat.

A klasztertagok rendelkeznek közös infrastruktúrával; a legfontosabb a klaszter tulajdonában levő ingatlan, amelyen belül egy teljesen pormentes környezet is a tagok rendelkezésére áll. A beszerzéseket rendszeresen közösen végzik, például a technológiai fejlesztésekhez szükséges területen. A termékfejlesztésben, és közös termék megvalósításában is megmutatkozik a tagok közti együttműködés. Az összehangolt, közös irányvonalat követő tevékenység eredményeként egy-egy új vállalkozás is létrejön, elsősorban műszaki jellegű feladatok kivitelezésére.

A klaszter erősségeire fókuszálva, a jól működő összefogás erejét emelte ki a rmenedzser: ezek az együttműködő vállalatok jelentik a klaszterben az életet. Az iparáguk halmozottan hátrányos helyzetet teremt a vállalatok számára, rengeteg kockázatot kell vállalniuk (high risk – high tech). Más vállalatokkal összefogva azonban a kockázatviselés terhe megoszlik. Erősségük továbbá, hogy a tagvállalatokban határozott elkötelezettség van, és kifejezett igényük van a fejlődésre. További pozitívum az elérhető nagy haszon, illetve az Európai Szövetségben betöltött tagságuk.

Gyengeségnek számít viszont a kevés ipari megrendelés, hosszú távú beruházásokat azonban nem tudnak megvalósítani ezek nélkül. Az is probléma, hogy kizárólag prototípusokat gyártanak, azaz nincs mennyiségi termelés. Igen magas viszont a hozzáadott érték ebben az iparban. A tagok közti nagymértékű vetélkedést szintén a gyengeségek között nevezte meg a klasztermenedzser.

A klaszter saját, rendszeresen frissített honlapot üzemeltet, amely a magyar mellett angol nyelven is elérhető – ez az iparág nemzetközi jellege miatt elengedhetetlenül szükséges is, mégis pozitív példaként kell kiemelni, hiszen más klaszterek esetében alig-alig van példa az idegen nyelven is elérhető honlapok üzemeltetésére.

Más klaszterekkel nem tartanak fenn közvetlen kapcsolatot, kapcsolódási pontot más klaszterek irányába mindössze az jelent, hogy néhány vállalat más klaszterekben is tag.

A klaszter stratégiájában is megjelenő célok megvalósulása esetén a klaszter sikeres működése nem csupán regionális szinten mérhető eredményeket hozhat, hanem az export mutatók javítását is beleértve nemzetgazdasági célok és nemzetközi kötelezettségvállalások teljesítéséhez járulhat hozzá.

„J” esettanulmány

Iparági szegmens:	Feldolgozóipar
Alapítás éve:	2011
Alapító tagok száma:	10
Taglétszám az interjú idején:	10
Akkreditált klaszter:	nem
Régió:	Dél-Dunántúl
Klaszter központ:	Pécs

A „J” klaszter későbbi tagjai már a klaszter formális megalakulása előtti időkben is kapcsolatban álltak egymással, a területi közelségből és a hasonló tevékenységből adódóan (a klasztertagok 80%-a egyazon városhoz kötődik). Együttműködésük eredményeként hoztak létre egy közös, belvárosi márkaboltot a termékeik, és a mögötte húzódó hagyományos kézművesipar népszerűsítésére.

A klasztert mégsem a meglevő kapcsolatok, ismeretség önmagában, hanem felsőbb kezdeményezés hívta életre, a helyi kereskedelmi és iparkamara aktív közreműködésével. A klaszter 2011-ben, 10 taggal alakult meg, a taglétszám azóta is változatlan. A klaszter-kezdeményezéshez való csatlakozást a közös piaci védelem, a közös márka és védjegy kialakítása iránti igény vezérelte.

A tagságot szinte teljes mértékben magánszemélyekhez fűződő kisvállalkozások alkotják, ezen kívül mindössze egy Nonprofit Kft. vesz még részt a klaszterben. A tagok 80%-a közvetlenül ugyanabban az iparágban tevékenykedik, gyártói vagy beszállítói minőségben. A klasztermenedzseri teendőket – külön erre létrehozott szervezet helyett – az egyik tagvállalat ügyvezetője látja el, a klaszter menedzseri funkció létrehozása csak egy pályázat kapcsán vált fontossá.

A klaszter a működése elején, az induláshoz támogatásban részesült.

A klaszter működésének további jellegzetessége, hogy az azonos területen dolgozó vállalkozások egymás konkurenciái, így versenytársaknak számítanak, ami abban is megnyilvánul, hogy néhány tag nem működik együtt a többivel.

A klasztertagok többféle szolgáltatással élhetnek, ilyen például a nyomdai szolgáltatások együttes igénybevétele, az értékesítési lehetőség a saját márkabolton keresztül, kiállításokon való együttes megjelenés, közös reklámkampányokban való részvételi lehetőség, de a fentieken túlmutatóan a klaszter a vállalkozások jövőjének biztosítása érdekében a szakképzés, a megfelelően képzett szakemberek utánpótlása érdekében is tesz erőfeszítéseket. Az egyedileg kidolgozott szakképzési rendszer elindításával – amit egyfajta szellemi termékükként tartanak számon – jelenleg is 35 embert képeznek. A klasztertagok tevékenységéből adódó kuriózum a klaszter által létrehozott múzeum is, amely a hagyományos kézműves iparáguk 150 éves múltját mutatja be.

Közös márkanév alatt megjelenő közös termékkel vannak jelen a piacon, de a termékfejlesztést is közösen végzik.

Közös, saját honlapjuk ugyan nincs, de a menedzseri teendőket ellátó vállalkozáson keresztül a klaszterről mégis elérhető néhány információ az interneten, illetve a legnagyobb közösségi portálon is megtalálhatóak.

A kritikus tömeget – pályázati követelmények mentén – 10 tagban határozzák meg (amit így el is érnek).

Az együttműködés eredményességét jelzi, hogy új vállalkozások jöttek már létre a klaszter működése kapcsán. A klasztert az egész régió számára is hasznosnak nevezte a menedzser.

5. melléklet Az elégedettég főkomponens elemzésének statisztikája

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,967
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10418,798
	df	496
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
1_T_Pa_forr	1,000	,406
2_T_All_tam	1,000	,380
3_T_Vez_kep	1,000	,526
4_T_Dolg_fejl	1,000	,513
5_T_Munk_ter	1,000	,601
6_T_Kut_fejl	1,000	,582
7_T_Term_fejl	1,000	,597
8_T_Vers_kep	1,000	,719
9_T_Exp_nov	1,000	,485
10_T_Arb_nov	1,000	,688
11_T_Tan_szolg	1,000	,493
12_T_Inf_jut	1,000	,480
13_T_Koz_mark	1,000	,576
14_T_Piac_poz	1,000	,721
15_T_Koz_beru	1,000	,610
16_T_Reg_fell	1,000	,541
17_T_Koz_erd	1,000	,540
18_T_Stab_muk	1,000	,746
19_T_Koz_tud	1,000	,596
20_T_Kut_kap	1,000	,467
21_T_Egy_kap	1,000	,476
22_T_Onk_kap	1,000	,462
23_T_Koz_proj	1,000	,606
24_T_Besz_eler	1,000	,579
25_T_Mot_ossz	1,000	,610
26_T_Kap_kih	1,000	,670
27_T_Koz_besz	1,000	,584
28_T_Vers_keny	1,000	,559
29_T_Uj_tech	1,000	,706
30_T_Valt_alk	1,000	,673
31_T_Pia_res	1,000	,668
32_T_Uj_vall	1,000	,525
Extraction Method: Principal Component Analysis		

Component Matrix[a]	
	Component
	1
18_T_Stab_muk	,864
14_T_Piac_poz	,849
8_T_Vers_kep	,848
29_T_Uj_tech	,840
10_T_Arb_nov	,830
30_T_Valt_alk	,820
26_T_Kap_kih	,819
31_T_Pia_res	,817
15_T_Koz_beru	,781
25_T_Mot_ossz	,781
23_T_Koz_proj	,778
5_T_Munk_ter	,775
7_T_Term_fejl	,773
19_T_Koz_tud	,772
27_T_Koz_besz	,764
6_T_Kut_fejl	,763
24_T_Besz_eler	,761
13_T_Koz_mark	,759
28_T_Vers_keny	,748
16_T_Reg_fell	,736
17_T_Koz_erd	,735
3_T_Vez_kep	,726
32_T_Uj_vall	,725
4_T_Dolg_fejl	,716
11_T_Tan_szolg	,702
9_T_Exp_nov	,696
12_T_Inf_jut	,693
21_T_Egy_kap	,690
20_T_Kut_kap	,684
22_T_Onk_kap	,680
1_T_Pa_forr	,637
2_T_All_tam	,617
Extraction Method: Principal Component Analysis	
a. 1 components extracted	

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,387	57,459	57,459	18,387	57,459	57,459
2	1,502	4,695	62,153			
3	1,297	4,055	66,208			
4	1,074	3,356	69,564			
5	,949	2,965	72,529			
6	,770	2,406	74,935			
7	,721	2,253	77,188			
8	,617	1,928	79,117			
9	,551	1,723	80,840			
10	,534	1,669	82,509			
11	,452	1,413	83,921			
12	,416	1,299	85,221			
13	,409	1,277	86,497			
14	,366	1,143	87,640			
15	,339	1,059	88,699			
16	,329	1,029	89,728			
17	,319	,998	90,726			
18	,279	,873	91,599			
19	,269	,841	92,440			
20	,260	,813	93,253			
21	,241	,753	94,006			
22	,234	,730	94,736			
23	,214	,669	95,405			
24	,203	,634	96,039			
25	,200	,626	96,665			
26	,190	,595	97,261			
27	,173	,542	97,802			
28	,169	,529	98,331			
29	,149	,467	98,798			
30	,139	,435	99,233			
31	,132	,412	99,645			
32	,114	,355	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

Factor Analysis

[DataSet1] F:\Drive\Komplett_01_08.sav

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,967
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10418,798
	df	496
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
1_T_Pa_forr	1,000	,779
2_T_All_tam	1,000	,663
3_T_Vez_kep	1,000	,648
4_T_Dolg_fejl	1,000	,585
5_T_Munk_ter	1,000	,697
6_T_Kut_fejl	1,000	,767
7_T_Term_fejl	1,000	,722
8_T_Vers_kep	1,000	,753
9_T_Exp_nov	1,000	,642
10_T_Arb_nov	1,000	,743
11_T_Tan_szolg	1,000	,648
12_T_Inf_jut	1,000	,720
13_T_Koz_mark	1,000	,668
14_T_Piac_poz	1,000	,742
15_T_Koz_beru	1,000	,644
16_T_Reg_fell	1,000	,549
17_T_Koz_erd	1,000	,634
18_T_Stab_muk	1,000	,760
19_T_Koz_tud	1,000	,736
20_T_Kut_kap	1,000	,767
21_T_Egy_kap	1,000	,732
22_T_Onk_kap	1,000	,488
23_T_Koz_proj	1,000	,700
24_T_Besz_eler	1,000	,668
25_T_Mot_ossz	1,000	,737
26_T_Kap_kih	1,000	,770
27_T_Koz_besz	1,000	,725
28_T_Vers_keny	1,000	,718
29_T_Uj_tech	1,000	,779
30_T_Valt_alk	1,000	,772
31_T_Pia_res	1,000	,698
32_T_Uj_vall	1,000	,607

Extraction Method: Principal Component Analysis

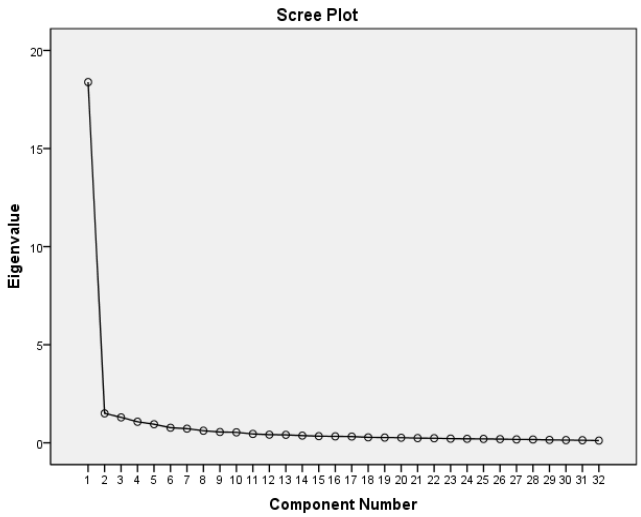
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,387	57,459	57,459	18,387	57,459	57,459	7,288	22,775	22,775
2	1,502	4,695	62,153	1,502	4,695	62,153	5,843	18,260	41,035
3	1,297	4,055	66,208	1,297	4,055	66,208	5,544	17,326	58,362
4	1,074	3,356	69,564	1,074	3,356	69,564	3,585	11,202	69,564
32	,114	,355	100,000						

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
27_T_Koz_besz	,746			
28_T_Vers_keny	,735	,358		
26_T_Kap_kih	,716	,407		
24_T_Besz_eler	,675			
25_T_Mot_ossz	,661	,507		
30_T_Valt_alk	,622	,489	,379	
29_T_Uj_tech	,610	,401	,489	
10_T_Arb_nov	,608		,336	,429
32_T_Uj_vall	,592		,395	
31_T_Pia_res	,570	,478	,334	
9_T_Exp_nov	,557		,431	,381
18_T_Stab_muk	,545	,510	,334	,302
15_T_Koz_beru	,533		,430	,340
16_T_Reg_fell	,427	,382	,312	,351
22_T_Onk_kap	,403		,361	,369
12_T_Inf_jut		,743	,345	
11_T_Tan_szolg		,687		
13_T_Koz_mark	,374	,649		
19_T_Koz_tud	,334	,644	,455	
17_T_Koz_erd		,636	,328	
3_T_Vez_kep	,342	,574		,429
14_T_Piac_poz	,473	,553	,337	,316
4_T_Dolg_fejl	,343	,488		,435
20_T_Kut_kap			,812	
21_T_Egy_kap			,769	
6_T_Kut_fejl		,305	,731	
7_T_Term_fejl	,318		,673	,316
23_T_Koz_proj	,318	,356	,645	
8_T_Vers_kep	,368	,448	,534	,363
1_T_Pa_forr				,778
2_T_All_tam	,344			,708
5_T_Munk_ter	,495		,358	,529

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
a. Rotation converged in 9 iterations



Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,592	,517	,492	,375
2	-,581	-,058	,809	-,065
3	,197	-,775	,132	,586
4	-,523	,358	-,293	,716

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,962
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8723,882
	df	378
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
1_T_Pa_forr	1,000	,799
2_T_All_tam	1,000	,681
3_T_Vez_kep	1,000	,701
4_T_Dolg_fejl	1,000	,618
5_T_Munk_ter	1,000	,698
6_T_Kut_fejl	1,000	,769
7_T_Term_fejl	1,000	,718
9_T_Exp_nov	1,000	,659
10_T_Arb_nov	1,000	,743
11_T_Tan_szolg	1,000	,638
12_T_Inf_jut	1,000	,713
13_T_Koz_mark	1,000	,647
15_T_Koz_beru	1,000	,654
16_T_Reg_fell	1,000	,535
17_T_Koz_erd	1,000	,621
19_T_Koz_tud	1,000	,737
20_T_Kut_kap	1,000	,771
21_T_Egy_kap	1,000	,739
23_T_Koz_proj	1,000	,700
24_T_Besz_eler	1,000	,657
25_T_Mot_ossz	1,000	,742
26_T_Kap_kih	1,000	,767
27_T_Koz_besz	1,000	,728
28_T_Vers_keny	1,000	,721
29_T_Uj_tech	1,000	,775
30_T_Valt_alk	1,000	,765
31_T_Pia_res	1,000	,701
32_T_Uj_vall	1,000	,613

Extraction Method: Principal Component Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,799	56,425	56,425	15,799	56,425	56,425	6,732	24,042	24,042
2	1,469	5,248	61,673	1,469	5,248	61,673	5,145	18,374	42,416
3	1,263	4,510	66,182	1,263	4,510	66,182	4,827	17,238	59,655
4	1,079	3,853	70,035	1,079	3,853	70,035	2,907	10,381	70,035
28	,134	,479	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix[a]

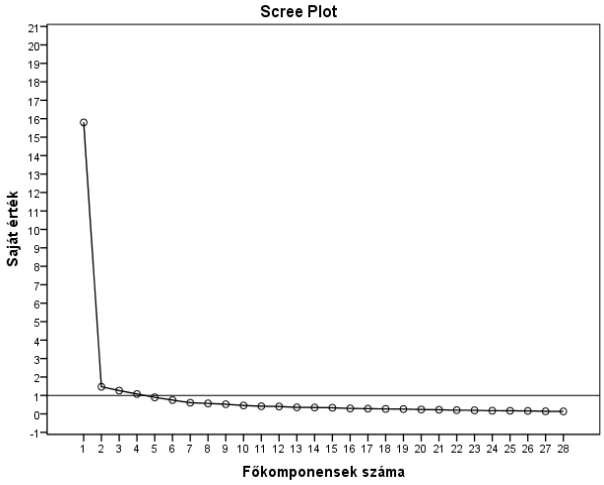
	Component			
	1	2	3	4
27_T_Koz_besz	,758			
28_T_Vers_keny	,713	,417		
26_T_Kap_kih	,699	,449		
24_T_Besz_eler	,666	,329		
10_T_Arb_nov	,649		,329	,381
9_T_Exp_nov	,636		,412	
25_T_Mot_ossz	,628	,559		
32_T_Uj_vall	,623		,375	
29_T_Uj_tech	,609	,425	,466	
30_T_Valt_alk	,596	,525	,365	
15_T_Koz_beru	,582		,423	
31_T_Pia_res	,567	,495	,324	
5_T_Munk_ter	,537		,351	,497
16_T_Reg_fell	,485	,359	,312	
12_T_Inf_jut		,721	,371	
11_T_Tan_szolg		,674		
19_T_Koz_tud	,308	,649	,464	
13_T_Koz_mark	,379	,631		
17_T_Koz_erd	,312	,617	,346	
3_T_Vez_kep		,599		,486
4_T_Dolg_fejl	,325	,503		,469
20_T_Kut_kap			,809	
21_T_Egy_kap		,319	,765	
6_T_Kut_fejl			,731	
7_T_Term_fejl	,382		,664	
23_T_Koz_proj	,344	,344	,647	
1_T_Pa_forr			,311	,792
2_T_All_tam	,370			,708

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
a. Rotation converged in 11 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,612	,518	,486	,347
2	-,574	-,052	,815	-,053
3	,251	-,798	,161	,523
4	-,482	,303	-,270	,777

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization



Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6054,509
	df	171
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
3_T_Vez_kep	1,000	,562
4_T_Dolg_fejl	1,000	,530
6_T_Kut_fejl	1,000	,785
7_T_Term_fejl	1,000	,701
10_T_Arb_nov	1,000	,682
11_T_Tan_szolg	1,000	,517
13_T_Koz_mark	1,000	,612
20_T_Kut_kap	1,000	,785
21_T_Egy_kap	1,000	,755
23_T_Koz_proj	1,000	,694
24_T_Besz_eler	1,000	,628
25_T_Mot_ossz	1,000	,728
26_T_Kap_kih	1,000	,743
27_T_Koz_besz	1,000	,640
28_T_Vers_keny	1,000	,702
30_T_Valt_alk	1,000	,702
31_T_Pia_res	1,000	,689
14_T_Piac_poz	1,000	,708
18_T_Stab_muk	1,000	,760

Extraction Method: Principal Component Analysis

Total Variance Explained

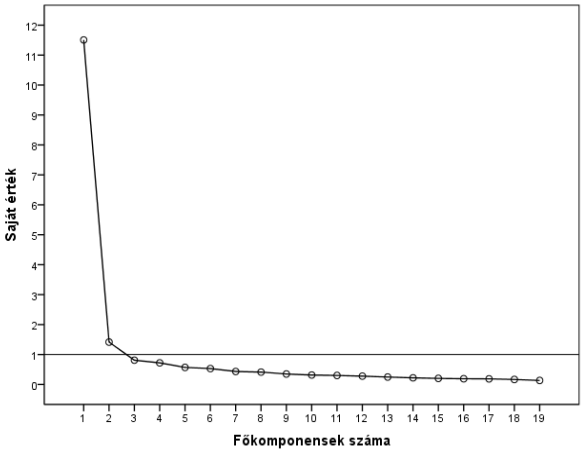
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
1	11,506	60,557	60,557	11,506	60,557	60,557	8,109	42,678	42,678
2	1,416	7,451	68,009	1,416	7,451	68,009	4,813	25,331	68,009
19	,134	,705	100,000						

Rotated Component Matrix[a]

	Componen	
	1	2
25_T_Mot_ossz	,820	
28_T_Vers_keny	,817	
26_T_Kap_kih	,796	,331
27_T_Koz_besz	,754	
18_T_Stab_muk	,752	,441
24_T_Besz_eler	,746	
31_T_Pia_res	,725	,405
30_T_Valt_alk	,718	,431
10_T_Arb_nov	,717	,410
14_T_Piac_poz	,715	,444
13_T_Koz_mark	,679	,389
3_T_Vez_kep	,678	,319
11_T_Tan_szolg	,662	
4_T_Dolg_fejl	,633	,359
20_T_Kut_kap		,854
21_T_Egy_kap		,828
6_T_Kut_fejl	,350	,814
7_T_Term_fejl	,420	,724
23_T_Koz_proj	,443	,706

Extraction Method: Principal

a. Rotation converged in 3 iterations



Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,814	,580
2	-,580	,814

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

6. melléklet Az érettségi modell dimenzióinak kereszttábla elemzése

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Működés 1-4 Korral * Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned)	365	92,2%	31	7,8%	396	100,0%

Működés 1-4 Korral * Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned) Crosstabulation

			Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned)				Total
			Elégedetlen	Mérsékelten elégedett	Elégedett	Nagyon elégedett	
Működés 1-4 Korral	Passzív	Count	10	20	16	8	54
		Expected Count	9,2	16,6	19,5	8,7	54,0
		% within Működés 1-4 Korral	18,5%	37,0%	29,6%	14,8%	100,0%
		% within Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned)	16,1%	17,9%	12,1%	13,6%	14,8%
		% of Total	2,7%	5,5%	4,4%	2,2%	14,8%
	Mérsékelten aktív	Count	4	21	29	17	71
		Expected Count	12,1	21,8	25,7	11,5	71,0
		% within Működés 1-4 Korral	5,6%	29,6%	40,8%	23,9%	100,0%
		% within Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned)	6,5%	18,8%	22,0%	28,8%	19,5%
		% of Total	1,1%	5,8%	7,9%	4,7%	19,5%
	Aktív	Count	26	31	45	16	118
		Expected Count	20,0	36,2	42,7	19,1	118,0
		% within Működés 1-4 Korral	22,0%	26,3%	38,1%	13,6%	100,0%
		% within Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned)	41,9%	27,7%	34,1%	27,1%	32,3%
		% of Total	7,1%	8,5%	12,3%	4,4%	32,3%
	Nagyon aktív	Count	22	40	42	18	122
		Expected Count	20,7	37,4	44,1	19,7	122,0
		% within Működés 1-4 Korral	18,0%	32,8%	34,4%	14,8%	100,0%
		% within Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned)	35,5%	35,7%	31,8%	30,5%	33,4%
		% of Total	6,0%	11,0%	11,5%	4,9%	33,4%
Total		Count	62	112	132	59	365
		Expected Count	62,0	112,0	132,0	59,0	365,0
		% within Működés 1-4 Korral	17,0%	30,7%	36,2%	16,2%	100,0%
		% within Üzlet_2_1_Főkomponens_(Binned)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	17,0%	30,7%	36,2%	16,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,634[a]	9	,136
Likelihood Ratio	15,086	9	,089
Linear-by-Linear Association	,850	1	,357
N of Valid Cases	365		

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,193			,136
	Cramer's V	,112			,136
	Contingency Coefficient	,190			,136
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,046	,044	-1,044	,296
	Gamma	-,063	,061	-1,044	,296
	Spearman Correlation	-,055	,052	-1,046	,296[c]
Interval by Interval	Pearson's R	-,048	,052	-,922	,357[c]
N of Valid Cases		365			

a. Not assuming the null hypothesis
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis
c. Based on normal approximation

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Működés 1-4 Korral * Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned)	365	92,2%	31	7,8%	396	100,0%

Működés 1-4 Korral * Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned) Crosstabulation

			Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned)				Total
			Elégedetlen	Mérsékelten elégedett	Elégedett	Nagyon elégedett	
Működés 1-4 Korral	Passzív	Count	12	18	19	5	54
		Expected Count	9,3	16,3	20,0	8,4	54,0
		% within Működés 1-4 Korral	22,2%	33,3%	35,2%	9,3%	100,0%
		% within Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned)	19,0%	16,4%	14,1%	8,8%	14,8%
		% of Total	3,3%	4,9%	5,2%	1,4%	14,8%
	Mérsékelten aktív	Count	11	28	24	8	71
		Expected Count	12,3	21,4	26,3	11,1	71,0
		% within Működés 1-4 Korral	15,5%	39,4%	33,8%	11,3%	100,0%
		% within Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned)	17,5%	25,5%	17,8%	14,0%	19,5%
		% of Total	3,0%	7,7%	6,6%	2,2%	19,5%
	Aktív	Count	19	28	47	24	118
		Expected Count	20,4	35,6	43,6	18,4	118,0
		% within Működés 1-4 Korral	16,1%	23,7%	39,8%	20,3%	100,0%
		% within Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned)	30,2%	25,5%	34,8%	42,1%	32,3%
		% of Total	5,2%	7,7%	12,9%	6,6%	32,3%
	Nagyon aktív	Count	21	36	45	20	122
		Expected Count	21,1	36,8	45,1	19,1	122,0
		% within Működés 1-4 Korral	17,2%	29,5%	36,9%	16,4%	100,0%
		% within Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned)	33,3%	32,7%	33,3%	35,1%	33,4%
		% of Total	5,8%	9,9%	12,3%	5,5%	33,4%
Total		Count	63	110	135	57	365
		Expected Count	63,0	110,0	135,0	57,0	365,0
		% within Működés 1-4 Korral	17,3%	30,1%	37,0%	15,6%	100,0%
		% within Innováció_2_2_Főkomponens_(Binned)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	17,3%	30,1%	37,0%	15,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,325[a]	9	,408
Likelihood Ratio	9,393	9	,402
Linear-by-Linear Association	2,480	1	,115
N of Valid Cases	365		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,43

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,160			,408
	Cramer's V	,092			,408
	Contingency Coefficient	,158			,408
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,063	,044	1,455	,146
	Gamma	,088	,060	1,455	,146
	Spearman Correlation	,074	,052	1,422	,156[c]
Interval by Interval	Pearson's R	,083	,051	1,578	,115[c]
N of Valid Cases		365			

a. Not assuming the null hypothesis

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

c. Based on normal approximation

7. melléklet Szervezeti kultúra varianciaanalízis statisztika

Test of Homogeneity of Variances

Klaszter siker érettségi index

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,323	3	352	,075

ANOVA

Klaszter siker érettségi index

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,031	3	,344	3,075	,028
Within Groups	39,350	352	,112		
Total	40,381	355			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Klaszter siker érettségi index
LSD

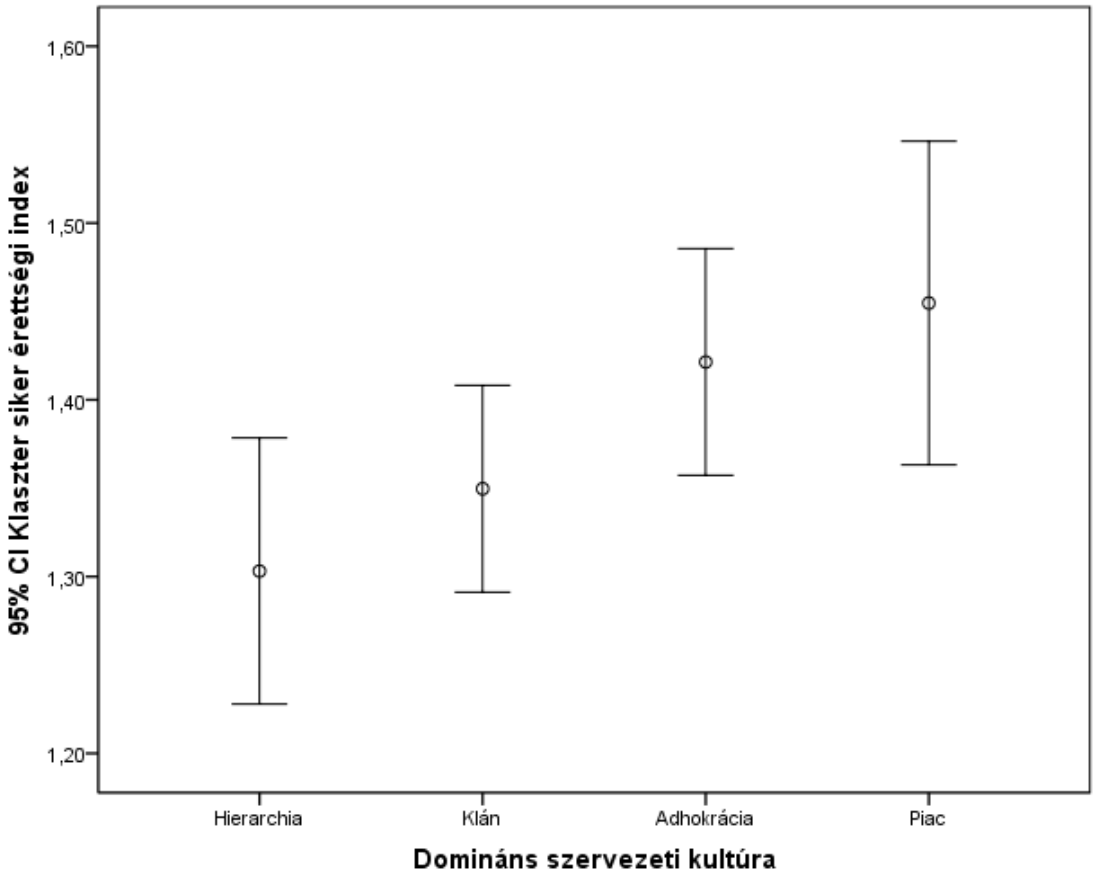
(I) Domináns szervezeti kultúra	(I) Domináns szervezeti kultúra	(J) Domináns szervezeti kultúra	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	Hierarchia	Klán	-,04655	,04762	,329	-,1402	,0471
		Adhokrácia	-,11826*	,04671	,012	-,2101	-,0264
		Piac	-,15161*	,06468	,020	-,2788	-,0244
	Klán	Hierarchia	,04655	,04762	,329	-,0471	,1402
		Adhokrácia	-,07171	,04433	,107	-,1589	,0155
		Piac	-,10505	,06299	,096	-,2289	,0188
	Adhokrácia	Hierarchia	,11826*	,04671	,012	,0264	,2101
		Klán	,07171	,04433	,107	-,0155	,1589
		Piac	-,03334	,06230	,593	-,1559	,0892
	Piac	Hierarchia	,15161*	,06468	,020	,0244	,2788
		Klán	,10505	,06299	,096	-,0188	,2289
		Adhokrácia	,03334	,06230	,593	-,0892	,1559

* The mean difference is significant at the 0.05 level

Szervezeti kultúra varianciaanalízis grafikon

Means Plots

GRAPH
/ERRORBAR(CI 95)=ErMod3D_3Gyök BY Dom_kult_recode.



GRAPH
/ERRORBAR(CI 95)=ErMod3D_3Gyök BY Dom_kult_recode.

8. melléklet Vezetői szerepek varianciaanalízis statisztika

Test of Homogeneity of Variances

Klaszter siker érettségi index

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,390	6	351	,028

ANOVA

Klaszter siker érettségi index

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,172	6	1,029	10,461	,000
Within Groups	34,512	351	,098		
Total	40,683	357			

Multiple Comparisons

Klaszter siker érettségi index

Tamhane

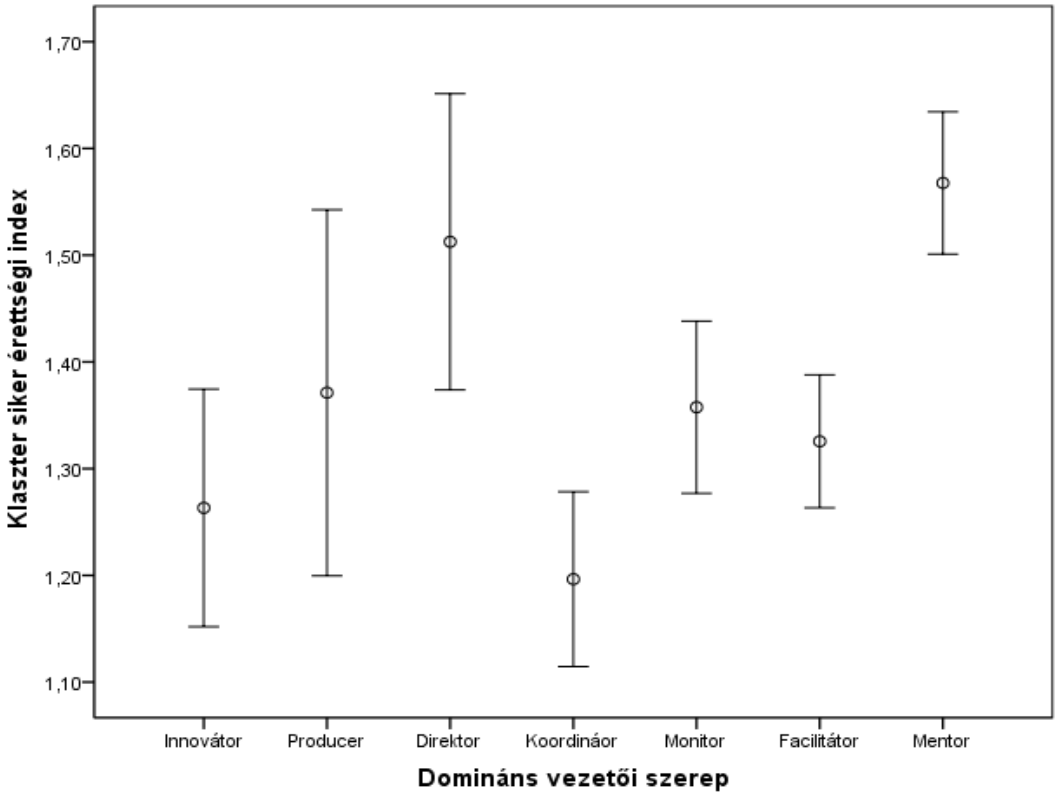
	(I) Dom_VSZ_FF_recode	(J) Dom_VSZ_FF_recode	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound
	Innovator	Producer	-,10789	,09936	,999	-,4284
		Direktor	-,24931	,08642	,117	-,5261
		Coordinator	,06683	,06844	1,000	-,1484
		Monitor	-,09429	,06777	,980	-,3083
		Facilitator	-,06235	,06308	1,000	-,2626
		Mentor	-,30437*	,06417	,000	-,5076
	Producer	Innovator	,10789	,09936	,999	-,2126
		Direktor	-,14142	,10653	,988	-,4843
		Coordinator	,17472	,09254	,769	-,1276
		Monitor	,01360	,09204	1,000	-,2878
		Facilitator	,04554	,08864	1,000	-,2479
		Mentor	-,19648	,08943	,533	-,4917
	Direktor	Innovator	,24931	,08642	,117	-,0275
		Producer	,14142	,10653	,988	-,2014
		Coordinator	,31614*	,07849	,005	,0622
		Monitor	,15502	,07790	,687	-,0980
		Facilitator	,18695	,07386	,294	-,0559
		Mentor	-,05506	,07480	1,000	-,3001
	Coordinator	Innovator	-,06683	,06844	1,000	-,2820
		Producer	-,17472	,09254	,769	-,4770
		Direktor	-,31614*	,07849	,005	-,5701
		Monitor	-,16112	,05730	,117	-,3392
		Facilitator	-,12919	,05167	,250	-,2887
		Mentor	-,37120*	,05300	,000	-,5349
	Monitor	Innovator	,09429	,06777	,980	-,1197
		Producer	-,01360	,09204	1,000	-,3151
		Direktor	-,15502	,07790	,687	-,4080
		Coordinator	,16112	,05730	,117	-,0169
		Facilitator	,03194	,05078	1,000	-,1265
		Mentor	-,21008*	,05213	,002	-,3726
	Facilitator	Innovator	,06235	,06308	1,000	-,1379
		Producer	-,04554	,08864	1,000	-,3390
		Direktor	-,18695	,07386	,294	-,4298
		Coordinator	,12919	,05167	,250	-,0304
		Monitor	-,03194	,05078	1,000	-,1904
		Mentor	-,24202*	,04587	,000	-,3833
	Mentor	Innovator	,30437*	,06417	,000	,1011
		Producer	,19648	,08943	,533	-,0987
		Direktor	,05506	,07480	1,000	-,1899
		Coordinator	,37120*	,05300	,000	,2075
		Monitor	,21008*	,05213	,002	,0476
		Facilitator	,24202*	,04587	,000	,1007

* The mean difference is significant at the 0.05 level

Vezetői szerepek varianciaanalízis grafikon

Means Plots

```
[DataSet1] F:\Drive\SPSS\Komplett_09_04_gyökös_vsz_korr.sav
```




```
GRAPH
  /ERRORBAR(CI 95)=ErMod3D_3Gyök BY VSZ_Koord_szign.
```

9. melléklet Kedvező CVF mix varianciaanalízis statisztika

Descriptives

Klaszter siker érettségi index

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	Between-Component Variance
,00	299	1,3217	,32742	,01894	1,2845	1,3590	,55	2,00	
1,00	63	1,5855	,29994	,03779	1,5100	1,6611	,69	2,00	
Total	362	1,3676	,33760	,01774	1,3327	1,4025	,55	2,00	
Model			,32285	,01697	1,3343	1,4010			
				,15610	-,6158	3,3511			,03380

Test of Homogeneity of Variances

Klaszter siker érettségi index

Levene Statistic	df2	Sig.
2,264	360	,133

ANOVA

Klaszter siker érettségi index

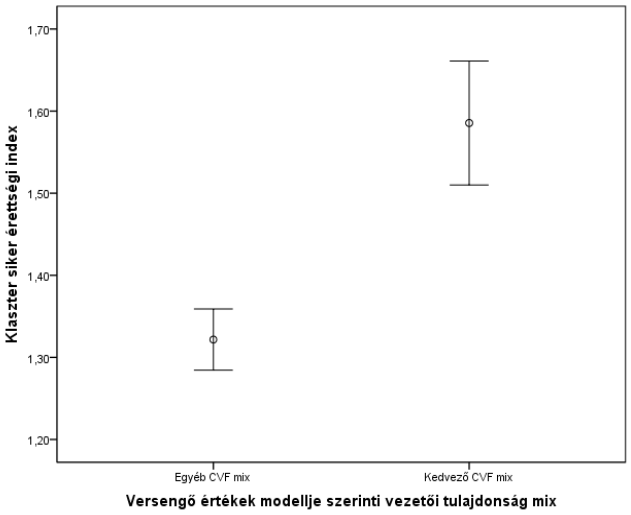
	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1	3,621	34,743	,000
Within Groups	360	,104		
Total	361			

Robust Tests of Equality of Means

Klaszter siker érettségi index

	df1	df2	Sig.
Welch	1	95,785	,000
Brown-Forsythe	1	95,785	,000

a. Asymptotically F distributed



10. melléklet Orientációs főkomponensek átlagos értékei

Case Summaries

Mean

Szektor	Üzlet	Információ	Innováció	Támogatás
Környezetipar	-0,003	-0,109	0,124	-0,069
Autó-, gép- elektronikaipar	-0,041	-0,239	-0,460	-0,144
Informatika, kommunikáció	-0,055	-0,011	0,238	0,020
Turizmus	0,147	-0,107	-0,547	-0,195
Egészségipar	-0,105	-0,175	0,434	0,067
Építőipar	0,350	0,862	-0,723	-0,009
Élelmiszeripar	0,391	-0,364	-0,112	-0,166
Logisztika	0,201	0,339	-0,196	0,009
Gazdaságélénkítés	-0,065	0,601	-0,195	0,133
Tudás	-0,062	0,619	-0,122	-0,388
Helyi termék	0,153	0,532	-0,931	1,054
Szakmai, szakipari	-0,098	0,151	-0,062	0,335
Egyéb	0,168	0,215	-0,351	0,193

Case Summaries

Mean

Gazdálkodási forma	Üzlet	Információ	Innováció	Támogatás
Egyéni vállalkozás	0,645	0,281	-0,201	0,164
Gazdasági társaság	0,020	-0,047	0,013	-0,004
Oktatási intézmény	-0,563	0,497	0,276	-0,143
Kutatóintézet	-0,646	0,050	-0,050	0,530
Nonprofit szervezet	-0,037	0,361	-0,070	-0,124
Önkormányzat	0,343	-0,445	-0,668	-0,245

11. melléklet Vezetői szerep főkomponensek átlagos értékei

Case Summaries

Mean

Menedzser szervezet vagy szemely	Innovátor	Bróker	Producer	Direktor	Koordinátor	Monitor	Facilitátor	Mentor
Személy	-,50	-,65	,08	,05	,31	,15	-,86	-1,18
Szervezet	,06	,08	-,01	-,01	-,04	-,02	,11	,14

Case Summaries

Mean

Stratégia	Innovátor	Bróker	Producer	Direktor	Koordinátor	Monitor	Facilitátor	Mentor
Írásos stratégia van	,02	,12	-,04	-,13	-,05	,05	-,11	-,04
Van, de nem formalizált	,11	-,37	,01	,41	,40	-,15	,22	,15
Nincs stratégia	-1,06	-,12	,68	,21	-1,37	-,24	,95	,02

Case Summaries

Mean

Szektor	Innovátor	Bróker	Producer	Direktor	Koordinátor	Monitor	Facilitátor	Mentor
Környezetipar	-,11	,13	,00	-,30	-,17	-,08	,04	,14
Autó-, gép-elektronikaipar	-,17	-,02	,03	,01	,53	-,14	,37	-,18
Informatika, kommunikáció	-,80	-,11	-,18	,67	-,93	-,04	,03	,03
Turizmus	-,37	,78	-,76	,22	,27	-,35	-,18	,06
Egészségipar	,17	-,26	-,03	,37	,01	,11	-,10	,36
Építőipar	-,63	-1,37	,96	,29	,69	-,26	-,22	,98
Élelmiszeripar	1,10	1,23	-,52	,46	-1,49	1,59	,89	-,98
Logisztika	1,01	,69	,39	,33	,68	-,04	-,71	-,16
Tudás	-,69	-,19	-,54	,02	,12	,15	1,07	-,27
Helyi termék	1,40	-3,05	-,36	,92	-,36	1,14	-,92	-,35
Szakmai, szakipari	,04	-,07	,03	-,80	,33	,21	-,61	-,41
Egyéb	,72	,53	,23	-,19	-,22	-,18	-,02	-,13