

OTDK-dolgozat

Varga Melinda

BA

2013.

Jelenthetik-e a klaszterek a jövő útját? - Kihívások, lehetőségek

To report to the clusters in the right way forward? - Challenges, Opportunities

Kézirat lezárása: 2011. .november 20.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
1.1. A dolgozatom logikai vázát szemléltető algoritmus.....	2
2. KLASZTEREK BEMUTATÁSA	3
2.1. Klaszter fogalma.....	3
2.2. A klaszter jogi vonatkozásai.....	4
2.3. A klaszterek csoportosítása	5
2.4. A klaszterek közös jellemzői.....	6
2.5. A klaszterek sikertényezői.....	6
2.6. A klaszterek kialakulása és fejlődése	7
2.7. Magyarországi helyzetkép	9
2.7.1 A klaszterek kialakulása és helyzete Magyarországon	9
2.7.2. Klaszter pályázatok – Új Széchenyi Terv	10
2.8. Kitekintés az Európai Unióba.....	12
2.8.1. A klaszterek működése Ausztriában – konkrét példával	13
3. MARKETING & KLASZTERMARKETING	14
3.1. Klasztermarketing, mint szolgáltatás.....	14
3.2. A 7P bemutatása a klasztermarketing vonatkozásában	15
3.3. A klasztermarketing irányai.....	19
4. A PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEIM BEMUTATÁSA.....	21
4.1. A kutatás célja	21
4.2. A kutatás módszertana.....	21
4.3. A kutatás célcsoportja és a minta nagysága.....	23
4.3.1. Online kérdőíves megkérdezés – Klasztertagok	24
4.3.2. A mélyinterjúk – a „Bennfentesek”	25
4.4. A primer kutatásaim felépítése	26
4.4.1. A klasztertagok kérdőívének felépítése.....	26
4.4.2. A „bennfentes” mélyinterjúk felépítése	26
4.5. Hipotézisek	27
4.6. A primer kutatási eredményeim részletes bemutatása.....	27
4.6.1. Online kérdőíves megkérdezés – Klasztertagok	27
4.6.1.1. Motiváció kutatás	28
4.6.1.2. Klasztermenedzserre vonatkozó kérdések.....	29
4.6.1.3. Minősítések - elégedettség vizsgálata.....	31
4.6.1.4. Jövőre vonatkozó javaslatok.....	34
4.6.1.5.„Titok” vizsgálata	34
4.6.2. A mélyinterjúk tapasztalatainak részletes elemzése.....	36
4.6.2.1.Helyzetértékelés.....	36
4.6.2.2. A sikeres klaszter működési feltételei	37
4.6.2.3. A jó klasztermenedzserrel szemben támasztott követelmények.....	38
4.6.2.4.A klasztertagok aktivitásának minősítése	39
4.6.2.5. A „titok” vizsgálata	39
4.6.2.6. A klaszterek jövője Magyarországon	40
4.6.2.7. A fejlesztési javaslatok	41
4.6.3. A SWOT-analízisbe foglalt kutatási összegzés – a mélyinterjúk tapasztalatiról.	42
4.6.4 A primer kutatási eredmények összefoglalása	43
5. TÉZISEK	47
6.ÖSSZEFOGLALÁS	48
IRODALOMJEGYZÉK	52
MELLÉKLETEK.....	I

Táblázatjegyzék

1. táblázat: **A 7P bemutatása a klaszterek vonatkozásában**
2. táblázat: **Kutatásom mintáját képező klaszterek**
3. táblázat: **Kvalitatív kutatásaimban részt vevő személyek listája**
4. táblázat: **SWOT analízis**
5. táblázat: **A kérdőíves kutatások eredményeinek összehasonlítása**
6. táblázat: **Tézisek összefoglalása**

Ábrajegyzék

- 1. ábra:** Dolgozatom logikai vázát szemléltető algoritmus
- 2. ábra:** A klaszterek csoportosítása, az együttműködő vállalatok jellege alapján
- 3. ábra:** A klaszterek fejlődésének életgörbéje
- 4. ábra:** A klaszterek fejlődésének továbbfejlesztett életgörbéje
- 5. ábra:** Európa klaszter térképe
- 6. ábra:** A klasztermarketing irányai
- 7. ábra:** A dolgozatom megírásához alkalmazott kutatás módszerek
- 8. ábra:** A klasztertagok tagságának kezdete
- 9. ábra:** A klasztertagok belépési motivációinak megoszlása
- 10. ábra:** A klasztermenedzsertől elvárt kompetenciák megoszlása
- 11. ábra:** A klaszter menedzser tevékenységének értékelése
- 12. ábra:** A közös marketing tevékenység értékelése
- 13. ábra:** A klaszteren belüli információáramlás minősítése
- 14. ábra:** A klasztertagok közötti együttműködés értékelése
- 15. ábra:** A klasztertagok saját aktivitásának elemzése
- 16. ábra:** A klasztertagok elégedettségének elemzése
- 17. ábra:** A klaszterek működésének kulcsmotívumai

1. BEVEZETÉS

A tavalyi év folyamán kezdtem el a klaszterek témakörével foglalkozni –ezen belül is a klaszterek marketing tevékenységével –, mely annyira megtetszett, hogy úgy döntöttem folytatom a téma mélyebb szintű megismerését. Jelen munkám alapvetően a klaszterek működését, a menedzsment tevékenységet állítja középpontba.

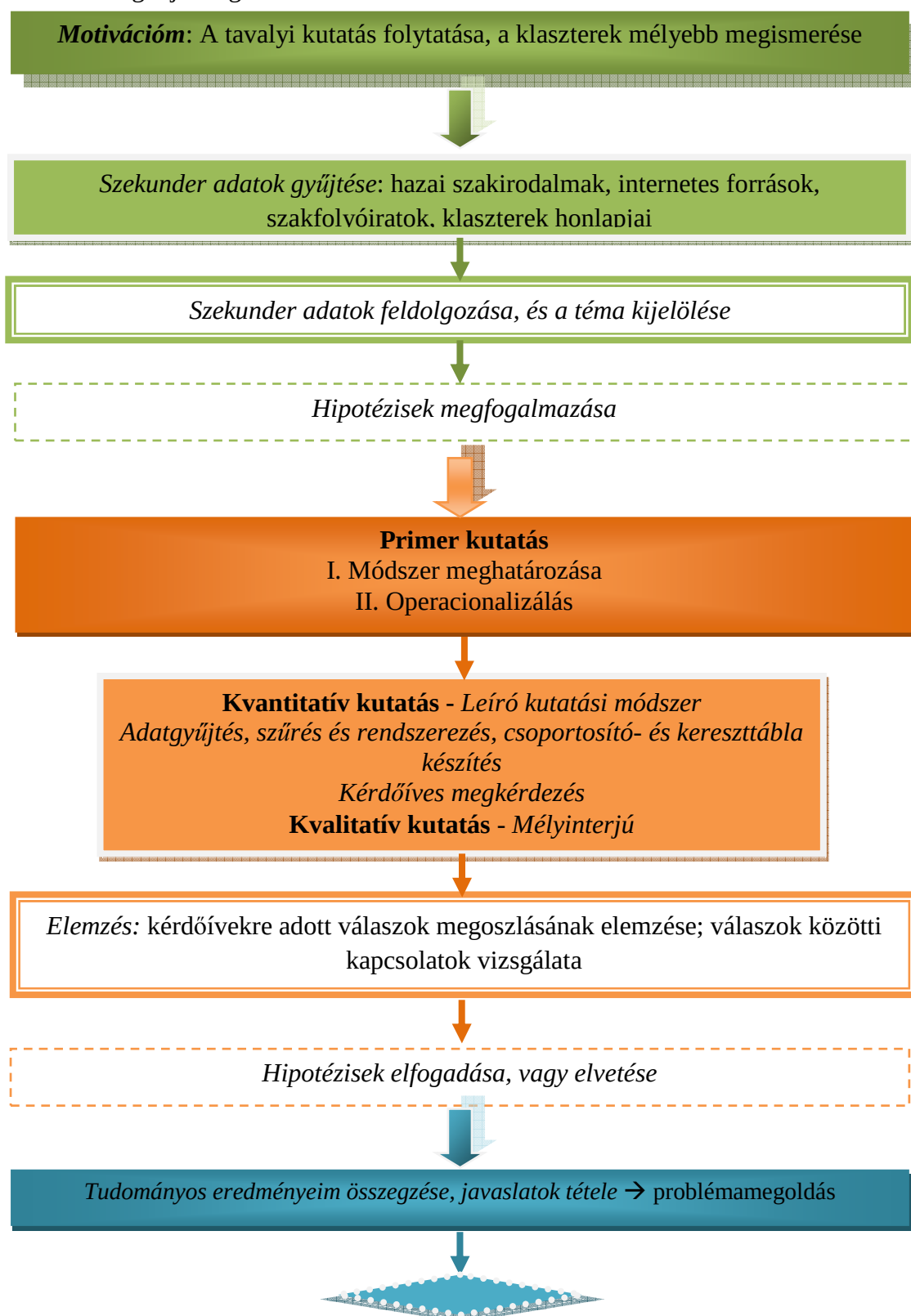
Kutatásaimhoz jó alapot biztosított a korábbi pályamunkám, de az újabb kutatási irányoknak köszönhetően számos érdekességet sikerült feltárnom elemzéseim során.

Dolgozatom első részében a klaszterek legfőbb tudnivalóit fejtem ki, valamint a magyarországi helyzetet is szemléltettem, továbbá az Európai Unióban kialakult tendenciákra is kitérek.

A dolgozat második felében a saját elemzéseimet mutatom be. A primer kutatásaim alapvetően két fő síkból és egy előkészítő fázisból épültek fel. Az előkészítés folyamatában a Nyugat-Dunántúli régióban működő összes klaszter adatait gyűjtöttem össze. Majd ezen szervezetek menedzsereit kértem fel, hogy mélyinterjú alanyként segítsenek a kutatásaimban. Aktív közreműködésüknek köszönhetően több klasztertaghoz is eljutott az online kérdőívem. Így egyaránt alkalmaztam kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket. Elemzéseim során a két szegmens véleményeit és észrevételeit vettem górcső alá, Excel program segítségével az adatokat gyakorisági és kereszttáblákba rendeztem, majd helyzetmutatókkal, megoszlási viszonyszámokkal elemeztem. A kapott eredményeket összehasonlítottam, s ezek alapján készítettem egy SWOT-analízist, továbbá vizsgáltam a hipotéziseim helyességét. Végül javaslatot tettem a problémák kezelésére, a lehetséges kitörési pontokra, s kerestem a választ a címben feltett kérdésre.

1.1. A dolgozatom logikai vázát szemléltető algoritmus

A következő ábra a dolgozatom megírásához alkalmazott gondolatmenetet és kutatási módszereket foglalja magába.



1. ábra: Dolgozatom logikai vázát szemléltető algoritmus

Forrás: Saját szerkesztés

2. KLASZTEREK BEMUTATÁSA

2.1. Klaszter fogalma

Napjainkban egyre népszerűbb kifejezéssé válik a klaszter. A köztudatban leginkább az azonos iparágakban tevékenykedő vállalatok együttműködéssel azonosítják e fogalmat. Valójában azonban összetettebb dologról van szó, ezt a következő definíciók is alátámasztják.

Klaszter szó az angol cluster szóból származik, melynek jelentése: csoport, halmaz. Átvitt értelemben jelenhet még továbbá: társulást, egységbe tömörülést, összefogást és szövetkezést.¹

Michael Porter szerint:

"Együttműködő és versenyző vállalatok, kapcsolódó és támogató iparágak, pénzügyi intézmények versenyen alapuló földrajzi koncentrációja."²

Európai Bizottság Vállalkozási Főigazgatósága szerint:

„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 vagy hagyományosak.”³

Az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete definíciója alapján:

„A klaszterek ágazati és földrajzi értelemben koncentráltan elhelyezkedő vállalatok, amelyek egymáshoz kapcsolódó, vagy egymást kiegészítő termékeket állítanak elő, ami miatt közös kihívásokkal kell szembenéznük, ugyanakkor közös lehetőségei is adódhatnak.”⁴

A fent olvasható meghatározások alapján megállapítható, hogy a kulcsfogalom az együttműködés, továbbá jelentős kitétel, hogy az együttműködő vállalatok valamilyen közös célt kívánnak elérni - ami lehet nagyobb fogyasztói célcsoport elérése, nagyobb piaci részesedés realizálása –, de mindeközben a tagok közti verseny továbbra is jelen van.

¹ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Klaszter>

² <http://www.gyogyturizmus.hu/index.php?base=debut>

³ <http://www.polusprogram.eu/hu/fogalomtar>

⁴ <http://www.polusprogram.eu/hu/fogalomtar>

2.2. A klaszter jogi vonatkozásai

A klaszter jogi megközelítésből sajátos helyzetben van, hiszen a magyar jog nem értelmezi a klaszter fogalmát, nem önálló jogi forma, ezáltal a Polgári Törvénykönyv az irányadó számára, és egyéb jogi formák közül van lehetőség szervezeti keretet választani.

Klaszteralapításkor több lehetőség is van:

- 1) Egy *együttműködési szerződést* kell készíteni az alapító tagoknak, amelyben megfogalmazzák a legfontosabb tudnivalókat. Ezután pedig egy *megbízási szerződés keretében felkérhetnek egy szervezetet* (pl.: alapítványt), hogy lássa el a munkaszervezeti funkciót. Egy konkrét példa: A Pannon Fa és Bútoripari klaszter (későbbiekben Panfa) esete, ahol az alapító tagok a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítványt bízták meg, hogy lássa el ezen tevékenységi kör feladatait. Mivel az alapítvány jogképes, saját nevében és felelősségére jogokat, és kötelezettségeket szerezhet a klaszter érdekében, de a létrejövő bármilyen eredmény nem a klaszteré, hanem az alapítványé.
- 2) Továbbra is együttműködési megállapodás, de valamelyik *meghatározó klasztertag vállalja fel a klasztermenedzseri teendőket*, integrátori szerepet, Elsősorban a vertikális együttműködéseknel jellemző.
- 3) *Közösen alapított társaság*. Minden tag alapítója, minden tag tulajdonosa. Lehet gazdasági társaság, de lehet akár egyesület is. Gt. esetében a bővítés nehézkes, mert minden be és kilépés társasági szerződés módosítással jár.

2.3. A klaszterek csoportosítása

A klaszterek csoportosítása többféle szempont szerint lehetséges.

Az együttműködő vállalatok jellege alapján beszélhetünk:

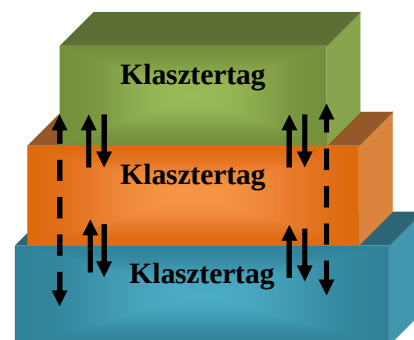
- o *Horizontálisan szerveződő klaszter*: jelenti azt az esetet, amikor egy adott iparág ugyanazon szegmensében tevékenykedő vállalatok együttműködnek, valamilyen versenyelőny realizálása érdekében.
- o *Vertikálisan szerveződő klaszter*: esetében az azonos ágazatban a vállalatok a termelési értéklánc mentén szerveződnek.
- o *Diagonális klaszter*: esetén az együttműködés valamely összetett tevékenység, több iparágat is felölelő értéklánca szerint történik.

A fent említett klaszter típusok vizuális bemutatását szolgálják a következő ábrák:

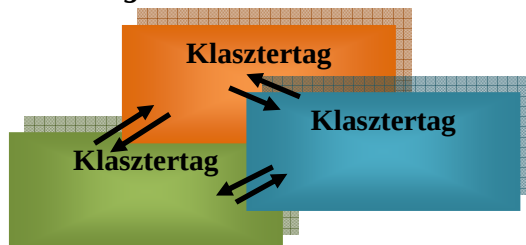
Horizontálisan szerveződő klaszter



Vertikálisan szerveződő klaszter



Diagonálisan szerveződő klaszter



2. ábra: A klaszterek csoportosítása, az együttműködő vállalatok jellege alapján

Forrás: Saját szerkesztés

A szerveződés iránya alapján beszélhetünk:

- *Alulról szerveződött klaszterről*: amikor is, a vállalatok önként felismert érdeke, hogy közös összehangolt tevékenységük révén minél magasabb fokú fogyasztási elégedettséget realizáljanak, és ezáltal minél több fogyasztót tudjanak elérni.
- *Felülről szerveződött klaszterről*: ami, a vállalkozásfejlesztési-, vagy gazdaság fejlesztési szintről induló kezdeményezést jelent.

2.4. A klaszterek közös jellemzői

A klaszterek definiálásánál megállapítható, hogy nagyon sokféle szemléletmód létezik ezen témakör vonatkozásában. Azonban vannak olyan jellemzők, amelyek általánosságban mindegyik megközelítésben szerepelnek, ezek pedig:

- o Vállalatok közötti tartós együttműködés (hálózat, ellátási lánc) kialakulása
- o Különböző erőforrások és kompetenciák kombinációja
- o Intézményi kapcsolatok
- o Térbeli közelség
- o Versenyképesség
- o Specializáció
- o Identitás

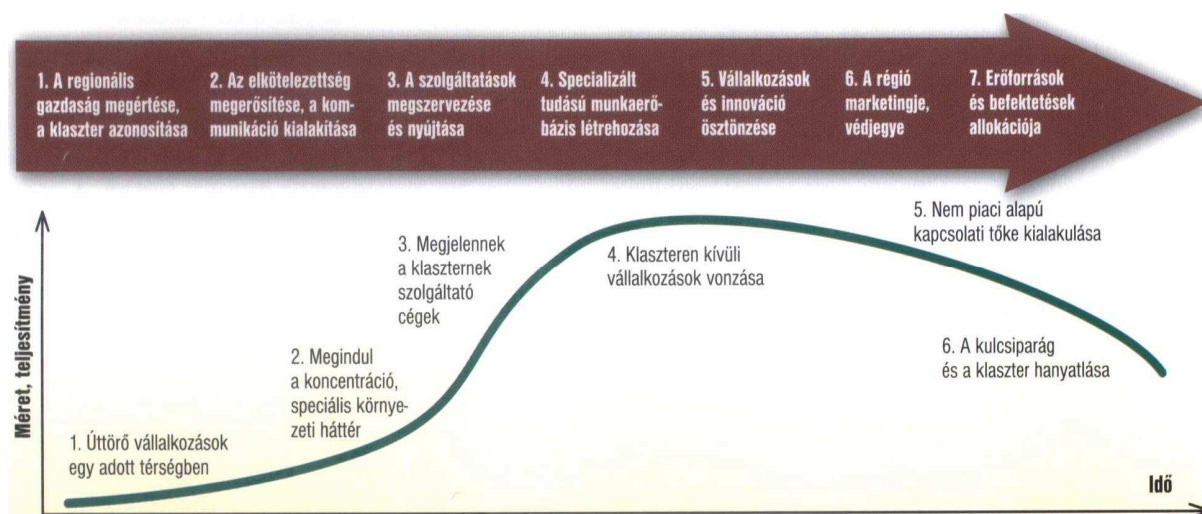
2.5. A klaszterek sikertényezői

A klaszterek sikeres és hatékony működéséhez a következő faktorokra van szükség:

- o A klasztert alkotó vállalatok képesek legyenek az „együtt”-ben való gondolkodásra, azért hogy céljaikat elérjék.
- o A tagok megértsék és lássák az együttműködésben rejlő előnyöket, amelyek minden fél számára (relatív) előnyösek, azaz a kölcsönös előnyöket felismerjék a tagok
- o A klaszterben lévő felek elfogadják, hogy a közös célok mellett a tagok egyéni céljai is fennmaradnak, és a verseny továbbra is létezik a közöttük.
- o A klasztertagok képesek arra, hogy rendszeresen vagy bizonyos időközönként mély, tartalmi együttműködést végezzenek, azaz megvalósítják az együttműködést, ezáltal a klasztertagok képesek a „mi”-ben való gondolkodásra.
- o Demokratikus körülmények biztosítása, és a bizalmi játékszabályok betartása is egy fontos kritérium.

2.6. A klaszterek kialakulása és fejlődése

A klaszterek kialakulásánál egy többlépcsős folyamatot kell végigjárni, amelyet a következő életciklusgörbe mutat be:



3. ábra: A klaszterek fejlődésének életgörbéje

Forrás: Dr. Lengyel Imre: A klaszterek fejlesztésének alapkérdései, 2004.⁵

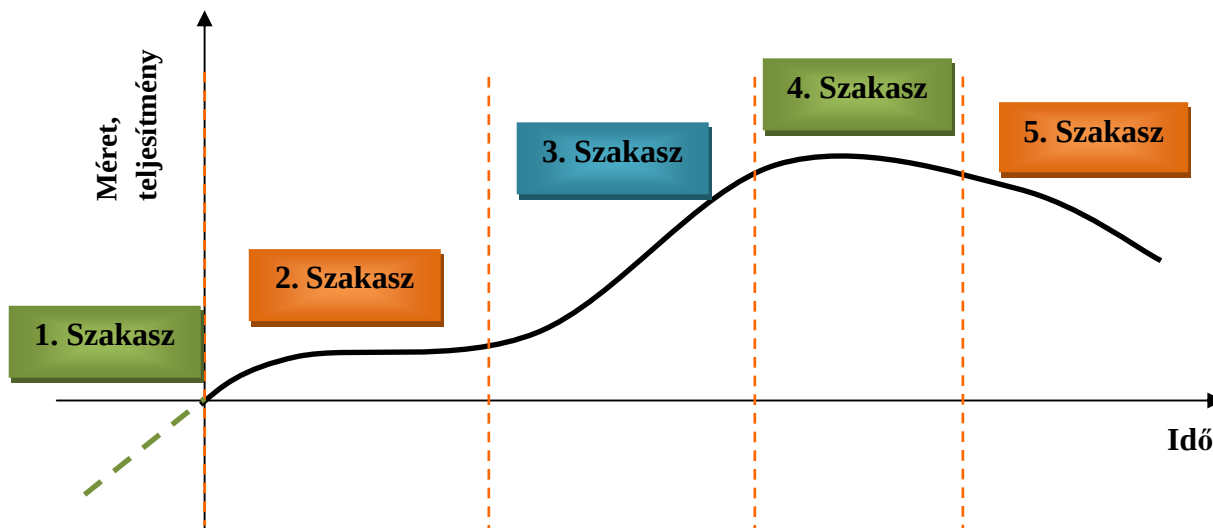
A fenti ábra jól szemlélteti, hogy a klaszterek életciklus görbéje jelentős hasonlóságot mutat a marketingből már jól ismert termék életciklus görbével. Itt is ugyanúgy megfigyelhető egy *bevezetési időszak*, amely az adott iparág vállalkozásainak a felismerését jelentheti arra vonatkozóan, hogy az együttműködésük révén kölcsönösen előnyöket realizáljanak. A következő periódust a *növekedés* jellemzi, azaz megindul a tényleges „közös munka”. Az *érettség szakaszában* a klaszter már jelentős tagszámmal rendelkezik, és sikeres működést tudhat magáénak. Míg a *hanyatláshoz* vezethet többek között, ha megszűnik a hatékony együttműködés a tagok, illetve a tagok és a menedzsment szervezet között, valamint az iparág hanyatlása is okozhatja ezt az esetet. Ha a klaszter sikerül újrapozicionálni, abban az esetben a hanyatlás helyett egy újabb növekedési pályára lehet állítani, de ehhez jelentős kapcsolati tőkére és támogatásra, valamint kreatív menedzsmentre van szükség.

A dr. Lengyel Imre által kidolgozott életgörbének javasolnám a továbbfejlesztését, hiszen csupán a pozitív adattartományban gondolkodik az idő és a méret, teljesítmény dimenzióiban. Az életgörbéknek azonban általános jellemzői, hogy a tényleges megvalósulás előtt meg kell említeni az előkészítés, tervezés fázisát, amely során jelentős anyagi és szellemi tőkebefektetés történik meg.

⁵ Forrás: http://pmc.cluster.dynamo.hu/files/u21/HBR_Klaszter_cikk_20080515_v.pdf

Gondoljunk csak egy termék vagy szolgáltatás bevezetésére, mert jelentős költségek merülnek fel a tényleges indulás előtt, úgymint technológiai-, anyag-, adminisztrációs- és különböző szervezési kiadások.

Javaslatom szerint a következőképp módosítanám a korábbi életgörbét:



4. ábra: A klaszterek fejlődésének továbbfejlesztett életgörbéje

Forrás: Saját szerkesztés, Dr. Lengyel Imre: A klaszterek fejlesztésének alapkérdései, 2004. alapján

A módosított klaszter életgörbén a tagolás jelentése a következőképpen alakul:

- 1.Szakasz: A *bevezetés előtti időszak*, a szervezési-, és a tervezési munkákat sorolnám ide, valamint a K+F tevékenységeket.
- 2.Szakasz: A tényleges *bevezetési szakasszal* azonosítanám, melynek keretében az úttörő vállalatok összefognak, hogy együttműködjenek bizonyos célok elérése érdekében.
- 3.Szakasz: A *növekedés intervalluma*, ezt a periódust a Dr. Lengyel Imre által megadott életgörbe 2. és 3. pontjával azonosítanám, vagyis a koncentráció megindulásával, valamint a klasztereknek szolgáltató cégek megjelenésével.
- 4.Szakasz: Az *érettség ciklusa*, vagyis amikor az együttműködés eléri a legoptimálisabb állapotát Ezt az időtartamot a korábbiakból megismert 4. és 5. ponttal azonosítanám, vagyis a „klaszteren kívüli vállalkozások vonzásával” és a „nem piaci alapú kapcsolati tőke kialakulásával”.
- 5.Szakasz: A *hanyatlás időszaka*, amit előidézhethet a klaszter nem hatékony működése, továbbá az adott iparág recessziója is.

2.7. Magyarországi helyzetkép

2.7.1 A klaszterek kialakulása és helyzete Magyarországon

Magyarországon a klaszteresedés folyamata az ezredfordulón kezdődött meg igazán. Ez a folyamat kezdetben a Nyugat-Dunántúli régióban volt nagyon erős. A klaszterek kialakulása ekkor két szint – a gazdaságfejlesztési szintről, és a gazdasági szereplők saját kezdeményezése alapján – aktív tevékenységének hatására kezdődött meg.

1999-ben létrehozták a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési ügynökséget (RFÜ) amelynek fő célja a gazdaság szervező szerep ellátása volt, továbbá a régió gazdasági szereplőinek egy része is hajlandóságot mutatott az együttműködésre. Ezen igények találkozásaként alakult meg 2000-ben a Pannon Autóipari Klaszter, majd ezt követően még további négy klaszter jött létre, ezek pedig:

- o Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter
- o Pannon Termál Klaszter
- o Pannon Mechatronikai Klaszter
- o Pannon Gyümölcs Klaszter

Napjainkban a klaszterek számát 180 körülire becsülik, és az ország szinte bármely régiójában megtalálhatóak, mind a hagyományos, mind a technológia intenzív iparágakban.

Foglalkoztatottság szempontjából a legjelentősebb klaszterkategóriák Magyarországon a következők:

- o Élelmiszer-feldolgozás
- o Nehézipar
- o Szállítás és logisztika
- o Turizmus és vendéglátás, kiemelten a gyógyturizmus
- o Autóipar
- o Fémgyártás

A klaszterek tevékenységének vizsgálatát megnehezíti, hogy nincs egységes nyilvántartásuk, továbbá a fogalmi sokszínűségéből adódóan bizonyos helyzetekben azt is nehéz meghatározni, hogy az adott együttműködés valójában klaszternek minősül-e. Azonban mindenképp biztató jelenség, hogy két honlap <http://www.mkhsz.eu/> és a <http://klaszter.lap.hu/> viszonylag egységes képet kíván mutatni a magyarországi klaszter fronton, de ez a nyilvántartás sem tekinthető száz százalékosan megbízhatónak és teljes körűnek.

2.7.2. Klaszter pályázatok – Új Széchenyi Terv ⁶

Az Új Széchenyi Terv keretein belül a klasztereknek lehetőségei nyílnak forrásokat, illetve előjogokat szerezni. Jelenleg a nyitott pályázatok alapvetően a Tudomány és Innováció Program kategóriából kerülnek ki, ezek pedig a következők:

- ***Akkreditált innovációs klaszterek közös technológiai innovációjának támogatása***

A kiírás alapvető célja, hogy kiegyenlített területi fejlődést elősegítse, ezt pedig a K+F+I tevékenység, az együttműködések, a hálózati kapcsolatok fejlesztésének ösztönzésével kívánja a pályázat előremozdítani. A támogatásra szánt keretösszeg 15 milliárd forint a 2011-13. évekre. A pályázat megvalósításához önerővel is kell rendelkeznie az érdeklődőknek, hiszen a támogatás mértéke legfeljebb az összes elszámolható költség 60%-a lehet. Fontos tényező, a projektnek legalább egy KKV-val való együttműködéssel kell járnia, és a beruházásban részt vevő vállalkozások egyikének sem kell a projekt elszámolható költségei több mint 70 %-át viselnie. Továbbá kötelező vállalásokat is kell tennie – úgymint létszámtartás, személyi jellegű ráfordítások, exportárbevétel témakörében.

- ***Vállalatok komplex technológiai innovációjának támogatása és Akkreditált klaszter tagvállalatok technológiai innovációjának támogatása***

A fent nevezett pályázat alapvetően a vállalatokat célozza meg, kiemelten kezeli a klaszter tagvállalatokat. Célja, hogy olyan újításokat valósíthassanak meg, mely valóban életképes kezdeményezés, úgy mint például: piacképes termékek továbbfejlesztése, technológiák, és szolgáltatások megújítása. A pályázat keretösszege 12 és 21 milliárd forint között mozog – GOP-2011-1.3.1/A 21 milliárd forint, GOP-2011.-1.3.1/B 12 milliárd forint – a 2011-2013. évekre. Itt is megjelennek a kötelező vállalások, mely jelen esetben az árbevételre és a létszámtartásra terjed ki.

- ***„Akkreditált Innovációs Klaszter” cím elnyerésére***

Ez egy rendhagyó pályázat, az Új Széchenyi Terv „Tudomány és Innováció” programjának a részét képezni. Fontos tudnivaló, hogy a cím elnyerésével nem jár automatikusan közvetlen pénzügyi támogatás, de jelentős előnyhöz juthatnak a klaszterek, mert a titulus megszerzése után, ők és tagjaik kizárólagos jogot szereznek az ÚSZT keretében számukra kiírt pályázatoknál. A cím elnyerésével

⁶ Forrás: <http://ujszecsenyiterv.gov.hu/>

járó jogosultságok azonban csak határozott ideig – két évig – tartanak, de két év után megújítható a cím.

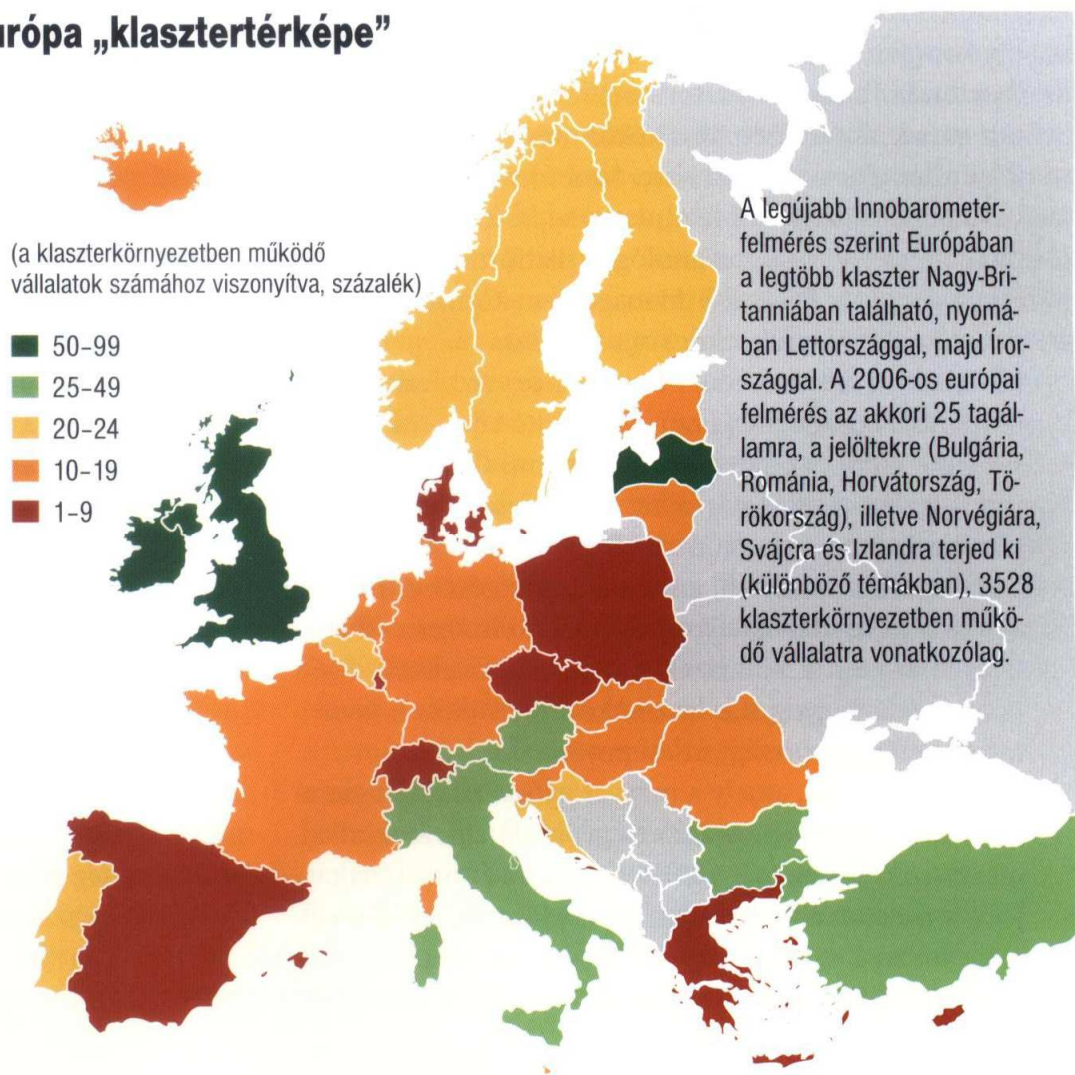
További fontos tudnivaló, hogy a címet elnyerő klasztereknek adatszolgáltatási kötelezettségei keletkeznek, vagyis írásban kell értesíteni a Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt.-t, ha:

- új tagot vesznek fel,
- valamely klasztertag kilép,
- illetve, ha módosítják valamely dokumentumot, mely a klaszter működését meghatározza.

A klaszter menedzsment szervezetnek nyilatkozni kell ezen változások esetén, hogy a történetek nem veszélyeztetik a célkitűzések elérését.

2.8. Kitekintés az Európai Unióba

Európa „klaszterterképe”



5. ábra: Európa klaszter térképe

Forrás: 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe. The Gallup Organization (2006)

Az európai helyzet klaszterfronton jelentős sajátosságokat mutat. A fenti térképen jól látható, hogy a régi és új európai uniós tagállamok között milyen ellentét figyelhető meg. A 2006. évi adatok alapján a viszonylag újonnan csatlakozott tagállamok még nem igazán ismerték fel a klaszterek által nyújtott lehetőségeket.

A legjobb adatokkal az angolszász területek bírnak, az Egyesült Királyságban például a 20 főnél több dolgozót foglalkoztató cégek 84 %-a felelt meg a „klaszter” definíciójának, míg Írországból ez az érték 64% volt. Míg az ellenpólust Ciprus, Lengyelország, Csehország, Görögország, Észtország és Litvánia képezte, ahol ezen értékek 3% és 9 % között mozogtak.

Néhány érdekesség az európai klasztervilágról:

- o Az EU27 országokban továbbá Izlandon, Norvégiában, Svájcban és Törökországban is működnek klaszterek, számukat kétezer körüli becsülik.
- o Európában az alkalmazottak közel 38 százaléka dolgozik olyan vállalkozásnál, amely valamelyik klaszternek a tagja.
- o A klaszterek jelentős része az információs, biotechnológia, autógyártás, környezet vagy mezőgazdaság területén működik.⁷

2007-ben létrehoztak egy online platformot, az Európai Klaszter Obszervatóriumot - <http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=mainMenu> -, mely célja a klaszterekkel és a klaszterpolitikával kapcsolatos legfőbb adatok és elemzések összegyűjtése.⁸

2.8.1. A klaszterek működése Ausztriában – konkrét példával

Érdekesnek tartottam, hogy más országok vonatkozásában is utánajárjak, hogy mi a helyzet náluk klaszterügyileg. Személyes indítatásból Ausztriát választottam, mint célpontot.

Alapvetően az osztrák klasztereknél is nonprofit forma a legjellemzőbb, önálló jogi személyiséggel kiegészülve. A menedzsment szervezet felépítése hasonló jellegű, mint nálunk, például egy közel 100 tagú szerveződésnél 3-4 fő alkotja. Alapvető különbség a közvetlen állami támogatásban van. Kiemelni azonban, hogy náluk is fontos bevételi forrás a pályázati lehetőségek kiaknázása. Továbbá ezen klaszterek nagyon aktívak a nemzetközi részvételű pályázatokban is. Gondoljuk például csak arra, hogy napjainkban mennyi határon átnyúló osztrák-magyar együttműködés, vagy közös pályázat is megvalósul.⁹

A következőkben egy konkrét osztrák példát mutatnék be: a linzi Mechatronik-Cluster-t. A menedzsment szervezeti funkciókat a Clusterland Oberösterreich GmbH látja el. A klasztertagok száma 335, ebből 297 a KKV, a menedzsment team pedig 7 főből áll. Az együttműködés fő erőssége az innovációs együttműködés. A finanszírozás témakörében érdekesség, hogy van tagdíj, amelyet a klaszter tagok mérete szerint és az alkalmazottak száma alapján állapítanak meg. Főbb szolgáltatásai: az információ és kommunikáció, a

⁷ Forrás: <http://www.vg.hu/kkv/feltorekvo-hazai-klaszterek-304201>

⁸ Forrás: <http://www.innolearn.hu/hir/20110429/european-cluster-observatory>

⁹ Forrás: dr. Hány András

marketing és PR, a kvalifikáció, az együttműködés, és a nemzetközi együttműködési lehetőségek kiaknázása. Az együttműködés értékelése pedig: a tagok elégedettségének felmérésével, mutatók kiszámításával – például aktív klasztertagoknak a projektek számára tekintettel, eseményeken, tréningeken szemináriumok stb. való részvételek száma; önfinanszírozási ráta – történik.¹⁰

3. MARKETING & KLASZTERMARKETING

3.1. Klasztermarketing, mint szolgáltatás

A klasztermarketing tevékenységet alapvetően szolgáltatásnak tekinthetjük. A szolgáltatás célja – akárcsak a terméknek – a szükséglet kielégítése. Azaz egyfajta problémamegoldás, amely nem kézzel fogható.¹¹

A szolgáltatások elsődleges tulajdonságait a **HIPI-elv** fogalmazza meg:

H: változékonyság, avagy a minőség megtartása nehéz feladat.

I: nem-fizikai természet, azaz nem megfogható a szolgáltatás, ezért a különböző marketing eszközökkel „megfoghatóvá” kell tenni a fogyasztó számára. Fel kell kelteni a figyelmét, és ezzel egyidejűleg a kockázat érzetét le kell csökkenteni.

P: nem tárolható jelleg. A szolgáltatást nem lehet későbbre elraktározni a fogyasztónak, ha azonnal nem használja ki lehetőséget hasznosságtól esik el.

I: elválaszthatatlanság, a szolgáltatás és a szolgáltatás nyújtó személye szorosan összekapcsolódó fogalmak, vagyis a szolgáltatás integráns része a szolgáltató.

A szolgáltatások egyedi tulajdonsága miatt, az eredeti 4P (azaz, a termék, árpolitika, értékesítés helye/értékesítési politika, és a promóció/reklám) három továbbival bővül. Ezek: az emberi tényező, tárgyi elemek, és a folyamat.

¹⁰ I. számú melléklet alapján

¹¹ Veres Zoltán [2001]: Szolgáltatás-marketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

3.2. A 7P bemutatása a klasztermarketing vonatkozásában

A következő táblázat segítségével a 4P-t, illetve a szolgáltatásokra jellemző 7P-t a klaszterek vonatkozásában mutatom be.

A 7P bemutatása a klaszterek vonatkozásában

1. táblázat

		Fogyasztói szint	Vállalkozási szint	Gazdaságfejlesztési szint
1P	A termék	Klaszter tagok termékei/szolgáltatásai	Klaszter tagok termékei/szolgáltatásai	Klaszter tevékenysége - ~ célok eléréséhez
2P	Az ár	Piaci árak, klasztertagok árai	Tagdíj	Egyedi árképzés, pályázatok
3P	Elosztás	Kommunikációs eszközök	Szakmai fórumok, újságok, rendezvények	Gazdaságfejlesztési fórumok
4P	Promóció	Reklám, Sales Promotion, Személyes eladás, Public Relations		
5P	Emberek	Szakemberek, területi képviselők	Vállalat vezetősége	Szakemberek, szaktekintélyek
6P	Folyamat	Mintaterem, web áruház	Rendezvények, információs szolgálat	~ célokhoz kapcsolódó programok
7P	Fizikai megjelenés	A környezet, ahol a szolgáltatásokat nyújtják, tárgyi elemek		

Forrás: Saját szerkesztés¹²

Alapvetően egy hármas tagolódás figyelhető meg a fenti táblázatban, amely a klaszterek három fő csoportját jelentik. Ez a rendszerezés az alapján történik, hogy a klaszter mely irányba kívánja megvalósítani a céljait, ezek alapján beszélhetünk a *fogyasztói, vállalati és gazdaságfejlesztési szintekről*. Lényeges kiemelni, hogy ugyanazon kategórián belül előfordulhatnak olyan esetek mikor mindhárom szegmenst közel azonos módszerekkel érhetjük el – gondoljuk csak a fizikai megjelenésre, vagy a promócióra -, míg más situációban teljesen eltérő alternatívákat célszerű alkalmazni. Most pedig tekintsük át az egyes elemeket:

¹² Forrás: Wilhelm Zoltánnal készített mélyinterjú alapján

1P. A termék (Product)

A termék valamilyen szükségletet, vagy igényt elégít ki, a piacon figyelemfelkeltés, megszerzés, felhasználás vagy fogyasztás céljából felajánlható. A termék a marketing-mix eszközszerének a legfontosabb eleme. Gyakorlatilag ezen tényezőhöz kapcsolódik az ár, a piacbefolyásolás és a promóció is, továbbá a szolgáltatások esetében a plusz 3P. Tágabb értelemben ebbe a kategóriába sorolható a termékválaszték kialakítása, a vállalati termékfejlesztés, valamint a termékhez kapcsolódó szolgáltatások is. A szintek vonatkozásában a következőket állapíthatjuk meg:

- 1) *Fogyasztói szint:* felé áramolnak a klaszter tagok termékei/szolgáltatásai, ezeket koncentráltan kínálják a potenciális szegmensnek. Az esetleges termékminősítés, ill. védjegy használat lehetővé teszi, hogy a fogyasztók megbízható és jó minőségű termékhez/szolgáltatáshoz jussanak.
- 2) *Vállalati szint:* a klaszter termékei a vállalati szint felé is áramolnak. Terméknek tekinthető itt a klaszterben elérhető előnyök, valamint a csatorna biztosítása a tagoknak, hogy a termékeik ezáltal eljussanak a fogyasztók tágabb köréhez
- 3) *A gazdaság fejlesztési szint* irányába a klaszter termékének tekinthető a gazdaságfejlesztési célok eléréséhez való hozzájárulás, amely a különféle programokon és projekteken keresztül valósul meg.

2P. Az ár (Price)

A marketing-mix második eleme az ár, amely kifejezi a termék vagy a szolgáltatás ellenértékét mind az eladó, mind a vevő számára. Az ár szoros kapcsolatban áll a marketing-mix további elemeivel. Megváltoztatása éppúgy befolyásolja a többi elem hatékonyságát, mint a többi mix eszköz megváltoztatása az árpolitikát.

A hármas tagolás alapján megállapíthatóak a következők a klaszterekre vonatkozóan:

- 1) *Fogyasztói szinten:* a piaci árak, a klasztertagok árainak az alkalmazása a jellemző, de kizárólag abban az esetben, ha megvalósul a közös piaci tevékenység.
- 2) *Vállalati szinten:* a klasztertagoknak általában tagdíjat kell fizetni, amelyért cserébe különféle szolgáltatásokhoz juthat az adott vállalkozás. Fontos, hogy a tagdíjnak arányosnak kell lennie a klaszter által nyújtott lehetőségek értékével.
- 3) *Gazdaságfejlesztési szinten:* mindig egyedi árképzés van, amely pályázatok keretében valósul meg. Az ár ezen a szinten mindig a gazdaságfejlesztési célokhoz való hozzájárulással arányos, és támogatások keretében valósul meg.

3P. Elosztás (Place)

Az értékesítés több területet ölel át, magába foglalja: a közvetítők feladatainak meghatározását, az értékesítés különböző formáinak kijelölését, a kis- és nagykereskedelem, ill. a fizikai elosztás problémakörének tárgyalását. Az elosztáspolitikai legfőbb feladata, hogy a megtermelt és beárazott termékeket valamint szolgáltatásokat eljuttassák azon helyekre, ahol a fogyasztók keresik.

A klaszterek vonatkozásában az elosztáspolitikával kapcsolatosan a következők fogalmazhatóak meg:

- 1) *Fogyasztói szint*: ahhoz, hogy a potenciális szegmensekhez eljussanak az információk, fogyasztói célcsoport által használt kommunikációs eszközök használata jellemző.
- 2) *Vállalati szint*: a célcsoport jellemzői alapján választják ki a különböző elérhetőségi lehetőségeket, amelyek például lehetnek: szakmai újságok, fórumok, rendezvények, kiállítások.
- 3) *Gazdaságfejlesztési szint*: jellemzően a gazdaság fejlesztési fórumok alkalmazása a mérvadó, úgymint például különböző szakmai programok, és projektek.

4P. Promóció (Promotion)

Az ösztönzéspolitika – más néven marketingkommunikáció, vagy promóció – a hagyományos marketing-mix utolsó eleme. A promóció jelentősége abban rejlik, hogy a fogyasztókkal tudatja, hogy létezik az adott termék vagy szolgáltatás, továbbá igényt és vágyat ébreszt az adott termék/ szolgáltatás iránt.

Hagyományosan négy területet foglal magába:

- 1) *Reklám* (hagyományos értelemben vett): amely elképzelések, áruk és szolgáltatások bemutatásának minden nem személyes, azonosítható forrásból származó fizetett formáját jelenti.
- 2) *Sales Promotion*: az eladás- és értékesítés ösztönzést foglalja magába.
- 3) *Személyes eladás*: keretében az eladó és a vevő között közvetlen, kölcsönös kapcsolat alakul ki, ezáltal a vevők befolyásolása közvetlenül valósul meg.
- 4) *Public Relations*: azaz „kapcsolatteremtés”. Mottó: „90%-ban tégy jót, és 10%-ban beszélj róla!”

A klasztermarketing vonatkozásában a promóció hagyományos területei közül leginkább a személyes eladást, és a PR tevékenységek emelhetők ki, valamint a reklám is hatásos lehet.

5P. Emberek (People)

A szolgáltatások fő jellemzője, hogy nem lehet gépiesíteni. A folyamat végrehajtásában domináns szerepet játszik az emberi tényező, hiszen ez határozza meg a szolgáltatás minőségét, és ezen keresztül a vevői elégedettséget. Előtérbe kerülnek a szolgáltatások lebonyolítása során a bizalmi tényezők, a szakértelem, az udvariasság, a kapcsolat, a hírnév és a figyelem fontossága.

Klasztermarketing szempontjából a következők fogalmazhatók meg ezen marketing-mix tényezőkön belül::

- 1) *Fogyasztói szinten:* fontos a jó sales marketing, a megfelelő tudással rendelkező szakemberek, továbbá a jó területi képviselők is.
- 2) *Vállalati szinten:* olyan vezetőséggel rendelkezzen az adott vállalkozás, amely támogatja az együttműködési lehetőségeket, motiváló, jó szervező képességekkel rendelkezik, továbbá innovatív és nyitott az új lehetőségekre.
- 3) *Gazdaságfejlesztési szinten:* a szakemberek megfelelő szakmai elismertséggel, szakértelemmel és megfelelő kapcsolati tőkével rendelkezzenek.

6P. Folyamat (Process)

A szolgáltatások nyújtásánál azok az eljárások, mechanizmusok és tevékenységek, nagyon fontos szerepet játszanak, amelyek segítségével a szükségletek kielégítése ténylegesen megtörténik. A vevő szolgáltatásról kialakított képét nagyon sok tényező befolyásolhatja – úgymint rugalmasság, technológia -, ez pedig hatással lehet a szolgáltatás sikerére, ezért nagyon fontos a folyamatos visszacsatolás, és a vevői elégedettség vizsgálata.

A klaszter keretében, hogyan nyújtanak szolgáltatásokat:

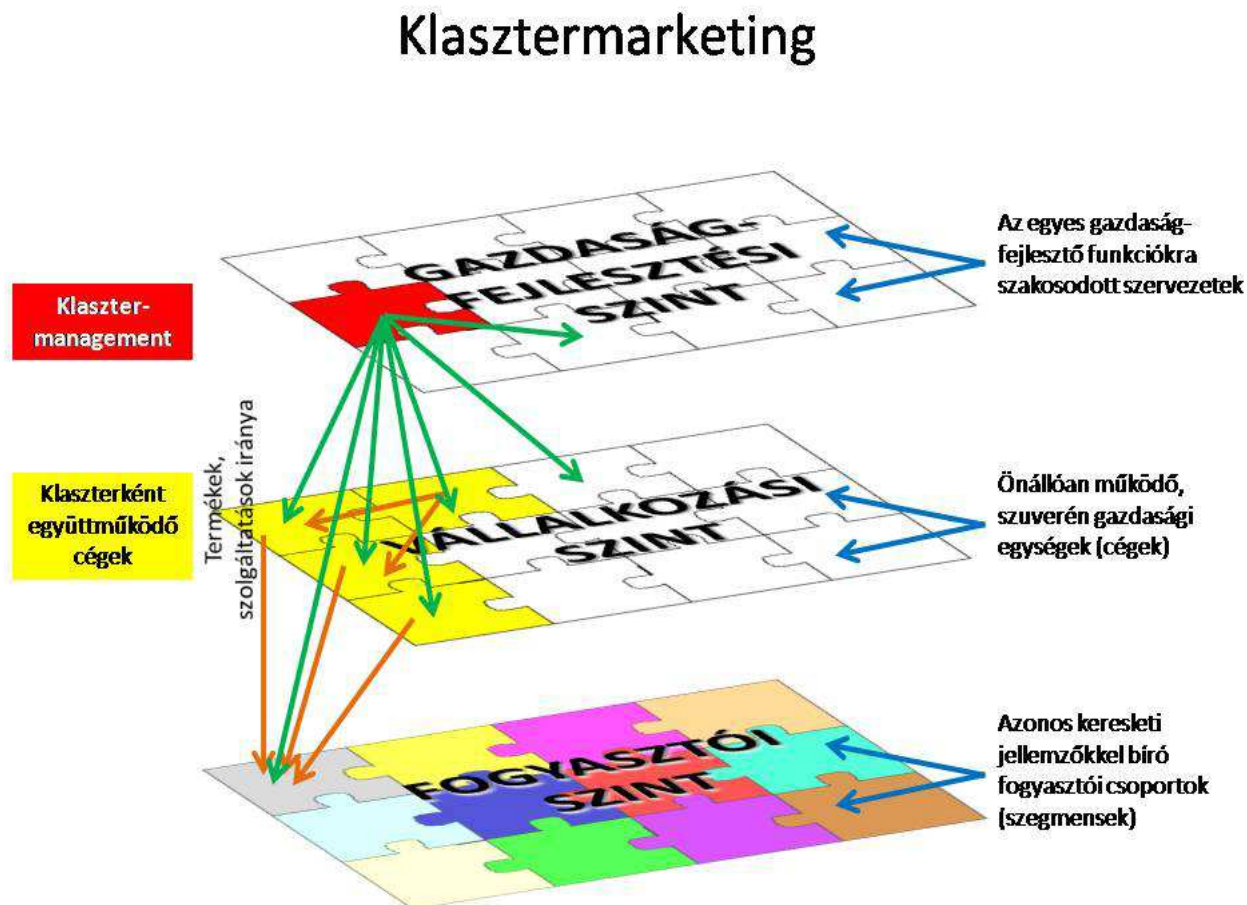
- 1) *Fogyasztói szinten:* például: mintaterem, webáruház segítségével valósul meg.
- 2) *Vállalati szinten:* például rendezvények, vásárok szervezése, információs szolgálat biztosítása, hírlevél.
- 3) *Gazdaságfejlesztési szinten:* a gazdaságfejlesztési célokhoz megvalósítandó programokon és projekteken keresztül.

7P. Fizikai megjelenés (Physical evidence)

Magába foglalja azt a környezetet, ahol a szolgáltatást nyújtják, és azon tárgyi elemeket, amelyek segítségével az megvalósul. Ezen tényezők jelentős mértékben meghatározhatják, hogy a vevő, milyennek értékeli a szolgáltatás minőségét.

3.3. A klasztermarketing irányai¹³

A következő ábra a klasztermarketing kapcsolatait tárja fel a különböző gazdasági szintekkel:



6. ábra: A klasztermarketing irányai

Forrás: Wilhelm Zoltánnal készített mélyinterjú alapján

A klasztermarketing vonatkozásában három fő irányvonalat különíthetünk el, azaz három fő célcsoport elérése koncentrált.

- 1) *A fogyasztói piacok:* elérésének sikerességét jelentős mértékben befolyásolja az, hogy a klaszter rendelkezik e közös arculattal, közös márkákkal, vagyis olyan jellemzőkkel, amelyek megkülönböztetik másoktól, és a fogyasztók számára egyedivé teszik őket. A klasztermarketing ezen részének fő célja az ismertség, és elismertség növelése, valamint a nagyobb fogyasztói réteg elérése, ezáltal pedig a klaszter szintű árbevétel növelése. Mindezen célok megvalósításának előfeltételei: a közös identitás és jövőkép megléte a klaszteren belül.

¹³ Forrás: Wilhelm Zoltánnal készített mélyinterjú

- 2) A *vállalkozások*, mint a klasztermarketing egyik fő szegmense, jelenti egyrészt a már meglévő tagokat a klaszteren belül, illetve a klaszteren kívüli potenciális vállalkozásokat is. A klaszter nyújtotta lehetőségekkel a vállalkozások elősegíthetik a klaszteren belüli együttműködés fejlesztését, új szolgáltatások kifejlesztésében is részt vehetnek, vagyis a vállalkozások jelentős előnyökhöz jutnak az együttműködés révén. Azonban mindezek megvalósulásához szükséges, hogy a klaszter nyújtotta szolgáltatások valós értékeket hordozzanak, és hatékonyak legyenek.
- 3) A klasztermarketing harmadik irányvonalát a *támogatók* célcsoportja adja. A klasztermarketing legfőbb célja ebben az esetben a bevételek növelése támogatások, külső források bevonásával. Mindezen célkitűzések megvalósításának azonban elengedhetetlen feltétele, hogy a klaszter céljai, tervei illeszkedjenek a támogatók célrendszeréhez, vagyis csak abban az esetben tud támogatást realizálni a klaszter, ha a saját és gazdaságfejlesztési szinten megfogalmazott célok megegyeznek, vagy nagy részben hasonlítanak egymásra.

4. A PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEIM BEMUTATÁSA

A szekunder információkból nyert adatok alapján készítettem kérdőíves és mélyinterjú felmérést, amelyek eredményeit, valamint a levont következtetéseket az alábbi fejezetben mutatom be.

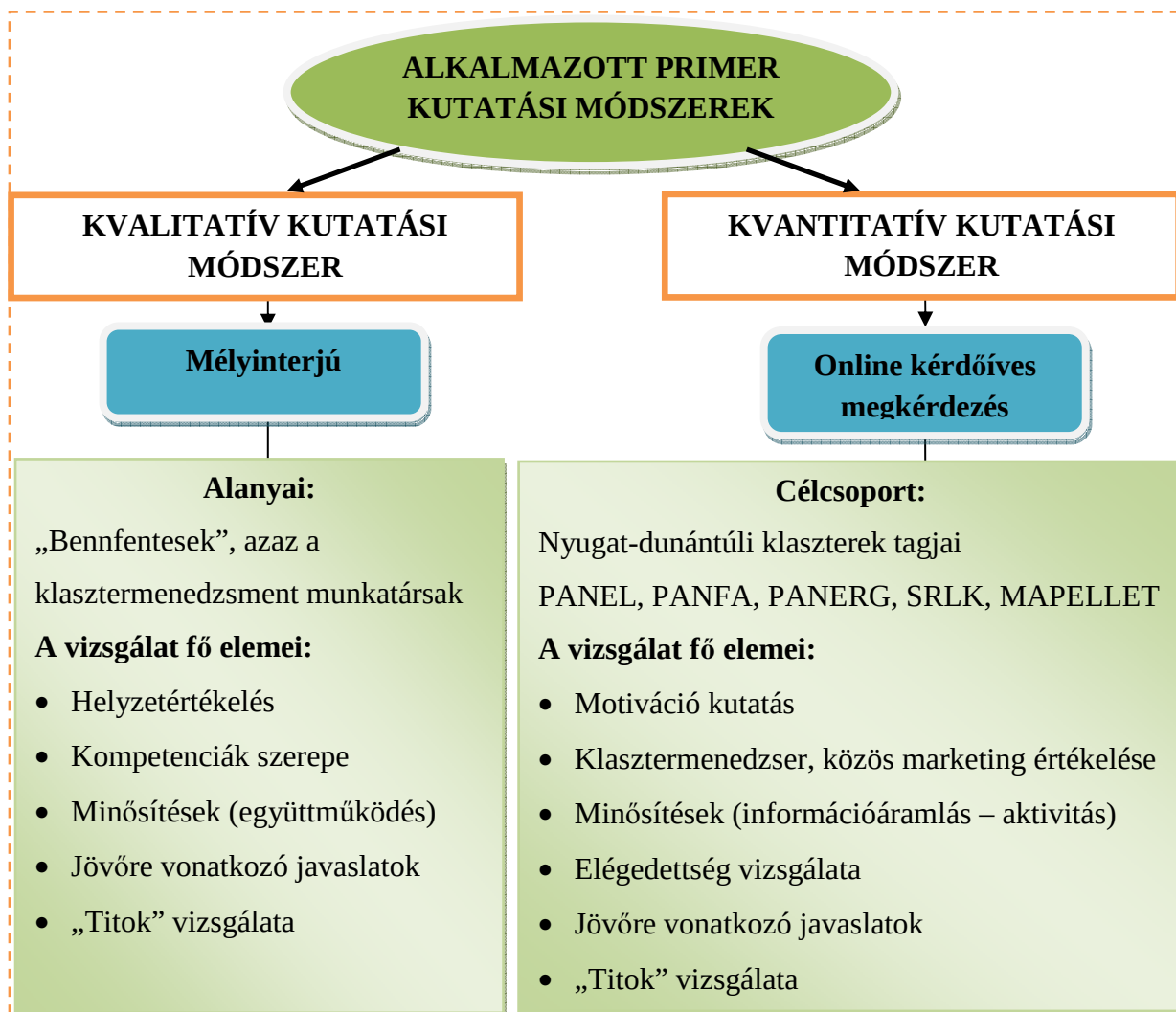
4.1. A kutatás célja

A kutatásom céljai:

- Megismerni a hazai – elsősorban a nyugat-dunántúli klaszterek legfőbb tulajdonságait. (SWOT türkében)
- A Nyugat-Dunántúli klaszterek menedzsment szervezetének valamint a tagok véleményének összehasonlítása, a sikeresség kulcsmotívumainak és az elégedettség vizsgálata.
- Feltárni a sikeres klaszter tényezőit, és ezek függvényében a kitörési pontokat, és javaslatokat megfogalmazni

4.2. A kutatás módszertana

A dolgozatom primer kutatásához alkalmazott kutatási módszereket szemlélteti az alábbi ábra:



7. ábra: A dolgozatom megírásához alkalmazott kutatás módszerek

Forrás: Saját szerkesztés¹⁴

A primer kutatás eredményeként elsődleges információkat kapunk, azaz mások által még össze nem gyűjtött adatokat.

A primer piackutatásnak alapvetően kettő módszere van:

1. Kvalitatív kutatás:

Ennek során arra törekszünk, hogy a válaszadók gondolkodásmódját, attitűdjeit feltárjuk és megértsük. Fontos, hogy egyénként kezeljük a válaszadókat.

Feltáró munkámban a kvalitatív kutatás módszerei közül a *mélyinterjút* választottam.

Dolgozatom meghatározóbb primer kutatási részét a második kutatás módszer adja, amely a:

¹⁴ Alapja: Dr. Majoros Pál: A kutatómódszertan alapjai – BGF Perfekt Kiadó [2005]

2. Kvantitatív kutatás

Ebben az esetben adatokat, mennyiségeket, és tendenciákat vizsgálunk. A válaszadókat csoportokba soroljuk, és ezen csoportok gondolkodásmódját és viselkedését vizsgáljuk.

A kvantitatív kutatási módszerek közül a kérdőíves megkérdezést alkalmaztam. Önkitöltős kérdőívet készítettem, amely megszerkesztésénél törekedtem a nyitott kérdések számának a minimalizálására. Az alkalmazott zárt kérdések típusait tekintve: kétkimenetű (dichotom), alternatív válaszlehetőségek, illetve minősítő skála került bevonásra.¹⁵

A kérdőívezés online formában zajlott a www.kerdoivem.hu internetes portálon keresztül, ezáltal is megkönnyítve az érintett célcsoport munkáját, továbbá a nehéz elérhetőségi lehetőségek leküzdése miatt választottam ezt az alternatívát.

A tagok részére megfogalmazott kérdőívet elsőként Word formátumban készítettem el, majd ezt követően rögzítettem az internetes felületen, valamint elvégeztem a megfelelő beállításokat. Eredményként csupán egyszerű megoszlásokat, illetve gyakoriságokat kaptam. A kapott válaszokat tovább vizsgáltam, illetve az elemzéseket és értékeléseket is önállóan készítettem el.

A kérdőíves kutatásnál a *mintavételi egységet* a Nyugat-Dunántúli régió klaszterei adták, mind a tagok, mind pedig a klaszter menedzsment véleményét fel kívántam tární.

A *mintavételi eljárásom* valószínűségi mintavétel. Azon belül pedig egyszerű mintavételi eljárás, vagyis azonos eséllyel történt a kiválasztás.

A kérdőívezés során kapott válaszokat a Microsoft Excel program segítségével dolgoztam fel. A kapott válaszokat szöveges elemzés mellett táblázatok és diagramok segítségével jelenítem meg.

4.3. A kutatás célcsoportja és a minta nagysága

A következő alfejezetekben a primer kutatásaim tekintetében kívánom bemutatni a célcsoportok legfőbb jellemzőit, valamint a minta nagyságát.

¹⁵ Veres Zoltán - Szilágyi Zoltán [2000]: A marketing alapjai, BGF Perfekt Kiadó, Budapest

4.3.1. Online kérdőíves megkérdezés – Klasztertagok

A kutatási egységet ezen kérdőíves megkérdezésnél a Nyugat-Dunántúli régió klaszterei adták. Előzetesen végeztem egy *kutatást*, melynek keretében összegyűjtöttem a régióban létező összes klaszterről a legfőbb tudnivalókat. A következő táblázat részletesen bemutatja a kutatásom mintáját képző klaszterek fontosabb adatait. A színessel kiemelt klaszterek vettek részt a kutatásomban.

Kutatásom mintáját képező klaszterek

2. táblázat

	Név	Székhely	Alapítva	Tevékenységi terület
1.	Pannon Autóipari Klaszter	Győr	2000.	Autóipar
2.	Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter	Zalaegerszeg	2001.	Fa- és bútoripar
3.	Pannon Termál Klaszter	Bükfürdő	2001.	Gyógy- és termálturisztika
4.	Sopron Régió Informatikai Klaszter	Sopron	2008.	Informatikai ipar (K+F, innováció)
5.	Pannon Textil Klaszter	Vasszécsény	2005.	Textilipar
6.	Sopron Régió Logisztikai Klaszter	Sopron	2006.	Logisztika
7.	Pannon Helyi Termékek Klaszter	Vasvár	2005.	„Helyi kiskereskedők segítése”
8.	Pannon Logisztikai Klaszter	Vasszécsény	2005.	Logisztika
9.	Pannon Mechatronikai Klaszter	Zalaegerszeg	2002.	Mechatronika
10.	Pannon Megújuló Energia Klaszter	Körmend	2006.	Megújuló energiák
11.	Regionális Pellet Klaszter	Belezná	2009.	Pellet ipar
12.	Nyugat-Dunántúli Borászati és Borturisztikai Klaszter	Sopron	-	Turisztika, borászat
13.	Nyugat-Pannon Ökoklaszter	Szombathely	2007.	Agrár- és vidékfejlesztés
14.	Pannon IT Klaszter	Szombathely	2007.	Informatikai ipar
15.	Magyar Járműfejlesztési Klaszter	Győr	2009.	Járműipar
16.	Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter	Győr	2009.	Fémipar
17.	Tartalom és Tudásipari Klaszter	Szombathely	-	„Tudásipar”
18.	Felnőttképzési Klaszter	Győr		

Forrás: Saját szerkesztés¹⁶

¹⁶ Alapja: a vizsgált klaszterek honlapjai

A mintába bekerült klaszterek közül hatan vettek részt aktívan a kutatásomban, ezen klasztereket kék színnel jelöltem. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a Pannon Autóipari Klaszter jelenleg szünetelteti a tevékenységét, ezért ők nem kívántak a kutatásban részt venni.

4.3.2. A mélyinterjúk – a „Bennfentesek”

A kutatási egységet a kvalitatív kutatásaimnál szintén a Nyugat-Dunántúli régióban működő klaszterek adták. Alapvetően a klaszter menedzsment szervezetek munkatársait céloztam meg kérdéseimmel, vagyis a „bennfenteseket”. Céлом mindezzel az volt, hogy az együttműködések vezetőinek, és munkatársainak a véleményét fel tudjam tární. A következő táblázat részletesen bemutatja, hogy kik vettek részt a mélyinterjúk felméréseimben:

Kvalitatív kutatásaimban részt vevő személyek listája

3. táblázat

Klaszter	Név	Beosztás
Felnőttképzési Klaszter	Tóth Eszter	Klaszter menedzsment szervezet vezetője
Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter	Nagy András	Ügyvezető igazgató
Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter	Wilheim Zoltán	korábbi Klaszter menedzser
Pannon Mechatronikai Klaszter	Boda Judit	Projektasszisztens
Pannon Mechatronikai Klaszter	Dr. Hány András	Projektszakértő
Pannon Megújuló Energia Klaszter	Bauer Barbara	Klaszter menedzser
Regionális Pellet Klaszter	Jakab Andrea	Irodavezető, klaszter menedzser
Sopron Régió Logisztikai Klaszter	Fleck Adrienn	Marketing koordinátor

Forrás: Saját szerkesztés

4.4. A primer kutatásaim felépítése

4.4.1. A klasztertagok kérdőívének felépítése

A klaszter tagoknak készített kérdőív struktúrája a következőképp foglalható össze:

1.-2. kérdés: Motiváció kutatás

3.-4. kérdés: Klasztermenedzserre vonatkozó kérdések

5.-9. kérdés: Minősítések (információáramlás – aktivitás), elégedettség vizsgálata

10. kérdés: Jövőre vonatkozó javaslatok

11. kérdés: „Titok” vizsgálata

A kutatásom segédleteként használt kérdőíveket **II. számú mellékletként** csatolom, internetes elérhetőségük pedig: www.kerdoivem.hu/kerdoiv/485823036/, www.kerdoivem.hu/kerdoiv/483247660/, www.kerdoivem.hu/kerdoiv/483187688/, www.kerdoivem.hu/kerdoiv/483143857/ és www.kerdoivem.hu/kerdoiv/482994270/

4.4.2. A „bennfentes” mélyinterjúk felépítése

Alapvetően a megkeresett klaszterek vezetőit, a menedzsment szervezet munkatársait kértem meg, hogy segítsék kutatásaimat.

A mélyinterjúk felépítését tekintve összhangban állnak a tagok számára készített kérdőív struktúrájával. Alapvetően a következő témakörök vizsgálatát helyeztem előtérbe:

- *A helyzetértékelés, vagyis hogyan látják a saját klaszterüket, illetve a magyarországi állapotokat,*
- *A sikeres klaszter működési feltételeinek megfogalmazása,*
- *A jó klasztermenedzserrel szemben támasztott követelmények feltárása,*
- *A klasztertagok aktivitásának minősítése,*
- *A „titok” vizsgálata,*
- *A klaszterek jövőjét miként látják Magyarországon, és*
- *A fejlesztési javaslatok, azaz a kitörési pontok feltérképezését is előtérbe helyeztem.*

A mélyinterjúk lekérdezése telefonos, személyes, online formában történt. A lekérdezések 2011. október 21. és 2011. november 11. közötti idő intervallumban zajlottak le.

4.5. Hipotézisek

1.	Bizonytalanság jellemzi a magyar klaszterek jelenlegi és jövőbeli helyzetét.
2.	A klaszter menedzser személye jelentős mértékben meghatározza a klaszter sikerességét.
3.	A klaszter menedzsernek szerteágazó kompetenciákkal kell rendelkeznie, azaz magasak vele szemben támasztott követelmények.
4.	Jónak minősíthető a klasztertagok egymás közötti kapcsolata, vagyis élnek az együttműködés nyújtotta lehetőségekkel.
5.	A klaszter menedzsment és a tagok hatékony közös munkára képesek.
6.	A klaszter tagok elégedettek a klaszter tevékenységével.

A hipotézisek megfogalmazásakor mindkét kutatási irányvonalat figyelembe vettem, és a közös területek összehasonlítására törekedtem, illetve az eltérések vizsgálatára.

4.6. A primer kutatási eredményeim részletes bemutatása

4.6.1. Online kérdőíves megkérdezés – Klasztertagok

A kutatásom ezen területe a klasztertagok véleményének feltárására irányult. A korábbiakban felsorolt 18 klaszter közül 5 klaszternek a tagjai vettek részt a vizsgálataimban, ezek pedig a

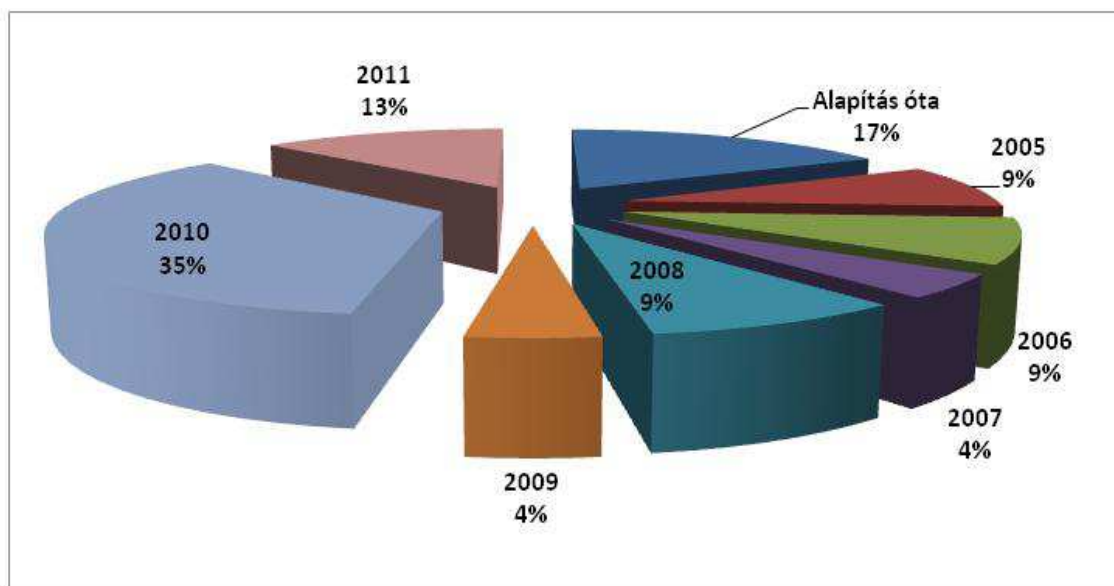
- Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter
- Pannon Mechatronikai Klaszter
- Pannon Megújuló Energia Klaszter
- Regionális Pellet Klaszter
- Sopron Régió Logisztikai Klaszter

tagjai közül kerültek ki, összesen 23 tag töltötte ki a kérdőívet.

Alapvetően arra voltam kíváncsi, hogy a tagok hogyan látják a klasztert, illetve az általa nyújtott lehetőségeket. A következőkben ezen eredményeket mutatom be részletesen.

4.6.1.1. Motiváció kutatás

A kérdőív első kérdése a tagság kezdetét kívánta feltárni. A következő táblázat ezen adatok megoszlását mutatja:

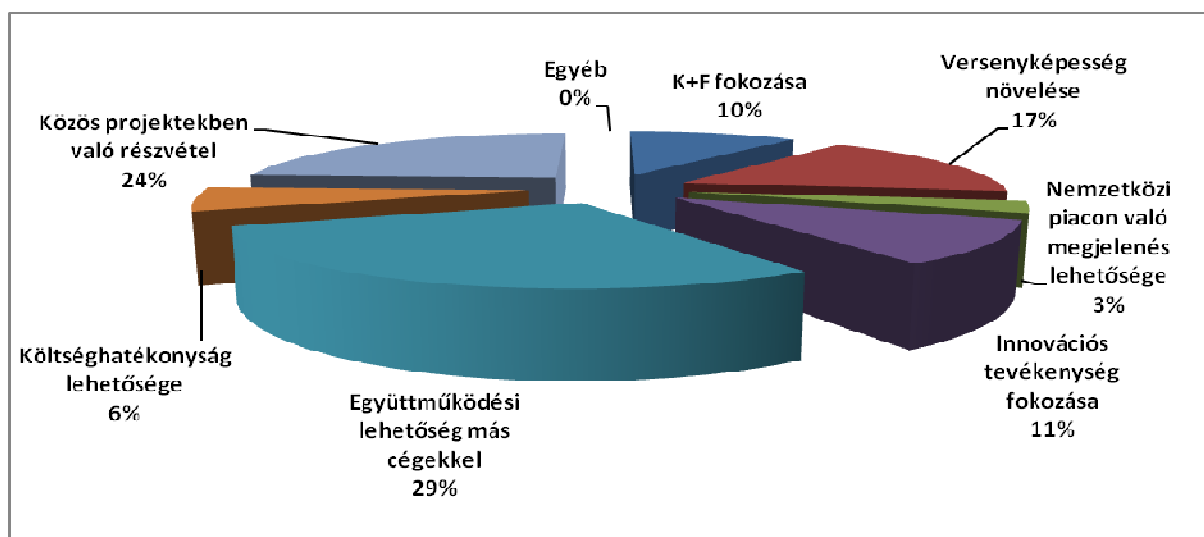


8. ábra: A klasztertagok tagságának kezdete

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján¹⁷

A megkérdezett körében egyaránt találunk alapítókat, illetve szép számban vannak olyanok is, akik a közelmúltban váltak a klasztertaggá.

Érdekesnek tartottam azt is, hogy vajon miért választották a klaszter tagságot a megkérdezettek, erre a kérdésre kapott válaszokat az alábbi diagram taglalja részletesen:



9. ábra: A klasztertagok belépési motivációinak megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján¹⁸

¹⁷ Alapja:III. számú melléklet

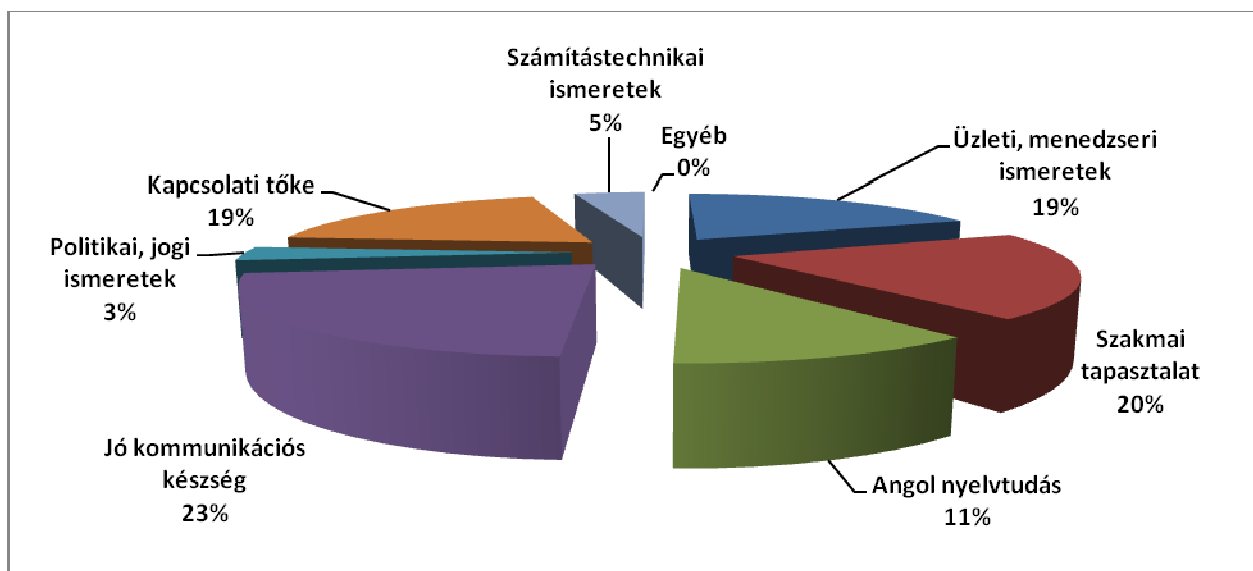
¹⁸ Alapja:III. számú melléklet

A legnagyobb vonzóerő számukra az együttműködési lehetőség volt más cégekkel, továbbá a közös projektekben való részvétel is a nyomós okok közé tartozott. A versenyképesség növelése és az innováció fokozása iránti lehetőség már kevesebb tagot motivált – csupán a megkérdezettek 17 és 11%-át –, míg a legkevésbé népszerű a nemzetközi piacon való megjelenés lehetősége volt.

4.6.1.2. Klasztermenedzserre vonatkozó kérdések

Első körben a klaszter menedzsertől elvárt képességekre kérdeztem rá ezen a témakörön belül.

A válaszok megoszlását a következő diagram mutatja:



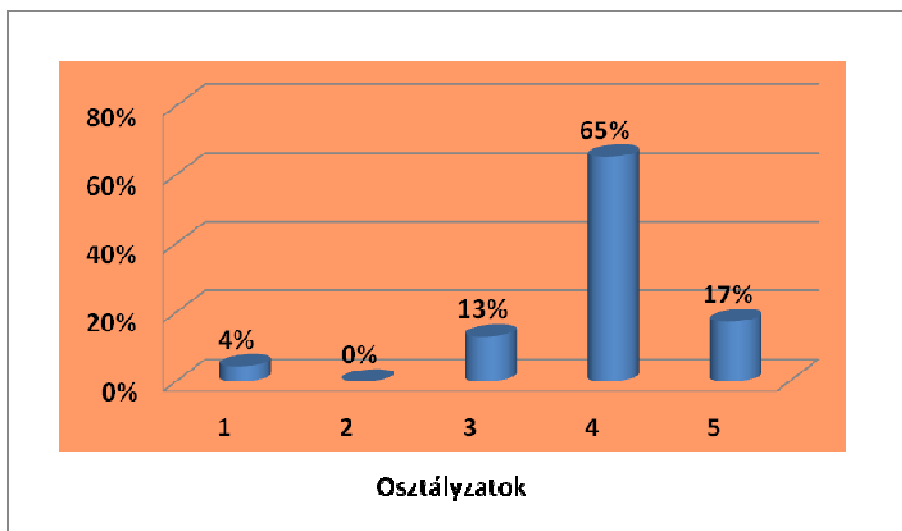
10. ábra: A klasztermenedzsertől elvárt kompetenciák megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján¹⁹

Jól látható, hogy a jó kommunikációs készség (23%), valamint a szakmai tapasztalat (20%) mennyire releváns elvárások egy jó klasztermenedzserrel szemben. Lényegesnek tartják továbbá az üzleti, menedzseri ismeretek (19%) megléte, valamint a kapcsolati tőke (19%) is, hiszen ezek is mind-mind meghatározóak a gazdasági életben. Az angol nyelvtudás (11%), számítástechnikai-, valamint politikai, jogi ismeretek (5%, 3%) meglétét kevésbé jelentős kategóriába sorolták a megkérdezettek.

¹⁹Alapja:III. számú melléklet

A válaszadókat kértem arra is, hogy iskolai osztályzatoknak megfelelően értékeljék 1-5-ig – ahol 1 jelentette a nagyon rossz, míg 5 a nagyon jó alternatívát – a klaszter menedzser tevékenységét. A kapott válaszok a következő eredményeket mutatják:



11. ábra: A klaszter menedzser tevékenységének értékelése

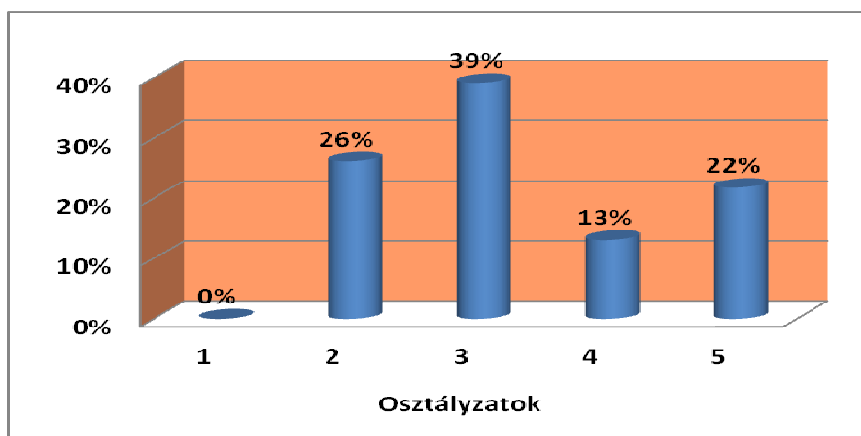
Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján²⁰

Szembetűnő, hogy a klasztertagok csupán 4% értékelte nagyon rossznak a klaszter menedzsere által végzett munkát, míg a megkérdezettek zöme – összesen 82%-a – jónak, vagy nagyon jónak értékelte ugyanezt. Összességében pedig az 5 klaszter tagjainak véleménye alapján 3,91-es átlagra vizsgáztak a menedzserek, ami jónak mondható.

²⁰ Alapja:III. számú melléklet

4.6.1.3. Minősítések - elégedettség vizsgálata

Elsőként a közös marketing tevékenység minősítésére kértem a tagokat, 1-5-ig terjedő skálán kellett jelezniük, hogy mennyire tartják jónak vagy rossznak. A kapott eredmények megoszlását a következő diagram mutatja:

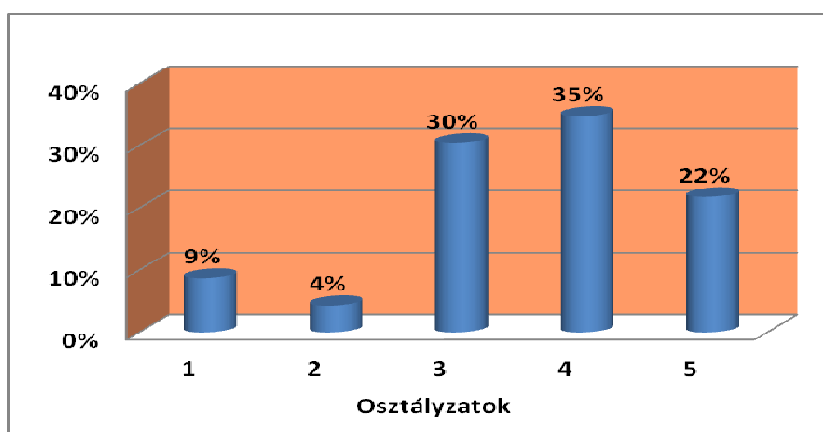


12. ábra: A közös marketing tevékenység értékelése

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján²¹

Jól látható, hogy a megkérdezettek 65%-a *közepesen vagy kevésbé elégedett* a közös marketing tevékenységgel, míg 13% *jónak*, és 22% pedig *nagyon jónak* találta. Átlagosan 3,3-os eredmény született.

Lényeges témakörnek tartottam, hogy a megkérdezettek minként vélekednek a szervezetben belüli információáramlásról, 1-5-ig terjedő skálán értékelhették ezt, ahol az 1 jelentette a nagyon rossz alternatívát, míg 5 a nagyon jót. Az eredmények megoszlása a következőkben látható:



13. ábra: A klaszteren belüli információáramlás minősítése

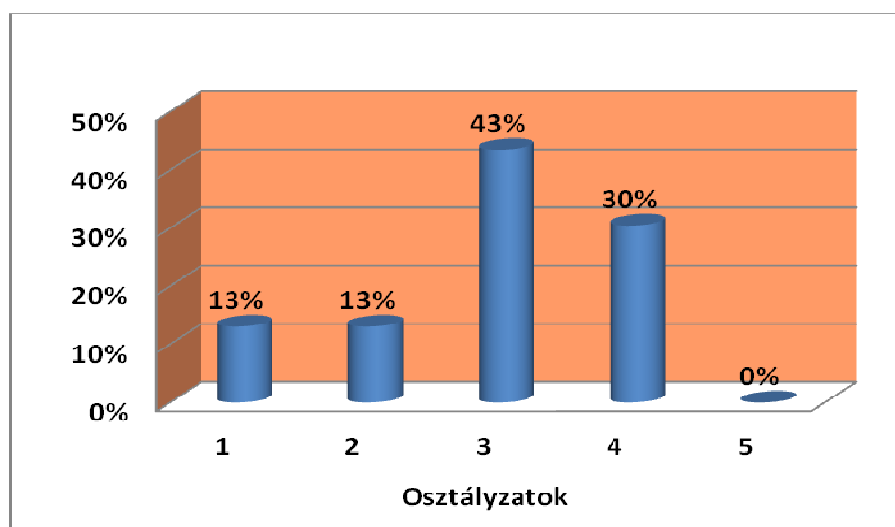
Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján²²

²¹ Alapja:III. számú melléklet

²² Alapja:III. számú melléklet

A fenti diagram is mutatja, hogy a legtöbb szavazatot (87%) a 3-5-ig terjedő osztályzatok kapták, míg a *nagyon rossz és rossz kategória* csupán 13 %-t, a kapott eredmények átlaga 3,57, ami a közepesnél jobb eredménynek tekinthető.

Az együttműködés témaköre is lényeges egy klaszteren belül, így a válaszadókat kértem arra is, hogy osztályozzák véleményük szerint mennyire képesek a tagok az együttműködésre. Eme kérdés eredményeit mutatja az alábbi ábra:



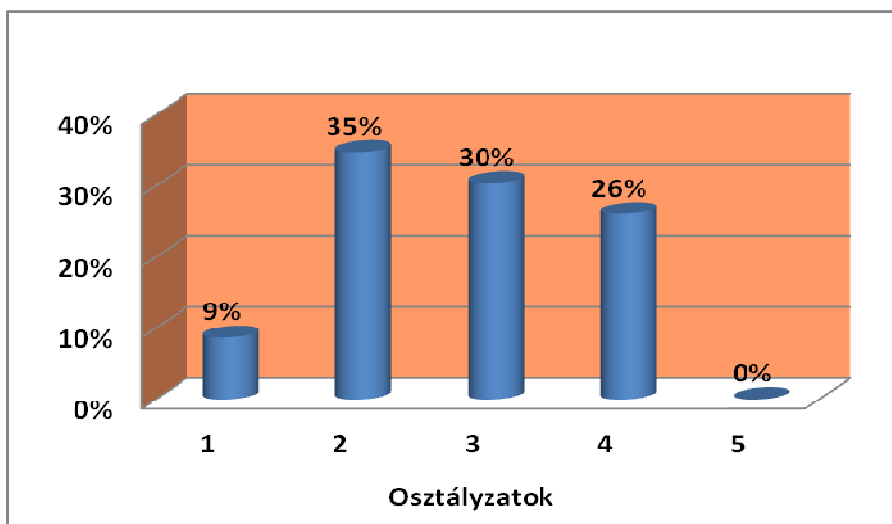
14. ábra: A klasztertagok közötti együttműködés értékelése

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján²³

Szembevetendő, hogy a *közepes osztályzat* közel a szavazatok felét kapta (43%), míg a 30% *jónak* minősítette a klaszter tagok között tapasztalt együttműködést. A megkérdezettek 26%-a pedig *rossznak* értékelte meg a tapasztalatait ezen a téren. Az átlag vonatkozásában pedig 2,91-es értékről beszélhetünk.

Érdekesnek tartottam azt is megvizsgálni, hogy maguk a klaszter tagok mennyire tartják aktívnak magukat, vagyis mennyire veszik igénybe a klaszter nyújtotta lehetőségeket, illetve segítik-e a vezetést ötletekkel. A minősítés szintén minősítő skála keretében valósult meg, ahol is az 1 jelentette az inaktív csoportot, míg 5 a nagyon aktívat. A kapott válaszokat mutatja be a következődiagram:

²³ Alapja:III. számú melléklet

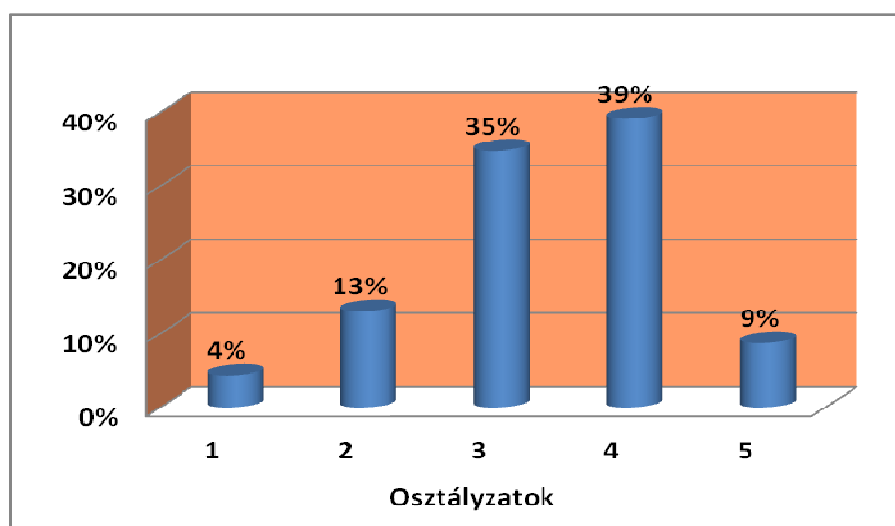


15. ábra: A klasztertagok saját aktivitásának elemzése

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján²⁴

A válaszadók közül akadt olyan, aki inaktívnak minősítette magát (9%), míg a többség közepesen aktívnak érezte a helyzetét. Érdekes, hogy egyik megkérdezett sem értékelte magát nagyon aktívnak. Az átlagot tekintve 2,74-es eredmény született, ami egy közepes értéknek tekinthető.

A kérdőíves kutatásom eme részének utolsó kérdése a klasztertagok elégedettségének felmérése irányult. A válaszadók szintén minősítő skála keretében fejthették ki, hogy összességében mennyire felelt meg elvárásaiknak a klaszter. A következőkben a kapott eredmények láthatóak:



16. ábra: A klasztertagok elégedettségének elemzése

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján²⁵

²⁴ Alapja:III. számú melléklet

²⁵ Alapja:III. számú melléklet

Ahogy azt a diagram is mutatja, a legtöbb szavazatot a *jó minősítés* kapta (39%), ezt követi a *közepes minősítés* (35%), az *elégséges kategória* 13%-ot tesz ki, míg a megkérdezettek 9%-a *teljes mértékben elégedett* a klaszterével. Csupán 4% gondolta úgy, hogy *egyáltalán nem váltotta be a reményeit* a klaszter. A válaszok feldolgozásánál súlyozott átlagszámítás segítségével pedig 3,35-os eredmény született.

4.6.1.4. Jövőre vonatkozó javaslatok

Elemzésem ezen része arra irányult, hogy feltárjam a tagok jelenlegi kielégítetlen igényeit, vagyis azokat a lehetőségeket, amelyek megvalósításával tovább fokozható a klaszterek hatékonysága. A kapott válaszok alapján a következő főbb eredmények születtek:

1. *Információáramlásra* vonatkozóan többen javasolták, hogy szükség lenne az minőség, és intenzitás fejlesztésére, továbbá a szorosabb személyes egyeztetéseket is igénylik a tagok.
2. A *közös pályázatok, valamint az együttműködés* javítását és fokozását is egy jelentős kitörési pontnak tekintik a válaszadók.
3. A *közös marketing tevékenység* területén is javasoltak újításokat a megkérdezettek, többek között ezen terület hatékonyságának növelését tekintik egy jó alternatívának.
4. *Egyéb javaslatok* között szerepeltek:
A gyárlátogatások, saját e-piactér, a tevékenységi kör bővítése, és a tagság adta lehetőségek országos kiterjesztése.

4.6.1.5. „Titok” vizsgálata

A kérdőíves felmérésem utolsó kérdése arra kereste a választ, hogy a tagok véleménye szerint mi a sikeres, jól működő klaszter „titka”, illetve véleményük szerint melyek azok a kitörési pontok, amelyek mentén valóban hatékonyan és jól működhet egy klaszter. A kapott eredmények nagyon sokszínűek, de mégis sok közös faktor megjelent a válaszokban.

Kulcsfontosságú tényező a megkérdezettek véleménye alapján: a *közös munka, az együttműködés*. Mely megvalósításához az egyik legfontosabb tényező a *BIZALOM* megléte. A klaszterek tagjai között egyaránt szerepelhetnek kisebb-nagyobb cégek, és fontos, hogy ők egymásban ne csak a konkurenciát lássák, hanem a lehetőségeket is, vagyis hogyan tudják egyszerre elősegíteni a saját céljaik elérését, miközben a többi tag törekvéseit is segítik. Alapvető, hogy a tagokat közös célok vezéreljék, hiszen ez elengedhetetlen feltétele a sikeres közös munkának, valamint az elégedettség eléréséhez.

Központi tényező továbbá a megfelelő és hatékony *információáramlás megvalósítása*, mind a tagok körében, mind a tagok és a menedzsment között. Hiszen, ha ez az összetevő hiányzik, akkor abból elégedetlenség, nézeteltérések adódhatnak, melyek gyengítik a közösségben, a közös munkában való gondolkodást.

A válaszadók szerint nélkülözhetetlen a sikeres klaszterhez a *megfelelő szakértelem, és a szakmai tapasztalat*. Ez az elvárás a menedzsment szervezettel szemben jelentős, hiszen ők látják el a klaszter életében a különböző szervező, irányító funkciókat, így lényeges, hogy tisztában legyenek a piaci helyzettel, és naprakész információkkal rendelkezzenek. Lényeges megemlíteni, hogy a szakmai kapcsolatok, a kapcsolati tőke megléte is mennyire hasznos lehet egy sikeres együttműködés megvalósításában.

Ez utóbbi faktorhoz lényegében kapcsolódik a következő releváns elvárás a *kiváló marketing munka*. A válaszadók közül többen is megemlítették ezt a "titok" faktort, hiszen nagyon fontos a közös arculat, és a különböző célcsoport hatékony elérése, amihez a klaszter menedzsment szervezet hatékony marketing munkájára is szükség van.

Egyéb javaslatok között a következő alternatívák kaptak helyet: *elhivatottság, elszántság* – mind a tagok, mind a menedzsment részéről –, *átlátható együttműködési rendszer*, vagyis az együttműködés szabályainak kidolgozása, melyből egyértelműen kitűnik, hogy milyen szankciókkal jár ezen előírások megszegése. Kiemelném továbbá azt is, hogy a javaslatok között szerepelt a *likvid, tőkeerős vállalkozások* is, valamint az *azonos nagyságú cégek* is.

4.6.2. A mélyinterjúk tapasztalatainak részletes elemzése

Vizsgálataim ezen területe a „bennfentesek”, azaz a klasztermenedzsment szervezetek vezetőinek, és munkatársainak a véleményének feltárására irányult.

A következőkben kérdéskörönként mutatom be a legfőbb eredményeket.

4.6.2.1. Helyzetértékelés

A kutatásom ezen része a megkérdezett személyek saját klaszterének, illetve a magyarországi állapotok megismerésére irányult.

Az interjúalanyok zöme *elégedetlen a jelenlegi helyzettel*, mind a saját klaszter szintjén, mind pedig az országos tendenciák vonatkozásában. Az *együttműködés, a tagi aktivitás, és a bizalom* fokozása terén jelentős feladatok állnak még előttük. Fontos azt is hangsúlyozni, hogy *az adott iparág helyzete* is mennyire befolyásolja a klaszter működését, hiszen például Bauer Barbara meglátása szerint Magyarországon egyre népszerűbb és nagyobb az igény az energiatakarékos berendezések, és megújuló energiák iránt. Ezáltal ez a tendencia eleve egy stabil hátteret is biztosít az együttműködésük megvalósításához. Ugyanakkor a fa- és a bútoriparban kevésbé mondható kedvezőnek jelenleg a gazdasági helyzet, és ez rányomja a bélyegét a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszterre (PANFA) is. „Nagyon sok vállalkozás megszűnt a fa- és bútoriparban, a gazdasági válság nagy kárt tett itt is”- mondta el Nagy András, a Zala megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (ZMVA) ügyvezető igazgatója, aki egyben a PANFA menedzsment szervezetének vezetője. A vállalkozások zömének a célja a túlélés ebben a kilátástalannak tűnő szituációban, és nem az együttműködés más cégekkel.

A klaszter pályázatok szintén tartalmaznak hiányosságokat a megkérdezettek véleménye alapján, de „jó, hogy vannak pályázati kiírások, kevésbé jó, hogy újfent az adminisztráció kap fő hangsúlyt. Rengeteg a papírmunka, ami sajnos elveszi az időt és energiát attól, hogy a kreatív tevékenységre nagyobb hangsúlyt tudjunk helyezni.” - fogalmazta meg Jakab Andrea. Kiemelném azt is, hogy több klaszter is kedvezőtlennek látja a pályázati feltételeket, és emiatt nem tudtak pályázni. Érdeemes megemlíteni, hogy a jelenlegi klaszter pályázatok preferálják a közös beruházásokat, amit többen is örömmel fogadtak, hiszen ezáltal is még inkább megvalósulhat a közösségben való gondolkodásmód. Mindeközben fontos megemlíteni, „hogy bármilyen közös beruházásnak az a jellemzője, hogy egyszer elindul, aztán egyszer véget ér. Valószínűleg így is van, hogy egy jól működő klaszterben vannak közös projektek, ... ez pedig nehezen jön össze azzal az elvárással, hogy hozzunk létre egy klasztert, folyamatosan bővítsük a tagok körét, és ... az idők

végezetéig működtessük.” – mondta el dr. Hány András, a Pannon Mechatronikai Klaszter (PANEL) projektszakértője. Lényeges kiemelni, hogy a klaszterek életében is vannak különböző ciklusok, életszakaszok, amelyekben folyamatosan változtatásokra van szükség, mert ezek nélkül könnyen negatív irányba mozdulhat el az együttműködés. Ahogy Dr. Hány András is elmondta: „a klaszter pályázatok nem engedik meg, hogy csökkentsük a klaszter létszámot. Holott lehet, hogy egy klaszter magasabb szintű működéséhez kevesebb tag, vagy más fajta tagok kellenek.”.

Egy érdekes ötletet fogalmazott meg Nagy András is a pályázati források elosztásával kapcsolatban: *„Egy jó példa Japán, ahol a tradicionális iparágakat külön kezelik az innovatív ágazatoktól, de nem azért mert az előbbiben nem lenne innováció, hanem azért, mert pl.: egy gyógyszeripari és egy faipari innovációt nehéz összehasonlítani. Viszont a tradicionális iparágak, pl.: élelmiszer-, bútor-, könnyűiparban, ... a foglalkoztatás sokkal jelentősebb. Ezért jobban előtérbe helyezném a foglalkoztatás témakörét, mint a K+F tevékenységet. Tehát kettébontanám a támogatásokat, de nem csak a klaszterek között, hanem a vállalkozások között is, mert az innovatív kis cégeket egészen másképp kell támogatni, mint a tradicionális cégeket, mint akik viszont munkahelyeket teremtenek és piacot szereznek cserébe.”*

A jogi rendszer sajátosságai is jelentős hatással vannak a klaszterek életére, ezen a területen is lennének fejlesztésre vonatkozó javaslatok.

4.6.2.2. A sikeres klaszter működési feltételei

Lényegesnek tartottam, hogy az interjúalanyok meglátásait feltárjam arra vonatkozóan, hogy mely tényezőket tekintik a alapvetőnek a sikeres klaszter működéséhez. A kapott válaszok alapján a következő főbb faktorokat emelném ki:

- *Kompetens, hatékony menedzsment szervezet, akik megfelelő szakmai felkészültséggel, kapcsolati tőkével rendelkeznek. Megfelelő számú, és szakértelmű munkatárs.*
- *Források – melyek lehetnek nyertes pályázatok, vagy tagi hozzájárulások -, melyek stabil működést tesznek lehetővé a szervezet számára.*
- *Közös célok, ezek megvalósításához vezető jól kiépített stratégia megléte, valamint ezen célkitűzések iránti elhivatottság mindkét fél részéről.*
- *Aktivitás, amelynek jelen kell lennie a tagi és a menedzsment felőli oldalon egyaránt.*

- *Bizalom* megléte, amely alapfeltétele a közös munkának, a különféle együttműködéseknek.
- *Piaci környezet, gazdasági helyzet*, amely elősegíti az együttműködések megvalósulását, valamint az adott ágazat fejlődési lehetőségeit.

A legfontosabb kulcsmotívumok tehát:

BIZALOM AKTIVITÁS EGYÜTTMŰKÖDÉS és a STABILITÁS.

4.6.2.3. A jó klasztermenedzserrel szemben támasztott követelmények

A megkérdezettek egyöntetűen vallották, hogy a klaszter menedzser személye és a klaszter sikeressége között nagyon jelentős összefüggés van. De ez *„függ erősen attól is, hogy milyen a működése a klaszternek: a centralizált klasztereknél egyértelműen, ahol egy demokratikus működés van ott kevésbé. Tehát ahol a tagok működtetik inkább a klasztert, ott kisebb a klaszter menedzser szerepe”* - fogalmazta meg dr. Hány András.

Érdemes megemlíteni azonban azt az esetet is, amit Nagy András határozott meg, vagyis *„ha jó a klasztermenedzser, de nem aktív a személyzet, akkor egy helyben járás van, ha viszont a klasztermenedzser nem jó és a klaszter lenne aktív, akkor pedig ő akasztja meg a közös munkát.”*

Kompetenciák tekintetében alapvető, hogy egy klaszter menedzser:

- o *Jó kommunikációs-, problémamegoldó-, szervező- és kezdeményező készséggel rendelkezzen.*
- o *Fontos, hogy a tagok elfogadják,*
- o *Célszerű, ha extrovertált személyiség,*
- o *Stressztűrő,*
- o *Rugalmas*
- o *Ajánlatos, hogy „szakmabeli” legyen, vagyis értse az adott piacok és a iparág sajátosságait.*
- o *Vezetői kompetenciákkal rendelkezik,*
- o *Elszánt, kitartó*
- o *Idegen nyelveket beszélő*

Wilhelm Zoltán foglalta össze talán a az egyik legérdekesebb szemszögből az elvárásokat: *„a menedzsernek éppen azokat a képességeket kell hordoznia, ami a tagok repertoárjából hiányzik. A menedzser nem a klaszter felett áll, hanem – a kívánatos modell szerint – egy szolgáltató a rendszerben, ebből kifolyólag hiánypótló szolgáltatásai kell legyenek.”*

4.6.2.4. A klasztertagok aktivitásának minősítése

Ezen tényező vizsgálatánál megállapítható, hogy *jelentős eltérések* figyelhetők meg a megkérdezettek körében. Vannak olyan klaszterek, főként a fiatal szerveződésekénél, például Pannon Megújuló Energia Klaszter (PANERG), Felnőttképzési Klaszter – ahol *jónak értékelik* a tagok aktivitását. Míg idősebb klasztereknél – lásd PANFA – *nagy mértékű passzivitás* figyelhető meg a tagok részéről. Hozzáteszem ezen szituáció előidézésében a fa- és bútoripar helyzete és a válság kellemetlen hatásai is közrejátszhattak. Hiszen, mint már említettem nagyon sok cég tönkrement ezen szektorban az utóbbi időben, valamint a túlélés a fő céljuk, a veszélyek minimalizálása. Ezért a közösségben való gondolkodásmód, az együttműködés lehetősége mostanság háttérbe szorult náluk. Harmadik eset pedig, amit dr. Hány András szavai írnak le a legjobban: *„Az aktivitás egy pozitív irányba eltolódott Gauss-görbe, van egy szűk rész, aki nagyon aktív, akikkel heti szintű a kapcsolattartás, van egy kisebb rész, aki nem aktív, abszolút nem találjuk a közös hangot, és van egy nagy tömeg, akivel van évente egy-két interakció, például eljönnek rendezvényre.”*

Tehát megállapíthatjuk, hogy a klasztertagok aktivitását az adott iparág gazdasági helyzete is jelentős mértékben befolyásolja, vagyis egy zsugorodó, nehéz körülmények között lévő piacon működő a klaszterben a tagok kevésbé aktívak. Míg egy felfele ívelő gazdasági ágazatban szerveződött klaszterben a tagok nagy valószínűséggel sokkal jobban azonosulni tudnak a együttműködés, a közös munka gondolatával.

Továbbá a megkérdezettek véleménye alapján a *klasztertagokban megvan az együttműködési képesség*, vagyis közös célok érdekében képesek összefogni, még az egymással úgymond konkuráló cégek.

4.6.2.5. A „titok” vizsgálata

A „bennfentesek” véleményét tártam fel ezen kérdéskörön belül, vagyis miként látják ők: mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

A megkérdezettek a soron következő javaslatokat tették:

- Elkötelezett tagság,
- Hatékony, profi menedzsment szervezet,
- Bizalom,
- Aktivitás,
- Együttműködés, közös fellépés,

- A cégek igényeire odafigyelni, ismerni az elvárásokat és ezeket kielégíteni,
- Elhivatottság a közös célok tekintetében,
- Dr. Hány András a következőképp foglalta össze a kulcsmotívumokat: *„Kell egy olyan ágazat, ami jól megy. Csökkenő, összeszűkült piacon válságkezelés, krízis kezelés van, egyéni túlélésekről szól, nem klaszterről, nem összefogásról, nem másokról, hanem egyszerűen ott mindenki menti a saját bőrét. Fontos, hogy legyen pénz abban a szektorban. Kellenek jó vállalkozások, komoly cégek ahogy szokták mondani, nem csak nagyok, hanem kicsi és közepes cégek is, akik már valamit elértek a piacon, vagy technológiában. Innovatív gondolkodásmód is lényeges.”*
- Jakab Andrea meglátásai szerint kérdés, hogy *„a külvilággal, a gazdasági környezettel el lehet-e hitetni azt – és itt a döntéshozókra is gondolok -, hogy a klaszteresedést ne egy kötelező EU-s feladatnak tudják be... Hanem valóban meglátni a lehetőséget ezekben a szerveződésekben, pl.: a klaszter státusza ma Magyarországon teljesen megfoghatatlan, ez például egyáltalán nem segít rajtunk. Tehát, ha a klaszteresedésben meg lehetne mutatni az értéket– és ebben mondjuk nekünk is van dolgunk, hogy megmutassuk milyen célokat lehet úgy elérni, hogy az egymással konkurens vállalkozások tudnak közösen dolgozni, és a megfogalmazott célokat sikerül is valamilyen szinten elérni én azt gondolom, hogy akkor ez jó bizonyítvány lehet a külvilágnak is arra, hogy ez nem a pénzlenyúlásról és nem arról szól, hogy akkor „elbohóckodunk” egy darabig, és az egészből nem lesz semmi. Hozzáteszem ilyen példa is van Magyarországon, hogy alakultak klaszterek, akikről már hónapok múltával igazából nem is lehetett hallani.”*

4.6.2.6. A klaszterek jövője Magyarországon

Ezen a témakörön belül jelentős eltérések voltak a megkérdezettek meglátásai között. Van, aki nagyon optimistán tekint a jövőbe, míg mások nagyon borúlátóak. Alapvetően sok múlik a pályázati források alakulásán véleményeik szerint, valamint a klaszter politika alakulása is döntő befolyással lesz ezen szervezetek jövőbeli működésére.

Bauer Barbara a PANERG klaszter menedzsere szerint: *„Magyarországon azon Klasztereknek van létjogosultsága, akik szakmailag kiemelt színvonalon képesek az adott szakterületet képviselni. Kiterjedt partneri kapcsolatokkal rendelkeznek és képesek a megújulásra, és folyamatos fejlesztésekre. Szervezetileg stabilak, megbízható menedzsment szervezet áll mögöttük.”*

Továbbá kiemelném Wilhelm Zoltán gondolait is miszerint: *„Kitörési pont! Iparágtól függetlenül ... a klaszterekben látom egyesülni mindazt, amit a nagy multinacionális vállalatok tőkében, innovációban, hatékonyságban tudnak, illetve amit a KKV-k rugalmasságban, gyorsaságban. Véleményem szerint – és ez nem csak Magyarországra igaz – a klaszterek lesznek a jövőben a multinacionális vállalatok kihívói, mert együtt rendelkeznek akkora piaci erővel, viszont megőrizték a fenti jó tulajdonságokat.”*

4.6.2.7. A fejlesztési javaslatok

A mélyinterjúk kutatásom utolsó kérdése a fejlesztési javaslatok feltérképezésre irányult, vagyis a hogyan „bennfentesek” milyen újításokat valósítanának meg klaszterügyi fronton.

- o *A pályázati rendszer átalakítása*, amely tervezhetőséget, stabilitást biztosít a klaszterek számára, azaz a finanszírozás, a forráshoz való jutás kérdéskörének megoldásában segítene. Lényeges lenne még továbbá a pályázatokhoz kapcsolódó adminisztrációs feladatok mennyiségének a csökkentése is.
- o *Országos klaszterpolitika kidolgozása*, melyben megfogalmazódnának a legfontosabb feladatok és elvárások a klaszterek vonatkozásában. Ezt még ki lehetne egészíteni a *jó példák bemutatásával*, vagyis a jól működő, sikeres klasztereket egy fórumon célszerű lenne bemutatni, mely elősegíthetné a többi együttműködés fejlődését.
- o *A közös marketing területén* is még további újításokra lenne szükség, amelyek elősegítenék a közösségi szellem kialakulását, valamint a nemzetközi kapcsolatok kiépítésében is segítséget nyújthatna.
- o *Jogi, és gazdasági szabályozók kidolgozása*, melyek előnyben részesítik a klasztertagokat.
- o *Bizalom kiépítése*, továbbra is egy alapvető fejlesztési irány.
- o *A klaszter menedzsment szervezet létszámának bővítése* is egy lehetőség lehet az újítások terén, vagyis növelni lehetne a munkatársak számát, így több kapacitás jutna a szakmai munkára is.

Végül pedig Nagy András felvetését idézném a fejlesztési alternatívákkal kapcsolatosan: *„Azt gondolom, hogy önálló finanszírozási pályára kell állítani egyes klasztereket, de ha valaki hozzászokott ehhez, akkor nehéz átállni. Lehet, hogy célszerűbb úgy létrehozni egy együttműködést, hogy nincs benne pályázati pénz, mert akkor az elejétől kezdve profitorientáltan működik.”*

4.6.3. A SWOT-analízisbe foglalt kutatási összegzés – a mélyinterjúk tapasztalatról

A kutatási eredményeimből kiindulva készítettem el ezt az elemzést. Alapvetően a korábbi összegyűjtött szekunder adatokból, illetve a saját primer kutatási eredményeimből indultam ki az analízis elkészítésekor. Első lépésként meghatároztam, hogy mely tényezőket célszerű figyelembe venni, azaz melyek lehetnek azon külső és belső tényezők, amelyek egy klaszter sikerességét befolyásolhatják, majd ezen faktorokat minősítettem az alapján, hogy pozitív vagy negatív tényezőnek tekinthetők e. Az ily módon kialakított alternatívákat pedig a legvégén rangsoroltam, az alapján, hogy véleményem szerint mennyire fontosak az adott kategórián belül.

A következő táblázat a vizsgálatom eredményeit mutatja be:

SWOT analízis

4. táblázat

BELSŐ TÉNYEZŐK	
Erősség	Gyengeség
1. Bizalom megléte 2. Aktivitás 3. Innováció, K+F iránti elköteleződés 4. Közös célok: tagok és menedzsment részéről 5. Közös célok elérése 6. Megfelelő kompetenciákkal rendelkező klaszter menedzser 7. A klasztertagok bevonása a folyamatok kidolgozásába 8. Hatékony információáramlás 9. Tagok közötti erős együttműködés 10. Közös arculat 11. Közös marketing tevékenység 12. Jövőbeli fejlesztések kidolgozása és megvalósítása 13. Marketing stratégia megléte	1. Alacsony tagi aktivitás 2. A tagok igényeinek elvárásainak hiányos ismerete 3. Rossz kapcsolat a menedzsment és a tagok között 4. Nem megfelelő tudású menedzsment szervezet 5. Kicsi létszámú menedzsment szervezet 6. Túl sok klasztertag nehezebbé teheti a koordinációt 7. A klaszter célcsoportjainak hiányos ismerete
KÜLSŐ TÉNYEZŐK	
Lehetőség	Veszély
1. Új pályázati lehetőségek 2. Nem pályázatfüggő támogatások 3. Az iparág támogatottsága 4. A klaszterek jogi helyzetének tisztázása	1. Pályázati források megszűnése 2. Bevételi források csökkenése 3. A klaszter politika kedvezőtlen alakulása

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján

4.6.4 A primer kutatási eredmények összefoglalása

A kérdőíves kutatásaim elemzései során igyekeztem összehasonlítani a két célcsoporttól kapott válaszokat. A következő táblázat a főbb témakörök alapján mutatja be az eltéréseket, valamint a hasonlóságokat:

A kérdőíves kutatások eredményeinek összehasonlítása

5. táblázat

Ismérv	Tagok	„Bennfentesek”
Tagi aktivitás	2,74	Megoszló eredmények: jó → nagyon rossz
Klaszter menedzserrel szemben támasztott követelmények	Jó kommunikációs készség; Szakmai tapasztalat; Üzleti, menedzseri ismeretek; Kapcsolati tőke; Angol nyelvtudás; Politikai, jogi ismeretek	Jó kommunikációs-, problémamegoldó-, szervező- és kezdeményszerző készség; Tagok fogadják el; Extrovertált személyiség, Stressztűrő, Szakmabeli Vezetői kompetenciákkal rendelkezik, Elszánt, kitartó Idegen nyelveket beszélő
„Titok” vizsgálata	Együttműködés, közös munka BIZALOM Hatékony információáramlás Szakértelem, szakmai tapasztalat Kiváló marketing munka Elhivatottság, elszántság Átlátható együttműködési rendszer Likvid, tőkeerős vállalkozások	BIZALOM, Aktivitás, Együttműködés, közös fellépés, Elkötelezett tagság, Hatékony, profi menedzsment szervezet, A cégek igényeire odafigyelni, ismerni az elvárásokat és ezeket kielégíteni, Elhivatottság a közös célok tekintetében, Sikeres gazdasági ágazat, Komoly vállalkozások Innovatív gondolkodásmód
Fejlesztések/ jövőkép	Klaszteren belüli információáramlás javítása Több közös pályázat Közös marketing fokozása Szolgáltatások bővítése	Klaszter politika függő Pályázati források letisztulása Új források bevonása Megalapozott jogi háttér kidolgozása

Forrás: Saját szerkesztés, Excel adatbázis alapján

A **tagi aktivitás** témakörében alapvetően megfigyelhetjük az eltéréseket, hiszen a *tagok részéről egy 2,74-es átlag* született arra vonatkozóan, hogy mennyire érzik magukat aktívnak. Hangsúlyozni szeretném azonban ezen eredmények megoszlását befolyásolta az is, hogy különböző iparágban tevékenykedő, más-más életciklusban elhelyezkedő szervezetek tagjait informáltam meg, így ez is közrejátszott ezen eredmény megszületésében. A *megoszló vélemények* egyaránt megfigyelhetőek a „bennfentesek” nyilatkozataiban, vagyis bizonyos helyeken nagyon aktívak és segítőkészek a tagok, míg más együttműködésnél jelentős passzivitás figyelhető meg. A kérdőíves kutatás és a mélyinterjúk eredményeit tekintve a tagi aktivitás témakörében hasonlóság figyelhető meg: közel azonos véleményen vannak a tagok a saját aktivitásuk mértékéről, mint a menedzsment szervezet tagjai.

Továbbá a megkérdezettek véleménye alapján a *klasztertagokban megvan az együttműködési képesség*, vagyis közös célok érdekében képesek összefogni, még az egymással úgymond konkuráló cégek.

A **klaszter menedzserrel szemben támasztott követelmények** esetében szintén *jelentős átfedésekkel* találkozhatunk, azaz a két fél elvárásai közel azonosak. A tagok szemszögéből a *jó kommunikációs készség, a szakmai tapasztalat, az üzleti, menedzseri ismeretek* mind-mind releváns követelmény a klaszter menedzsment vezetőjével szemben, továbbá még az *angol nyelvtudás* is. A „bennfentesek” oldaláról szintén megjelentek ezek a kompetenciák, de még kiegészültek a *problémamegoldó-, szervező- és kezdeményező képességgel; rugalmassággal, stressztűréssel, elszántsággal és a vezetői kompetenciák meglétével*. Továbbá kiemelném azon meglátásokat miszerint, a *klaszter menedzser személye és a klaszter sikeressége között alapvető összefüggés van*, de ez a kapcsolat szorossága függ a klaszter felépítésétől – vagyis ahol a tagok működtetik a szervezetet, ott kisebb a klaszter menedzser szerepe. Mindezek mellett azon is érdemes elgondolkodni, hogy a menedzser – illetve klaszter menedzsment szervezet – egyfajta szolgáltató funkciót is ellát, vagyis *azon képességeket kell hordoznia/hordozniuk, amelyekkel a tagok nem rendelkeznek*, hiszen az együttműködés így lehet sikeres és hasznos mindkét fél számára.

A „titok” vizsgálata, a sikeres klaszter működéséhez szükséges tényezők tanulmányozására irányult. A kérdőíves kutatásom eredményei alapján a megkérdezettek meglátásai szerint a *bizalom*, a *közös munka*, az *együtműködés* mind-mind elengedhetetlen feltételei az eredményes működésnek. Nélkülözhetetlen továbbá a *megfelelő és hatékony információáramlás megléte*, a *szakértelem*, a *szakmai tapasztalat*, és a *kiváló marketing munka*. A klaszter tagok javaslatai között elhangzott még az *elhivatottság és az elszántság*, melyre mindkét félnek – a tagoknak és a menedzsment szervezetnek is – egyaránt szüksége van, e nélkül nehezen lehetne létrehozni és fenntartani egy klasztert. A gazdasági környezetre, illetve a piaci adottságokra is utaltak a válaszaikban a tagok, hiszen állásfoglalásuk szerint célszerű, ha az együtműködésben *likvid, tőkeerős vállalkozások* vesznek részt. Ezen cégek képesek így kooperálni, vagyis a tényleges összefogásban gondolkodni. A mélyinterjúkból egyértelműen kiderül a *klaszter menedzsment szervezet tagjai* is hasonlóképp látják a „titkot”. Alapvetőnek tartják, a *bizalom* kiépítését, hiszen ez az alapja a *közös munkának*, továbbá az *aktivitás* is kulcsfontosságú tényező. Ezen faktornak mindkét fél részéről egyaránt meg kell lennie, hogy megvalósulhasson a tényleges közös munka. A *profi és hatékony menedzsment szervezetnek* is jelentős szerepe van a sikeresség elérésében, ebben mindkét célcsoport egyet ért. Az *elhivatottság* is egy lényeges motívum, mely szintén megjelent mindkét fél részéről. Lényegesnek tartom kiemelni azt is, hogy a *menedzsment szervezet feladata*, hogy a *cégek igényeire odafigyeljen*, ismerje az *elvárásait*, valamint ezeket ki is *elégtse*, ezáltal biztosítva az elégedettséget a tagok számára.

A *fejlesztések/ jövőkép* tekintetében *azonosság* figyelhető meg a pályázatok tekintetében. A tagok alapvetően *több közös pályázatot* részesítenének előnyben, míg a menedzsment részéről az *átláthatóbb rendszer és feltételek* lehetne egy lehetséges irányvonal. A *klaszter tagok* kiemelték még az *információáramlás fejlesztését*, vagyis a tájékoztatások minőségének és intenzitásának javítását. A *közös marketing tevékenység javítása* is elhangzott, mint lehetséges alternatíva, valamint *gyárlátogatások*, *saját e-piactér*, *tevékenységi kör bővítése*, és a *tagság adta lehetőségek országos kiterjesztése*. A „bennfentesek” szemszögéből szintén fontos lenne a *pályázati rendszer átalakítása*, leglényegesebb a *stabilitás és a kiszámíthatóság biztosítása* lenne. Ezáltal tervezhetőbbé válhatnának a dolgok, és még könnyebb lenne az együtműködések megvalósítása. Ugyanezt a célt szolgálhatná az *országos klaszter politika kidolgozása* is melyben megfogalmazódnának a legfontosabb feladatok és elvárások a klaszterek vonatkozásában.

A közös marketing tevékenység fejlesztését a menedzsment tagok is preferálják, vagyis mindkét fél véleménye alapján vannak még hiányosságok ezen a téren. Kulcsfontosságú feladat lenne még a *bizalom kiépítése* is, mely egy alapvető fejlesztési irány is lehet, hiszen a közös munkának ez elengedhetetlen feltétele. Újítási lehetőség lehet még a *klaszter menedzsment létszámának a növelése* is, vagyis a munkatársak számának emelése révén a megemelkedett kapacitások miatt több idő jutna a szakmai munkára.

5. TÉZISEK

Korábbi hipotéziseimet a kutatási eredményeknek megfelelően felülvizsgáltam és a következő megállapításokra jutottam:

Tézisek összefoglalása

6. táblázat

HIPOTÉZISEK	Elfogadás	Elvetés
Tézis 1. Bizonytalanság jellemzi a magyar klaszterek jelenlegi és jövőbeli helyzetét.	✓	
Tézis 2. A klaszter menedzser személye jelentős mértékben meghatározza a klaszter sikerességét. De a kapcsolat mértéke függ a klaszter működésétől.	✓	
Tézis 3. A klaszter menedzsernek szerteágazó kompetenciákkal kell rendelkeznie, azaz magasak vele szemben támasztott követelmények.	✓	
Tézis 4. A klasztertagokban megvan az együttműködési képesség, vagyis a közös célok érdekében képesek összefogni, még az egymással úgymond konkuráló cégek is.	✓	
Tézis 5. A klaszter menedzsment és a tagok hatékony közös munkára képesek, abban az esetben, ha mindkét fél akarja ezt.	✓	
Tézis 6. A megkérdezett klaszter tagok elégedettek a klaszter tevékenységével.	✓	

Forrás: Saját szerkesztés

6.ÖSSZEFOGLALÁS

A klaszterek megítélése nagyon sokrétű lehet, mint ahogy ez a kutatásaimból is jól kitűnik, de alapvetően egy jó elgondolás vezérli őket. Lehet látni példát sikeres és kevésbé sikeres együttműködésekre, de meglátásaim szerint, ha adottak a feltételek, létrejöhet egy olyan szervezet, amely szinte minden egyes szereplő céljainak elérését segítheti.

Végezetül pedig a többirányú kutatási eredményeim alapján a következő főbb megállapításokat emelném ki:

- A klaszterek nagyon sokfélék lehetnek – mind iparág, szervezeti forma, vagy tagi létszám vonatkozásában -, de közös bennük, hogy a tagok képesek céljaik elérése érdekében együttműködni más gazdasági szereplőkkel, mindeközben önállóságukat megőrzik.
- A szolgáltatásokra vonatkozó specifikumok erőteljesen érvényesülnek a klaszterek tevékenysége során.
- A klaszter menedzser személye és a klaszter sikeressége között jelentős összefüggés fedezhető fel, de mindezek mellett fontos tényező a menedzsment szervezet és a tagok aktivitása is. A szolgáltatásoknál értelmezett 7P vonatkozásában alapvető fontosságú az ember, aki a szolgáltatást nyújtja. A személyes tulajdonságok, szakmai kompetenciák, eddigi tapasztalatok mind-mind releváns része a klaszter sikeres működésének.
- Szerteágazó kompetenciákkal kell rendelkeznie a klaszter menedzsernek.
- A tagok igényeit, és elvárásait ismernie kell a sikeres klaszternek, és ezeket ki is kell tudnia elégíteni.
- A tagok aktivitása egy pozitív irányba eltolódott Gauss görbe, vagyis mindig van egy szűk réteg aki aktív, egy nagyobb tömeg, aki kisebb intenzitással vesz részt a folyamatokban, és vagy egy passzív kör is.
- A bizalom kiépítése kulcsfontosságú, vagyis a tagoknak egymás felé, illetve a menedzsment és a tagok között is meg kell lennie, mert e nélkül nem valósulhat meg a sikeres közös munka.
- A klaszter nyújtotta szolgáltatásoknak összhangban kell lennie a potenciális célcsoportok elvárásaival. Fontos, hogy valódi értéket jelentsen a szegmens számára, és összhangban legyenek a felek elvárásai. Ezért van nagy szükség arra, hogy a klaszter menedzsment szervezet ismerje a célcsoportjait, illetve azok jellemzőit.

- A tagok és a menedzsment szervezet véleményei között átfedések figyelhetők meg – például a klaszter menedzserrel szemben támasztott követelmények terén, vagy a „titok” vizsgálata során – ugyanakkor az eltérések is megfigyelhetők. Ezek bizonyos kérdéskörökben minimálisak, míg máshol jelentősebbek. A differencia oka lehet, hogy más szempontok alapján, és bővebb információk birtokában értékelnek a klaszter menedzserek, mint a tagok.
- A klaszterek nyújtotta szolgáltatások tekintetében leginkább a Pannon Mechatronikai Klaszter szlogenjét tartanám irányadónak, vagyis: „A kevesebb néha több...”. Fontos, hogy a tagok igényeit összehangolják a klaszterek nyújtotta szolgáltatások kínálatával – mert így lehet mindkét fél elégedett. Fontos, hogy többféle lehetőséget kínáljon fel a klaszter a tagok számára, de az már semmiképp sem jó, ha a szolgáltatásaival túlvállalja magát, és hiába valósít meg nagy volumenű projekteket, ha közben a tagok ezt nem igénylik
- Az életciklus különböző szakaszai kihatással vannak a klaszter életére. Más-más jellemzők figyelhetők meg a különböző stádiumok vonatkozásában, így a fejlesztési alternatívák is ennek függvényében változhatnak.
- Lényeges a gazdasági ágazat, melyben az adott klaszter tevékenykedik, az eredményességet ezen tényező is befolyásolja. Hiszen, amelyik ágazatban stagnál a piac, vagy éppen negatív tendenciákat produkál a vállalkozások számára a túlélés lesz a fő cél, nem pedig a kooperáció.
- A jövőt bizonytalannak ítélik meg klaszterügyben főleg a menedzsment szervezet munkatársai, míg a tagok optimistábbak.
- Kiemelném a legfontosabb kulcsmotívumokat, melyek elemzéseim során leginkább előtérbe kerültek: BIZALOM → AKTIVITÁS → EGYÜTTMŰKÖDÉS → VERSENYELŐNY mindezekhez pedig elengedhetetlen feltétel STABIL (gazdasági) KÖRNYEZET.

Végezetül a dolgozatom címére, azaz „*Jelenthetik-e a klaszterek a jövő útját?*” adom meg a választ. Véleményem szerint nagy lehetőségek rejlenek a klaszterekben, ahogy ezt már sok hazai és külföldi példa is alátámasztja. De hiába jó egy módszer fennakadások mindig előfordulhatnak, és törekedni kell a hatékonyságra, valamint az újabb és újabb lehetőségek kiaknázására. Ezek függvényében a következő kitörési pontokat határoznám meg, mint lehetséges alternatívák:

- o A külföldi példák – gondolok elsősorban az osztrák, német irányvonalra – tanulmányozása, és hazai gazdasági sajátosságok figyelembe vételével új fejlesztési irányvonalak kidolgozása, és megvalósítása.
- o Egységes klaszter politika, fejlesztési irányvonalak, célok meghatározása országos szinten. A sikeresen és hatékonyan működő együttműködések bemutatása is egy lehetőség lehetne a többi klaszter számára.
- o Pályázati források letisztázása, adminisztrációs feladatok csökkentése, hogy ezáltal több idő juthasson a tényleges szakmai munkára, mellyel a tagok igényeit valóban ki lehetne elégíteni.
- o El kell hitetni, pontosabban meg kell értetni a gazdasági szereplőkkel, hogy a klaszterek nem „csodafegyverek”, de egy hatékony eszköz lehet a vállalkozások, és egyben a gazdaságfejlesztési szint számára is. Lényeges lenne kihangsúlyozni, hogy a klaszteresedés nem egy kötelező feladat, melyet végre kell hajtani, mert magasabb szinteken meghatározták ezt. Hanem a benne rejlő lehetőségek valóban hasznosak lehetnek a felek számára.

Dolgozatom befejezéseként pedig összefoglalnám, hogy véleményem szerint melyek a legfontosabb motívumok a klaszterek életében, valamint mik azok a tényezők, amelyek a sikeres működésükhöz elengedhetetlenek. A következő ábra ezeket mutatja be:



17. ábra: A klaszterek működésének kulcsmotívumai

Forrás: Saját szerkesztés

Úgy gondolom, hogy a fenti kulcsfogalmak kezdőbetűiből kapott szó: az **ÖSSZEFOGÁS**, tükrözi leginkább a klaszterek miben létét, valamint a felsorolt jellemzők is elengedhetetlenek a klaszterek életben maradásához, illetve sikeres működéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- Lengyel Imre [2010]: Regionális gazdaságfejlesztés, Akadémia Kiadó, Budapest
- Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar tudományos műhelye [2007]: Gyakorlat és tudomány, BGF PSZFK, Budapest
- Lengyel Imre – Rechnitzer János [2004]: Regionális gazdaságtan, Dialóg Kiadó, Budapest-Pécs
- Szanyi Miklós [2008]: A versenyképesség javítása együttműködéssel: regionális klaszterek, Napvilág Kiadó, Budapest
- Veres Zoltán [1998]: Szolgáltatás marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Philip Kotler – Kevin Lane Keller [2006]: Marketing-menedzsment, Akadémia Könyvkiadó, Budapest
- Veres-Szilágyi Zoltán [2000]: A marketing alapjai, BGF Perfekt Kiadó, Budapest
- Veres Zoltán [2001]: Szolgáltatás-marketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Fazekas Ildikó – Harsányi Dávid [2001]: Marketing-kommunikáció, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Dinya László – Farkas Ferenc – Hetési Erzsébet – Veres Zoltán [2004]: Nonbusiness marketing és menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- <http://hu.wikipedia.org/wiki/Klaszter> (letöltve: 2011. október 10.)
- <http://www.gyogyturizmus.hu/index.php?base=debut> (letöltve: 2011. október 2.)
- http://pmc.cluster.dynamo.hu/files/u21/HBR_Klaszter_cikk_20080515_v.pdf (letöltve: 2010. október 10.)
- 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe. The Gallup Organization [2006]
- <http://www.vg.hu/kkv/feltorekvo-hazai-klaszterek-304201> (letöltve: 2010. október 18.)
- <http://www.autocluster.hu/> (letöltve: 2011. október 15.)
- <http://panfa.hu/> (letöltve: 2011. október 15.)
- <http://www.gyogyturizmus.hu/index.php> (letöltve: 2011. október 12.)
- <http://www.itklasztersopron.hu/> (letöltve: 2011. október 15.)
- <http://www.pantex.hu/> (letöltve: 2011. október 15.)
- <http://www.srlk.hu/> (letöltve: 2011. október 15.)
- <http://www.pannonproduct.hu/> (letöltve: 2011. október 15.)
- <http://www.panlogklaszter.hu/cgi-bin/panlog/index.cgi> (letöltve: 2011. október 15.)
- <http://www.pfa.org.hu/panel/> (letöltve: 2011. október 15.)

<http://www.panenerg.hu/> (letöltve:2011. október 16.)
http://www.mapellet.hu/?_page=contact.php (letöltve:2011. október 16.)
<http://www.soproniborvidek.hu/hu/borvidek.php> (letöltve:2011. október 16.)
<http://www.okoklaszter.hu/> (letöltve:2011. október 16.)
<http://www.it-klaszter.hu/> (letöltve:2011. október 16.)
<http://www.engineering-cluster.com/> (letöltve:2011. október 16.)
<http://www.professio-gyor.hu> (letöltve:2011. október 16.)
<http://ttklaszter.pannonprojekt.hu/index.html> (letöltve:2011. október 16.)
<http://ujszeczyenytterv.gov.hu/> (letöltve: 2011. november 8.)
<http://www.innolearn.hu/hir/20110429/european-cluster-observatory> (letöltve: 2011. november 10.)
<http://www.mkhsz.eu/> (letöltve: 2011. november 13.)
<http://klaszter.lap.hu/> (letöltve: 2011. november 13.)
<http://www.mechatronik-cluster.at/> (letöltve: 2011. november 17.)

MELLÉKLETEK

I. számú melléklet: A linzi Mechatronikai klaszter - mélyinterjú

CLUSTER SURVEY SHEET		
Prepared by Melinda Varga, BSc candidate in economics (Budapest College of Economics, Zalaegerszeg Faculty)		
1 Name of the cluster:	Mechatronics Cluster	
2 Management organization:	Clusterland OÖ GmbH	
3 Headcount of cluster mgt.:	7	
4 Number of cluster members:	335	
5 Number of SME members:	297	
Core competence 7 (key strength) of the cluster:	Innovation through Cooperation	
8 Cluster membership fee:	yes, according to size of cluster members in terms of number of employees	
9 Main services:	1.) information & communication 2.) marketing and public relations 3.) qualification 4.) cooperation 5.) internationalisation for more information see www.clusterland.at	
Evaluation method of co-operation with the cluster 10 members:	regular members satisf	e.g. members satisfaction survey, members' activity rate indicator, participation level on cluster programs, etc.
THANK YOU FOR YOUR TIME AND KIND SUPPORT !		

II. számú melléklet: Kérdőív – klasztertagok

Kedves Kérdőív kitöltő!

A **BGF-PSZK 4. éves hallgatója** vagyok, és a BGF Tudományos Diákköri Konferenciájára, valamint szakdolgozatom megírására készülök. Kutatásom tárgya a **klaszterek működése**, és a primer kutatásaimhoz szeretném a segítségét kérni.

Az Ön által adott válaszok név nélkül, statisztikai összesítés céljából kerülnek feldolgozásra, a válaszadás önkéntes.

Fáradozását és segítségét előre is köszönöm!

Varga Melinda

I. Alapadatok

1. Mióta tagja a klaszternek?

.....

2. Mi inspirálta, hogy belépjen a klaszterbe? *(Több alternatíva is megjelölhető!)*

- ☐ K+F fokozása
- ☐ Versenyképesség növelése
- ☐ Nemzetközi piacon való megjelenés lehetősége
- ☐ Innovációs tevékenység fokozása
- ☐ Együttműködési lehetőség más cégekkel
- ☐ Költséghatékonyság lehetősége
- ☐ Közös projektekben való részvétel
- ☐ Egyéb:

3. Mit gondol, a jó klasztermenedzsernek az alábbi kompetenciák közül melyekkel kell rendelkeznie? *(Több alternatíva is megjelölhető!)*

- ☐ Üzleti, menedzseri ismeretek
- ☐ Szakmai tapasztalat
- ☐ Angol nyelvtudás
- ☐ Jó kommunikációs készség
- ☐ Politikai, jogi ismeretek
- ☐ Kapcsolati tőke
- ☐ Számítástechnikai ismeretek
- ☐ Egyéb:

4. Milyenek minősíti a klasztermenedzser tevékenységét? Értékelje 1-5-ig! (1 – nagyon rossz, 5-nagyon jó)

1. 2. 3. 4. 5.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Milyenek minősíti a klaszter közös marketing tevékenységét? Értékelje 1-5-ig! (1-nem hatékony, 5-nagyon hatékony)

1. 2. 3. 4. 5.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Milyenek minősíti a klaszteren belüli információáramlást? Értékelje 1-5-ig! (azaz milyen gyorsan, és mennyire hatékonyan történik meg az információk cseréje a menedzsment és a klasztertagok között) (1 – nagyon rossz, 5-nagyon jó)

1. 2. 3. 4. 5.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Milyenek minősíti a klasztertagok együttműködését (értve ezalatt, hogy mennyire képesek együttműködni, és a közös célokat megvalósítani)? Értékelje 1-5-ig! (1-nagyon rossz, 5 nagyon jó)

1. 2. 3. 4. 5.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Milyenek minősíti a saját aktivitását a klaszterben (Aktivitás alatt értve, a szolgáltatások rendszeres igénybe vételét, a vezetés segítése ötletekkel, ill. folyamatos segítségnyújtás a klasztermenedzsmentnek)? Értékelje 1-5-ig! (1-inaktív, 5 nagyon aktív)

1. 2. 3. 4. 5.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Eddigi tapasztalatok alapján, mennyire elégedett a klaszter tevékenységével? Értékelje 1-5-ig! (1 – egyáltalán nem, 5-teljes mértékben)

1. 2. 3. 4. 5.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Milyen fejlesztéseket javasolna a klaszter hatékonyabb működése érdekében?

.....
.....

11. Véleménye szerint mi a sikeres, jól működő klaszter titka?

.....
.....

III. számú melléklet: Kérdőíves kutatás eredményei

1. Mióta tagja a klaszternek?		2. Mi inspirálta, hogy belépjen a klaszterbe? (Több alternatíva is megjelölhető)							
			K+F fokozása	Versenyképesség növelése	Nemzetközi piacon való megjelenés lehetősége	Innovációs tevékenység fokozása	Együttműködési lehetőség más cégekkel	Költséghatékonyság lehetősége	Közös projektekben való részvétel
1.	2010	1.					1		1
2.	2011	2.		1			1		1
3.	Alapítás óta	3.	1			1	1	1	1
4.	2010	4.	1			1	1		1
5.	2006	5.							1
6.	2005	6.		1			1		
7.	2005	7.		1				1	
8.	2006	8.					1		
9.	Alpításról	9.		1			1		1
10.	Alapítás óta	10.	1			1			1
11.	2011	11.			1		1	1	1
12.	2010	12.		1			1	1	1
13.	2011	13.	1	1	1		1		1
14.	Alapítás óta	14.					1		
15.	2008	15.		1			1		1
16.	2007	16.	1	1			1		1
17.	2010	17.		1		1			1
18.	2010	18.	1			1	1		
19.	2010	19.				1	1		1
20.	2010	20.	1	1		1	1		
21.	2009	21.		1			1		1
22.	2008	22.					1		1
23.	2010	23.					1		
		Σ	7	11	2	7	19	4	16
		Meg	11%	17%	3%	11%	29%	6%	24%
PANERG									
PANFA									
SRLK									
MAPELLET									
PANEL									
Tagság									
	Alapítás óta	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Σ
	4	2	2	1	2	1	8	3	23
Meg	17%	9%	9%	4%	9%	4%	35%	13%	100%

3. Mit gondol, a jó klasztermenedzsernek az alábbi kompetenciák közül melyekkel									
	Üzleti, menedzse ri ismeretek	Szakmai tapasztala t	Angol nyelvtudá s	Jó kommuni kációs képesség	Politikai, jogi ismeretek	Kapcsolat tőke	Számítást technikai ismeretek	Egyéb	
1.		1		1			1		
2.	1	1		1		1			
3.	1	1		1		1			
4.	1		1	1		1			
5.	1		1			1			
6.	1	1				1			
7.	1	1	1	1		1			
8.	1	1	1	1					
9.	1					1			
10.		1	1	1		1			
11.	1	1		1		1			
12.	1	1	1	1	1				
13.	1	1	1	1	1	1	1		
14.	1	1	1	1		1	1		
15.	1	1		1	1				
16.		1	1	1		1			
17.		1	1	1		1			
18.	1			1		1			
19.	1	1		1		1			
20.		1		1		1			
21.	1	1		1			1		
22.	1			1		1			
23.		1		1					Σ
Σ	17	18	10	20	3	17	4	0	
Megoszlá	19%	20%	11%	22%	3%	19%	4%	0%	100%

6. Milyennek minősíti a klaszteren belüli információáramlást? Értékelje 1-5-ig! (azaz milyen gyorsan, és mennyire)						
	1	2	3	4	5	
1.			1			
2.					1	
3.				1		
4.		1				
5.				1		
6.			1			
7.	1					
8.			1			
9.				1		
10.				1		
11.					1	
12.					1	
13.				1		
14.					1	
15.				1		
16.			1			
17.	1					
18.			1			
19.					1	
20.			1			
21.				1		
22.			1			
23.				1		Σ
Σ	2	1	7	8	5	23
Meg	9%	4%	30%	35%	22%	100%
Átlag	3,57					

7. Milyennek minősíti a klasztertagok együttműködését (értve ezalatt, hogy mennyire képesek együttműködni, és a közös célokat megvalósítani) ?						
	1	2	3	4	5	
1.				1		
2.			1			
3.				1		
4.	1					
5.			1			
6.			1			
7.		1				
8.			1			
9.				1		
10.		1				
11.				1		
12.			1			
13.			1			
14.			1			
15.			1			
16.	1					
17.	1					
18.			1			
19.				1		
20.		1				
21.				1		
22.			1			
23.				1		Σ
Σ	3	3	10	7	0	23
Meg	13%	13%	43%	30%	0%	100%
Átlag	2,91					

8. Milyennek minősíti a saját aktivitását a klaszterben (Aktivitás alatt értve, a szolgáltatások rendszeres igénybe vételét, a vezetés segítése ötletekkel, ill. folyamatos segítségnyújtás a klasztermenedzsmentnek) ? Értékelje 1-5-ig! (1-inaktív, 5 nagyon aktív)							
	1	2	3	4	5		
1.			1				
2.			1				
3.				1			
4.			1				
5.		1					
6.		1					
7.			1				
8.				1			
9.			1				
10.				1			
11.				1			
12.				1			
13.			1				
14.				1			
15.		1					
16.		1					
17.		1					
18.			1				
19.		1					
20.		1					
21.	1						
22.	1						
23.		1				Σ	
Σ	2	8	7	6	0		23
Megc	9%	35%	30%	26%	0%		100%
Átlag	2,74						

9. Eddigi tapasztalatok alapján, mennyire elégedett a klaszter tevékenységével? Értékelje 1-5 ig! (1 – egyáltalán nem, 5-teljes mértékben)							
	1	2	3	4	5		
1.				1			
2.			1				
3.					1		
4.		1					
5.		1					
6.			1				
7.	1						
8.			1				
9.			1				
10.				1			
11.					1		
12.				1			
13.			1				
14.				1			
15.			1				
16.			1				
17.		1					
18.				1			
19.				1			
20.			1				
21.				1			
22.				1			
23.				1		Σ	
Σ	1	3	8	9	2		23
Megc	4%	13%	35%	39%	9%		100%
Átlag	3,35						

10. Milyen fejlesztéseket javasolna a klaszter hatékonyabb működése érdekében?							
1.	Közös pályázás						
2.	Marketing stratégia hatékonyságának növelése						
3.	Információs központok létrehozása						
4.	-						
5.	Szorosabb személyes egyeztetéseket						
6.	-						
7.	-						
8.	Együttműködés fejlesztése						
	Beszerzések, pályázatokon való részvétel. Ezek az infók, a lehetőségek nem jutnak el hozzám.						
9.	Sajnos. Ezen változtatni.						
	Tevékenységi kör bővítése, valamint a tagság adta lehetőségek országos kiterjesztése						
10.							
11.	Saját e-piac						
12.	Több közös projekt megvalósítása						
13.	Közös marketingkampány						
14.	-						
	Több , minden tag számára érdekelt közös projekt indítását.						
15.							
	közös információs adatbázis. Legnagyobb baj, hogy minden magyar vállalkozás vezetőjének ideje a napi vállalati és egyéni megélhetésének fenntartására megy el. Nem marad idő a közös együtt gondolkodásra. Továbbá klasztertagok egymás iránti bizalmatlansága miatt (azonos területen konkurensnek tekintik egymást) nem alakul ki valódi együttműködés.						
16.							
17.	-						
18.	-						
	Klaszteren kívüli közös reklámozás; több információ nyújtás az elérhető pályázatokról; pl.: igénybejelentő internetes lehetőség a klaszteren belül elérhető vagy felajánlott munkálatokról						
19.							
20.	-						
21.	-						
22.	Nagyobb mértékű információáramlás						
23.	Gyárlátogatások						

11. Véleménye szerint mi a sikeres, jól működő klaszter titka?		
1.	A közös munka	
2.	Szakmaiság, kiváló marketing munka	
3.	A tagok azonos méretű cégek; információ áramlás; fogékonyság a közös munkára; likvid cégek	
4.	Önzetlen együttműködés, közösségi tudat kialakítása és működtetése, megfelelő szakértelem, minden tag számára előnyös érdekeltségi rendszer kialakítása, K+F tevékenység, szakmai képzések, a klasztremenedzsment pályázatán kívül a tagok érdekében is pályázni vagy azt segíteni, hatékony közös marketing.	
5.	Sok és hasznos információ; információk hatékony megosztása; hatékony menedzselés; tevékeny részvétel	
6.	-	
7.	-	
8.	Elszántság	
9.	Rendszeres kapcsolattartás, egymás közötti infó áramlás (minden téren). Egymás közötti együttműködés, beszállítási lehetőségek kihasználása.	
10.	Egyetértés és közös cél, mind szakmailag, mint üzletileg	
11.	-	
12.	Hatékony kommunikáció s együttműködés	
13.	Együttműködés	
14.	Hatékonyosság, szakismeret, elhivatottság	
15.	Bizalom, dinamikus, piacon edződött menedzsment, egymással sok felületen érintkezni képest cégek, gazdaságilag és/vagy szellemileg erős tagvállalatok.	
16.	Jó minták bemutatása, ahol a magyar vállalkozások vezetői elhiszik, hogy a közös együttműködés mindenkinek eredményt hoz. Fontos, hogy a közösen lefektetett együttműködés szabályait minden tag betartsa, és aki ezeket megszegi, számolnia keljen a következményekkel. Így minden tag igazodni tud a közösen felállított rendszerhez.	
17.	-	
18.	-	
19.	A mindenki számára elért megelégedettség	
20.	-	
21.	-	
22.	Közösség	
23.	Együttműködés	

IV. számú melléklet: Mélyinterjú: Felnőttképzési Klaszter – Tóth Eszter

1. Hogyan értékeli a klaszterének a jelenlegi helyzetét? / Mennyire elégedett ezzel az állapottal?

A klaszter induló klaszter , igazi működése éppen ezekben a hónapokban kezdődik meg, így helyzetértékelést még nem nagyon tudunk végezni. A jelenlegi állapot még nem megfelelő, jelenleg a tagok nem ismerik alaposan egymást és a munkaszervezetet, a munkaszervet működésének kialakítása most zajlik, tehát még sok a teendő ahhoz, hogy elégedettek lehessünk.

2. Véleménye szerint mely tényezők elengedhetetlenek egy klaszter sikeres működéséhez?

- A klasztercélok iránt elkötelezett tagság
- Hatékony munkaszervezet
- Stabil működést biztosító források

3. A klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

Megítélésem szerint a klaszter menedzser/vezető személye döntő a klaszter sikeressége tekintetében. Mivel a klaszter nem jogi személy, így jogi „összetartó erő” nincs, kizárólag emberi, személyi. Ez az összetartás persze létrejöhet a tagok között is, de a klasztermenedzser nélkül elveszik az irányítás, nem biztosított a definiált célok felé haladás, nem egységes a kommunikáció, tehát a klaszterből fakadó előnyök nem használhatóak ki megfelelően.

A klasztermenedzser számára szükséges kompetenciák:

- Szervezőképesség
- Jó kommunikációs képesség
- Problémamegoldó képesség
- Kezdeményezőképesség

4. Milyennek látja a tagok magatartását a klaszteren belül? Képesek e az együttműködésre, mennyire aktívak?

A tagok különböző aktivitással vesznek részt a klaszter munkájában. Ez természetes jelenséggént kell elfogadni, mindemellett törekedni kell arra, hogy valamilyen szintű aktivitást minden tag tanúsítson. A tagok képesek az együttműködésre, sőt jó célok és feladatok mentén képesek félretenni azt a nézetet és magatartást, amely annak a

velejárója, hogy a klasztertagok sok esetben a piacon egymás konkurensaiként lépnek fel.

A klaszter esetében az együttműködésre vonatkozó tapasztalataink pozitívak, az aktivitással kapcsolatosak kevésbé, de bízunk abban, hogy jó programokkal, rendezvényekkel, munkaszervezeti szolgáltatásokkal meg lehet szólítani a kevésbé aktív tagságot is.

5. Véleménye szerint mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

Elkötelezett tagság és hatékony munkaszervezet

6. Hogyan látja a klaszterek jövőjét Magyarországon?

A jelenlegi helyzetben úgy ítélem meg, hogy a klasztereknek lesz létjogosultsága, bővül a pályázható források köre, és hosszú távú együttműködések alakulnak ki a tagok között, illetve a klaszterek számának bővülését követően erősödhet az egyes klaszterek közötti együttműködés is.

7. Milyen fejlesztéseket javasolna a magyar klaszterek vonatkozásában?

Olyan jogi és gazdasági szabályzók kidolgozását, amelyek előnyben részesítik azokat a vállalkozásokat, amelyek klaszternek tagjai.

Policy kidolgozása, amely a klaszterrel kapcsolatos minimális elvárásokat megfogalmazza

Előre tervezhető pályázati rendszer.

V. számú melléklet: Mélyinterjú: Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter – Nagy András

1. Hogyan értékeli a klaszter jelenlegi helyzetét? / Mennyire elégedett ezzel az állapottal?

Úgy gondolom, hogy a jelenlegi klaszterfejlesztésnek vannak különböző **akadályai**, ez részben a támogatási rendszertől is függ, részben pedig a klaszterektől.

Az egyik: a **támogatási rendszerek** melyeknek a célja, hogy a nonprofitként induló együttműködések profitorientálttá váljanak, ami jó cél lehet. De sajnos a mai gazdasági helyzetben nem egyszerű megoldani, mégpedig azért nem, mert ha profitorientált pályára szeretnénk állítani, oda már közös beruházások, marketing, közös beszerzés szükséges. A **közös együttműködés**, a közös beruházásoknál vannak problémák, tulajdonjogi probléma, hiszen egyenlőre **nem jogi személyiség a klaszter**, tehát itt gondok lehetnek. Másrészt problémák vannak a támogatások felhasználásával, ill. voltak, ami viszont abból indult, hogy szintén a jogi személyiséggel nem rendelkező klaszter gyakorlatilag szakmai dolgokat kérhetett a megvalósításban, a megvalósításért pedig a megbízott menedzsment szervezet felelt. Ezért itt voltak érdekütközések.

A jelenlegi állapottal nem vagyok elégedett. Azt szeretném, ha **aktívabbak** lennének a tagok, nagyobb lenne az egymás iránti bizalmuk és jobban hozzá tudnának tenni ehhez a tevékenységhez. Ehhez úgy látjuk, hogy az egész jogi rendszert át kell alakítani **egyesületi** formává, ahol tényleg csak az aktív, és a részt venni kívánó tagok vannak benne. A jelenlegi nagy taglétszámból egy kisebb létszámú klaszter jönne létre valószínűleg, hiszen nagyon sok vállalkozás megszűnt a fa- és bútoriparban a gazdasági válság miatt. Ezért, ha egy egyesület létrejönne, akkor már a saját dolgait jogilag is meg tudná határozni. Az állam, ill. az Európai Unió preferálja általában az innovatív klasztereket, ami azt jelenti, hogy az **innovációt** mindenképp be kell csempészni. Ez pedig elég nehéz egy tradicionálisan hagyományos ágazatban. Meg lehet nézni, hogy ma Magyarországon kik az akkreditált, ill. innovatív klaszterek, ezek általában a kutatás-fejlesztéshez köthető iparágakból kerülnek ki, pl.: gyógyszeripar, nanotechnológia stb. Egy jó példa Japán, ahol a tradicionális iparágakat külön kezelik az innovatív ágazatoktól, de nem azért mert az előbbiben nem lenne innováció, hanem azért, mert pl.: egy gyógyszeripari és egy faipari innovációs nehéz összehasonlítani. A **tradicionális iparágak**, pl.: élelmiszeripar, bútoripar, könnyűipar, esetében is van innovációs lehetőség, viszont a foglalkoztatás sokkal jelentősebb. Ezért én jobban előtérbe venném a **foglalkoztatás** témakörét, mint a K+F tevékenységet. Tehát kettébontanám a támogatásokat, de nem csak a klaszterek között, hanem a vállalkozások között is, mert **az**

innovatív kis cégeket egészen másképp kell támogatni, mint a tradicionális cégeket, akik viszont munkahelyeket teremtenek és piacot szereznek cserébe.

2.Véleménye szerint mely tényezők elengedhetetlenek egy klaszter sikeres működéséhez?

BIZALOM, e nélkül nem működik. A klasztertagok egyben versenytársak, de együttműködnek. Vannak különböző ellentmondások a klaszter működésében, amíg ezeket nem tudjuk feloszlatni, nincs meg a bizalom egymás iránt, addig nem működik a dolog. Másrészt fontos nagyon az **AKTIVITÁS**, mind a menedzsment szervezet, mind a tagok részéről. Harmadrészt meg egy olyan **piaci környezet** sem árt, ami elősegíti az együttműködést, magyarul van megrendelés, piachoz jutás.

3.A klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

A klasztermenedzsert, az összes klasztertagnak el kell fogadni, ami azért elég ritka. A legjobb, ha a tagokkal jó kapcsolatot ápol, megfelelő információs készséggel rendelkezik, **extrovertált** személyiség kell. Gyakorlatilag, aki kapcsolattartó bármilyen ügyben lehet keresni. Lényeges, hogy stressztűrő legyen, hiszen itt nagyon sok érdek ütközik, és jó, ha vezetői kompetenciákkal is rendelkezik. Nyilván neki kell egyfajta vezetőnek lennie.

A klasztermenedzser személye természetesen befolyásolja a klaszter sikerességét, ha jó a klasztermenedzser, de nem aktív a személyzet, akkor egy helyben járás van, ha viszont a klasztermenedzser nem jó és a klaszter lenne aktív, akkor pedig ő akasztja meg a közös munkát. Tehát nagyon fontos, de a klaszter tagok is legalább annyira fontosak.

4.Milyennek látja a tagok magatartását a klaszteren belül? Képesek-e az együttműködésre, mennyire aktívak?

Passzívnak látom, a sérelmek gyakran előtérbe kerülnek, kevésbé működnek együtt. Ez a jelenlegi rendszer nálunk, de most egy új rendszerre akarunk átállni: egyesületre. Ez azért lenne jobb, mert egyrészt mindenki a magáénak érzi, hiszen valamennyi pénzt befektet, amit megszerez az egyesület, az most már nem a menedzsment szervezet tulajdona lenne, hanem az egyesületé, és így a tagoké is, így saját tulajdont, licencet, ill. egyéb más szellemi, jogi terméket tudnának szerezni ezzel.

5.Véleménye szerint mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

Bizalom, aktivitás, profi menedzsment szervezet.

6.Hogyan látja a klaszterek jövőjét Magyarországon?

Ez a támogatási rendszertől függ. Amennyiben most nem lenne támogatási rendszer az alap klasztereknél, akkor valószínűleg a klaszterek 10%-a lenne képes megélni a piacon.

Az innovatív klasztereknél más a helyzet, mert ott elég sok kutatás-fejlesztési pénzt beletesznek a vállalkozások az üzletbe, tehát ott a klaszteresedés nyilván egyszerűbb ilyen szempontból.

Jelenleg nem látom annyira pozitívnak a klaszterek jövőjét Magyarországon. Ezt egy csodafegyvernek tartotta mindenki. Azt mondom, hogy nem a klaszterekkel van itt a gond, inkább az **együttműködés** lenne a fontos. Ahhoz viszont tegyük fel, hogy egy klaszterben van 100 tag, ennek a 100 tagnak nem feltétlenül kell egy adott projektben részt vennie, hanem jó, ha ismerik egymást, hogy egy adott projektbe be tudják vonni egymást, azokat akiket jónak gondolnak. Ez azt is jelenti, hogy egy három, négy, öt fős együttműködés is már sokat lendít a helyzeten. Egyébként ez a mostani klaszter kiírásban megjelent, aminek nagyon örülök, csak ennek még nincs Magyarországon történelmi hagyománya, hogy erre pályázzon valaki közös beruházással. Itt főleg a jogi dolgokra gondolok, mert nincs hagyománya a közös tulajdonnak. Ha a tulajdont meg kell osztani, meg a pénzt is be kell rakni, emiatt nehéz ez a dolog. Nálunk lett is volna egy ilyen együttműködés, a probléma azt volt, hogy ezt elő kell finanszírozni. A mai pénzügyi helyzetben, nagyon nehéz ügy.

7.Milyen fejlesztéseket javasol a magyar klaszterek vonatkozásában?

Szerintem a mostani klaszterek mind területileg, mind ágazatilag nagyon jól lefedik Magyarországot, inkább klaszteren belüli fejlesztéseket javasolnék, illetve a támogatási rendszer olyan módon történő korrigálását, hogy a tradicionális iparágakban ne csak az innovációt vegyék figyelembe, hanem a foglalkoztatási hatást, együttműködést, piacra jutást és egyebeket. Ami három nagyon lényeges dolog mostanában: egyrészt a **finanszírozás**, forráshoz való jutás, ezt külön a klasztertagoknak mi is meg tudjuk adni a mikrohitel révén, de ahol nagyobb pénz kell, ott már vannak gondok. Fontos a **piacra jutás**, ebben is tudunk segítséget nyújtani az EEN keresztül, exportpiacokat felkutatni, csak az a gond, hogy mindenki exportálni akar, tehát elég nehéz a betörni a piacokra. Válságban a fa- és bútoripar termék halasztható árucikk, így háttérbe szorul, nem cserélik le gyakran, kevés az új építkezés, beruházás. Harmadrészt a magyar klaszterpolitikát centralizálták, meglátjuk hogy mi lesz, de a pályázatokat, regionális szinten mégis be lehet adni. Azt gondolom, hogy önálló finanszírozási pályára kell állítani egyes klasztereket, de ha valaki hozzászózott ehhez, akkor nehéz átállni. Lehet, hogy célszerűbb úgy létrehozni egy együttműködést, hogy nincs benne pályázati pénz, mert akkor az elejétől kezdve profitorientáltan működik.

VI. számú melléklet: Mélyinterjú: Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter – Wilhelm Zoltán

1.Hogyan értékeli a klaszterének a jelenlegi helyzetét? / Mennyire elégedett ezzel az állapottal?

Mivel időközben munkahelyet és munkakört is váltottam, már nem veszek részt aktívan a klaszter munkájában, ezért véleményem szigorúan magánvélemény. De úgy a PANFA, mint más klaszterek helyzetét továbbra is elég nehéznek látom. Ennek közvetlen okaként én a vállalkozások együttműködésre való hajlandóságát, az együttműködésbe, és a közös fejlődésbe való beruházás hiányát látom. Közvetlenül ezt visszavezetném a hazai vállalkozások rövid távú túlélésre törekvésére, a stratégia hiányára, illetve sajnos sok esetben a menedzsment – mint szakterület – hiányára. Márpedig hiábavaló minden ilyen jellegű törekvés mindaddig, amíg a „célpiac”, a vállalkozások – akik fejlődését az egész klaszteresedés hivatott elősegíteni – nem tudnak, nem kívánnak élni ezekkel a lehetőségekkel. Hiábavalónak tartom a menedzsment szervezetek igyekezetét, a forrásokat, stb. Másik oldalról valamelyes érthető, hogy egy még mindig relatív új szerveződés, egy – minden bizonnyal – sokkal nagyobb fokú kompromisszumkészséget igénylő piacra lépési forma, a – túlélésre törekvés közepette – nem elsődleges prioritás a KKV-k számára.

Természetesen nem lehetek elégedett a helyzettel, már csak az eredmények figyelembe vételével sem. Úgy látom továbbra is „elbeszélnek” egymás mellett a résztvevő szervezetek (vállalkozások, menedzsment szervezetek, és forrásgazdák), hiányzik a konstruktív dialógus, a problémafeltáró és ami még fontosabb, az előre mozdító gondolatok.

2.Véleménye szerint mely tényezők elengedhetetlenek egy klaszter sikeres működéséhez?

Ahogy azt korábban is képviseltem, a klaszterek sikerességét 3 tényező meglétében látom. Az első az egyértelmű, közösen elfogadott stratégia. Ennek hiánya minden résztvevő szervezet számára megnehezíti a közös célokkal való azonosulást, illetve szükségszerűen belső konfliktusokhoz vezet, ha már a megszerzett források felhasználásáról kell dönten. Második tényezőnek az aktív tagságot tartom. „Semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja melyik kikötőbe tart.” (Seneca) – vagy ahogy a magyar mondás tartja: „Néma gyereknek anyja sem érti a szavát.”. A tagok aktivitása, akár a problémák felvetése, akár a megoldási javaslatok terén elengedhetetlen. A problémák alatt természetesen fejlesztési, fejlődési kihívásokat értek, vagyis inkább pozitív értelemben. De érvényes ez a

döntéshozatalra, a közös célok képviselésére, és minden másra is. A klaszter nem egy „csodaparipa”, amire csak fel kell pattanni, és repít minket a felhők felett. Ilyen tényleg csak a mesékben van. Olyan ez, mint egy sokevezős viking hajó, ahol mindenkinek húznia kell. De, ha az én evezőm – a hullámozás miatt – éppen kevésbé mélyre merül, attól a hajó – a többiek evezőinek eredményeként – még mindig konstans sebességgel halad. Végso soron gyorsabban haladok, mintha egyedül eveznék. És ez a klaszter lényege. De evezni kell, és ráadásul ütemre!

A harmadik összetevő egy sikeres klaszterhez egy kompetens menedzsment. A klaszter menedzsment egy új szakterület, amely számos más szakterületet érintő képességeket és készségeket kíván. De ez sem egy csodafegyver. A legjobb klasztermenedzser sem tud csodát művelni, de egy elfogadott stratégia végrehajtása számon kérhető rajta. A tagok közötti együttműködés elősegítése, a párhuzamosságok felszámolása, stb. mind olyan dolgok, amik valóban feladatkörébe tartozhatnak. Vagyis sikeres csak az a menedzsment lehet, ahol az első két feltétel már adott. Szomorú, hogy sok esetben a menedzsmentet a tagok pénzforrásnak, vagy a források első számú „felhajtójának” tekintik, ahelyett, hogy igazi szolgáltatásokat követelnének meg rajta – amiért az ellenértéket természetesen nekik kell állniuk.

3.A klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

Ez tényleg egy új szakterület, amely magába foglal sok más területet. A piacok megértése, a stratégiaalkotás és ezek „lefordításának” képessége szerintem továbbra is elődleges kell legyem Magyarországon. Bár a kérdésekre adott válaszok bizonyára nem ezt tükrözik, de a menedzsernek éppen azokat a képességeket kell hordoznia, ami a tagok repertoárjából hiányzik. A menedzser nem a klaszter felett áll, hanem – a kíváncsú modell szerint – egy szolgáltató a rendszerben, ebből kifolyólag hiánypótló szolgáltatásai kell legyenek. És a hazai vállalkozások, de néha talán a forrásgazdák esetében a stratégia hiánya, az újszerű megoldásoktól való félelem, a másolás, közvetve mind a piacok megértésének, és a megfelelő, korszerű válaszok kidolgozásának hiányára vezethetők vissza. Természetesen számos más képesség is kell, de ezt tartom a legfontosabbnak.

Az, hogy mekkora szerepe van a sikerességében, korábban említettem. Önmagában nem csodaszer, és ha valóban szolgáltatóként tekintünk rá, azt lehet elvárni tőle amivel megbíztuk, és amiért megfizettük.

Az, hogy a konkrét személynek ekkor jelentőséget tulajdonítunk szerintem hibás. Megkönnyíti ugyan bizonyos dolgok végig vitelét egy karizmatikus, tekintéllyel

rendelkező személy – de ez már mind a némileg torzult értékrend velejárója. A személy önmagában nem kellene fontos legyen, a munkája eredménye viszont igen. Van kapcsolat, de nem egyenesen arányos.

4.Milyennek látja a tagok magatartását a klaszteren belül? Képesek e az együttműködésre, mennyire aktívak?

Nagyon minimális, és az is rövidtávú. Az aktivitás – a második kulcs összetevő – szinte teljesen hiányzik. Nem csak a proaktív, vagyis problémafelvető, javaslattevő szerepkör hiányzik, de sokszor a reaktív, vagyis a feltett kérdésre csak válaszoló, döntést meghozó magatartást is nagyon nehéz elérni.

Az együttműködést találni nagyon nehéz. Ha termelési együttműködések nézünk, ott szinte biztos, hogy csak addig él a kapcsolat, amíg az árak a legjobbak. Amint egy picivel a külső árai felé emelne valamelyik – még ha többlétszolgáltatással is – a kapcsolat felbomlik. K+F együttműködés szinte mindig az egyetemektől indul, és sokszor anyagi ösztönzőket is be kell vetni, hogy a vállalatokat együttműködésre bírják.

5.Véleménye szerint mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

Az első kérdésre adott válaszok. Azokat a kártyákat kell jól keverni. Mindenki tudja mi a feladata, mindenki tudja mit várnak el tőle, mindenki tudja mit kell neki hozzátenni, hol az ő szerepe, és mindenkinek tudnia kell, hogyan tud ő profitálni az egészből. De minden pro és kontra. Ha valaki megelégszik egy kiállításon való részvétellel, annak van egy költsége, tucatjával az is olcsóbb. Ha azonban valaki mérhető piaci részesedés növekedést szeretne, az más szakembert kíván, nagyobb marketing költségvetéssel jár, így annak egész már tarifája van.

6.Hogyan látja a klaszterek jövőjét Magyarországon?

Kitörési pont! Iparágtól függetlenül, sőt a mezőgazdaságot is ide sorolnám, a klaszterekben látom egyesülni mindazt, amit a nagy multinacionális vállalatok tőkében, innovációban, hatékonyságban tudnak, illetve amit a KKV-k rugalmasságban, gyorsaságban. Véleményem szerint – és ez nem csak Magyarországra igaz – a klaszterek lesznek a jövőben a multinacionális vállalatok kihívói, mert együtt rendelkeznek akkora piaci erővel, viszont megőrizték a fenti jó tulajdonságokat.

7.Milyen fejlesztéseket javasolna a magyar klaszterek vonatkozásában?

Hosszú távú klaszterfejlesztési koncepciót! Kiszámítható támogatás, csökkenő mértékben, és eleinte tényleg csak menedzsmentre, majd később beruházásra is (a menedzsmentet szépen, fokozatosan!!! kivezetve), de ez legalább 8 éves időtartam alatt. Eleinte 80%, csak

menedzsment, aztán 60% menedzsment és beruházás, 40% csak beruházás. És ami nagyon fontos, a létrehozott eredményt nem tiltani, hanem előírni és visszaforgattatni.

VII. számú melléklet: Mélyinterjú: Pannon Mechatronikai Klaszter – Boda Judit

1.Hogyan értékeli a klaszterének a jelenlegi helyzetét? / Mennyire elégedett ezzel az állapottal?

A legutóbbi klaszterfejlesztési pályázat kiírásai kedvezőtlen követelményeket támasztottak, ezért nem pályáztunk. Más források után kellett kutatnunk. Nem vagyunk elégedettek.

2.Véleménye szerint mely tényezők elengedhetetlenek egy klaszter sikeres működéséhez?

Nyertes pályázatok, együttműködő tagi kör, jól működő klasztermenedzsment

3.A klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

Agilitás, szervezőkészség, rugalmasság, érdeklődést keltő személyiség

4.Milyennek látja a tagok magatartását a klaszteren belül? Képesek e az együttműködésre, mennyire aktívak?

kb 10%-a a tagoknak a legaktívabb, és a klaszteren túlmutatva K+F tevékenységben is részt vesz. A tagok egymás között kooperálnak alkalmanként, de nem jellemző módon.

5.Véleménye szerint mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

Lásd 2. kérdés

6.Hogyan látja a klaszterek jövőjét Magyarországon?

Pályázati lehetőségek és a projektek elszámolási menetrendje miatt a jövőt nem látom biztosnak.

7.Milyen fejlesztéseket javasolna a magyar klaszterek vonatkozásában?

Átgondoltabb pályázati rendszer, elszámolási folyamatok gördülékennyé tétele

VIII. számú melléklet: Mélyinterjú: Pannon Mechatronikai Klaszter – dr. Hány András

1.Hogyan értékeled a klaszterek/klaszteretek jelenlegi helyzetét? / Mennyire vagy elégedett ezzel az állapottal?

Az elmúlt években volt egy olyan tendencia a nemzetgazdasági politikában, ami azt preferálta, hogy minél több klaszter jöjjön létre. Ez abban nyilvánult meg, hogy volt egy klaszterpályázat, amiben induló klaszterként lehetett pályázni, aminek az lett az eredménye, hogy elég sok klaszter jött létre, a régióban is, Magyarországon is több száz. Ez pedig valamennyire meghatározza az irányt, és a klaszterek jelenlegi helyzetét. Röviden én azt látom, hogy nagyon sok klaszter van, van egy szűk kör, amely működő, van egy kör, amelyik tényleges klaszter és van olyan is, amely nagyon kezdeti stádiumban van, ha ez egyáltalán működő klaszternek tekinthető.

Érdemes megemlíteni, hogy a működő klaszter pályázatban preferálják a közös beruházást, és bármilyen közös beruházásnak az a jellemzője, hogy egyszer elindul, aztán egyszer véget ér. Valószínűleg így is van, hogy egy jól működő klaszterben vannak közös projektek, ezzel pedig azt akarom kiemelni, hogy ez nehezen jön össze azzal az elvárással, hogy hozzunk létre egy klasztert, folyamatosan bővítsük a tagok körét, és mint egy szép lassan mozgó rendszerként az idők végezetéig működtessük. A jól működő klaszter meg azt hozná elő, hogy folyamatosan alakítsuk, bővítsük a klasztert, átszervezzük. De a klaszter pályázatok nem engedik meg, hogy csökkentsük a klaszter létszámot. Holott lehet, hogy egy klaszter magasabb szintű működéséhez kevesebb tag, vagy más fajta tagok kellenek.

(„Csak a változás állandó”)

2.Véleménye szerint mely tényezők elengedhetetlenek egy klaszter sikeres működéséhez?

A legfontosabb, ha a belső tényezőkkel kezdjük a BIZALOM, a klaszter tagok felé és között is, valamint a klaszter menedzsment felé is. Ha ez meg van, akkor lehet még csak beszélgetni arról, hogy mit is lehetne, minek lenne értelme. Ha nincs meg a bizalom, akkor nem fogunk semmire jutni. Ha ez megvan, akkor ezekre az alapokra lehet építeni, hogy értéket nyújtson a klaszterben lévő szereplőknek és a klaszter körülvevő világnak. Ez a legfontosabb tényező, illetve az erre való törekvés.

A külső tényezők, hát most mondanám azt, hogy STABILITÁS – a kiszámítható pontok, fontos lenne, de nincs, sem az elmúlt években és nem is várható. Fontos persze az is, hogy

az az ágazat, amelyben a klaszter működik, legyen perspektívája, pl.: legyen piac abban az ágazatban, és az ne egy zsugorodó piac legyen, hanem egy perspektívikus piac.

3.Meglátása szerint a jó klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

Hátulról kezdem: abszolút befolyásolja. Függ erősen attól is, hogy milyen a működése a klaszternek: a centralizált klasztereknél egyértelműen, ahol egy demokratikus működés van ott kevésbé. Tehát ahol a tagok működtetik inkább a klasztert, ott kisebb a szerepe, míg ahol hálózatszerűen ott nagyobb.

Kompetencia szempontjából szerintem fontos, hogy ismerje azt az ágazatot, ahol működik a klaszter, és ne csak elméletben, hanem lehetőleg gyakorlatban is. Egy ipari klaszternél fontos, hogy iparból jött emberek legyenek a menedzsment tagjai, mert máskülönben nem is fogadják el a cégek őket. Emellett kapcsolatrendszer, hiszen nagyon sok klaszter tag felvetésére csak a klaszteren kívül lehet megtalálni a választ. A szervezőkészség is lényeges, és főleg KKV-k szempontjából az is fontos, hogy képes legyen érteni az üzletnek a sajátosságait, tudja azt hogy hogyan működik egy vállalkozás. (legjobb lenne, ha saját KKV-ja lenne a klaszter vezetőnek).

4.Milyennek látja a tagok magatartását a klaszteren belül? Képesek e az együttműködésre, mennyire aktívak?

Az aktivitás egy pozitív irányba eltolódott Gauss-görbe, van egy szűk rész, aki nagyon aktív, akikkel heti szintű a kapcsolattartás, van egy kisebb rész, aki nem aktív, abszolút nem találjuk a közös hangot, és van egy nagy tömeg, akivel van évente egy-két interakció, például eljönnek rendezvényre.

Az együttműködési képesség alapvetően megvan a cégekben, az egy más kérdés, hogy kiélezett piaci versenyben nagyon sokszor előfordulnak sérelmek. Konkrét példa: valaki úgy gondolta, hogy klaszteren belül gyártat le egy alkatrészt; a vállalkozás megígérte, és nem készült el péntekre, hanem csak keddre. Ez katasztrófa ilyenkor, de előfordul, hogy annak a cégnek közbejött valami, és akkor ettől kezdve sérül az együttműködés. Ilyen sokszor történik, de vannak durvább esetek is, mikor valaki valakit nem fizet ki, vagy csúszik a fizetéssel, netán elvesz üzletet más elől. Ilyen van a világban, ezek lekorlátozzák az együttműködés készséget, de inkább azt mondanám, hogy óvatosak lesznek egy idő után a klasztertagok. Ma azt látni – legalábbis a gépiparban, klasztertől függetlenül -, hogy az üzleti nyomás, az árnyomás, a jogi környezet kiszámíthatatlansága, arra felé tereli a vállalkozásokat, hogy úgy minimalizálja a kockázatait, ha minél kevesebb veszélyt hagy

a cégen kívülre. Vagyis, ha ő maga meg tudja oldani a problémáit, akkor van a legbiztonságosabb helyzetben. Ebből elindult egy olyan folyamat, hogy nem annyira kooperálnak a vállalkozások, hanem inkább kiépítik azokat a kapacitásokat, ami ott áll neki egy héten az öt napból négy és fél napot, de ha kell, akkor biztosan ott van. Ezt ők nyilván mérlegelték, és egy racionális döntést hoztak. Több helyen látni ilyen irányt, hogy egy vertikális integráció felé mozdulnak el a vállalkozások úgy, hogy nem kooperálnak, hanem szeretnék kiépíteni a saját maguk „belső” beszállítói kapacitásait.

5.Véleménye szerint mi a sikeres, jól működő klaszter „titka”?

Kell egy olyan ágazat, ami jól megy. Csökkenő, összeszűkülő piacon válságkezelés, krízis kezelés van, egyéni túlélésekről szól, nem klaszterről, nem összefogásról, nem másokról, hanem egyszerűen ott mindenki menti a saját bőrét. Fontos, hogy legyen pénz abban a szektorban. Kellenek jó vállalkozások, komoly cégek, ahogy szokták mondani, nem csak nagyok, hanem kicsi és közepes cégek is, akik már valamit elértek a piacon, vagy technológiában. Innovatív gondolkodásmód is lényeges.

Belső tényezőknél fontos, hogy oda kell figyelni a cégek igényeire, ismerni az elvárásaikat.

6.Hogyan látja a klaszterek jövőjét Magyarországon?

Sötéten. A klaszternél szerintem mindig van egy szűk határ, hogy mikor érdemes klaszterként működtetni bármilyen összefogást. Vagy egyébként a hagyományos módszerek is betöltik azt a szerepet, amivel az egyes szereplők el tudják érni céljaikat. Például közös céget lehet létrehozni hosszú idő óta Magyarországon. Ha egy klaszternek az a feladata, hogy egy közös céget hozzon létre, ahhoz nem kell klaszter. Ha egy bizonyos ágazatban, egy bizonyos térségben a cégek találkoznak, megbeszélik a problémáikat, ahhoz sem kell klaszter. Jó helyeken ezt eddig is megtették.

Ez egy érdekes kérdés, hogy merrefelé megy el a klaszterpolitika, vagy a klaszteresedés. Ha a színtisztán üzleti racionális irányba, arra már megvannak a piaci módszerek, ahhoz nem kellenek klaszterek. Miután a vállalkozások a piacokon eddig is racionális döntéseket hoztak, ők eddig is megtalálták a módját: ha kellett, közös céget hoztak létre, ha kellett, közös beruházást hajtottak végre, ha kellett, közösen lobbiztak. Ha valami mást is szeretnének, akkor viszont más megközelítést kell alkalmazni. Az, hogy rengeteg klaszter létrejött, felveti azt a kérdést, hogy mi a cél: újabb klasztereket létrehozni, vagy esetleg letisztítani, vagy jó klasztereket létrehozni? Nem látni egy egyértelmű irányvonalat a klaszter politikával kapcsolatban.

7.Milyen fejlesztéseket javasolna a magyar klaszterek vonatkozásában?

Legyen egy országos klaszter politika. Legyen egy fórum, ahol a jól működő klasztereket be lehet mutatni, országos szinten. A pályázatokat most nem is említem, de ezen a téren is lehetne javítani a jelenlegi helyzetet.

IX. számú melléklet: Mélyinterjú: Pannon Megújuló Energia Klaszter - Bauer Barbara

1.Hogyan értékeli a klaszterének a jelenlegi helyzetét? / Mennyire elégedett ezzel az állapottal?

A Panenerg Klaszter által képviselt szakterület, a megújuló energiák használata egyre elterjedtebb Magyarországon, nő a kereslet a megújuló energiákat biztosító berendezések iránt, így egyre több vállalkozás foglalkozik ezzel a témával.

Az energia kérdésköre napi szinten előtérbe került, mint a vállalati, mint a lakossági oldalon. Fontos az energiatakarékos megoldások feltárása és alkalmazása.

Mindezek figyelembe vételével a Klaszter jelenlegi helyzete stabil, további fejlődési és fejlesztési lehetőségek előtt áll.

2.Véleménye szerint mely tényezők elengedhetetlenek egy klaszter sikeres működéséhez?

A sikeres működés alapfeltétele a tagok közös érdekeink egységes képviselete, a megújuló energia szakmai döntéshozói felé.

Fontos, hogy a Klaszter a megújuló energia ágazat minőségi szolgáltatásokat nyújtó szervezeteit fogja össze, így mind a szervezet munkáját, mind a tagjait, a minőség, megbízhatóság jellemzi, így a felhasználók a Klaszteren keresztül fordulhatnak az igényeik szerinti szolgáltatást nyújtó Klaszter tagokhoz.

A klaszter hatékony működéséhez szükség van Benchmarking klub működtetésére, vagyis a leghatékonyabb klaszter működtetési gyakorlat elsajátítására.

Fontos tényező a választott vezető tisztségviselők (elnökségi tagok) aktivitása, közreműködése a szervezet szakmai tevékenységében.

Minél kiterjedtebb piaci és nemzetközi kapcsolatok, közös megjelenések rendezvényeken, kiállításokon, vásárokon. Közös honlap, közös adatbázis.

Értékesítési lehetőségek felkutatása, aktuális beszállítói adatbázis rendelkezésre állása.

3.A klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

A klaszter menedzsment feladata az egyre gyorsabban növekvő számú szakmai, jogi és pénzügyi, továbbá szervezési információk szűrése és hatékony kezelése és célzott továbbítása a tagok igényeinek megfelelően.

Elengedhetetlen a szakterület ismerete, a kiváló szervező és kommunikációs készség. Fontos, hogy az adott problémákra gyors és eredményes megoldást találjon, ezek megvalósításában aktívan részt vegyen.

4.Milyennek látja a tagok magatartását a klaszteren belül? Képesek e az együttműködésre, mennyire aktívak?

A tagok jelentős része mikro- és kisvállalkozások, akik elsősorban szakmai előrejutás, kapcsolatok építése és a piacra jutás kiszélesítése céljából léptek be az egyesületbe. A taglétszám az első két évet követően jelentős változáson ment keresztül, egy úgynevezett tisztulási folyamat játszódott le a Klaszteren belül. A tagdíjat nem fizető és inaktív tagok kizárásra kerültek, de emellett új, aktív tagok is megjelentek. Jelenleg 24 taggal működünk, a Közgyűléseken 80%-os a részvétel, ami a területi szétszóródás tekintve, nagyon jónak mondható.

Az együttműködések száma folyamatosan emelkedik, közös projektek és beruházások valósulnak meg. A tagok szakmai kérdések megvitatásában, illetve megjelenési lehetőségek (vásárok, kiállítások, konferenciák) kihasználásban egymást keresik, közösen képviselik a Klasztert.

Mivel ez a szektor most van felfutóban, elkerülhetetlen egyes tagcégek rivalizálása, versenyzése. Ennek kezelésére a klaszter munkatársai, tisztviselői nagy figyelmet fordítanak, igyekeznek megkeresni az érintett felek számára a legkedvezőbb megoldásokat, lehetőségeket.

5.Véleménye szerint mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

Olyan szakterületen kell működnie és képviselnie az adott szektor szereplőit, amire nagy a befogadó készség. Nagy társadalmi és jelentős politikai támogatottsággal rendelkezik. Tagjait elhivatott, kiváló szakemberek képviselik. Az adott területen a legjobb lehetőségeket és megoldásokat kínálják, folyamatosan igazodva a folyamatosan változó és megújuló fejlesztési irányokhoz, lehetőségekhez.

Nélkülözhetetlen egy jó menedzsment szervezet, aki koordinálja és összefogja a tagokat. Információs hálóként kapcsolatot tart a szervezetekkel és biztosítja a tagok egymás közötti információk átadását. A tagok igényeihez igazodva tervez és szervez programokat, rendezvényeket. Segíti a tagok közötti együttműködések kialakítását, biztosítja a Klaszter szervezeti hátterét és stabilitását.

6.Hogyan látja a klaszterek jövőjét Magyarországon?

Egy Klaszter lehet nagyon sikeresen működő és tevékenykedő szervezet, de lehet egy akadályoztató, nem a tagok érdekeit képviselő egyesülés is.

Magyarországon azon Klasztereknek van létjogosultsága, akik szakmailag kiemelt színvonalon képesek az adott szakterületet képviselni. Kiterjedt partneri kapcsolatokkal

rendelkeznek és képesek a megújulásra, és folyamatos fejlesztésekre. Szervezetileg stabilak, megbízható menedzsment szervezet áll mögöttük.

Fontosnak tartom ezt a szerveződési formát, mert a közös képviselet több lehetőséget kínál, nagyobb támogatottságot élvez.

7.Milyen fejlesztéseket javasolna a magyar klaszterek vonatkozásában?

A fejlesztések formáját és módját elsősorban az adott Klaszter tagjainak tevékenységi köre határozza meg.

Általánosságban a marketing területén lenne szükség jelentős előrelépésre. Egységes arculat kialakítása, kiadványok készítése. Megjelenések számának jelentős növekedése, rendezvényeken, konferenciákon, vásárokon. Ez hozzájárul a minél kiterjedtebb piaci illetve nemzetközi kapcsolatok kiépítésére.

X. számú melléklet: Mélyinterjú: Regionális Pellet Klaszter – Jakab Andrea

Az első kérdésem: Hogyan értékeli a klaszterének a jelenlegi helyzetét? / Mennyire elégedett ezzel az állapottal?

Jelen állás szerint bizonytalannak érzem a klaszterek jövőjét, nagyon-nagyon pályázatfüggő még mindig a történet. A klaszter menedzsment feladatokat, amennyiben nincs pályázat, szinte csak tagdíjakból lehet fedezni, nagyon kevés az a szolgáltatási szituáció, amelyet, a kevés fizetésből élő – ez azt is jelenti, hogy nem feltétlenül tudnak megfelelő kvalitású szakembereket foglalkoztatni - és az adminisztrációval borzasztóan elhazavott klasztermenedzsment fel tud vállalni. A klaszterek egy vagy két fő foglalkoztatására képesek csak a tagdíjakból és ez azért megpecsételi a sorsukat. A külföldi példák mást mutatnak, például az osztrák klasztereknél: tartományi támogatásokról tudunk, amelyek abszolút nem pályázatfüggőek és ezek a források hozzájárulnak ahhoz, hogy ezek a menedzsment szervezetek, mind személyi állományukban, mind egyéb tekintetben meg tudjanak erősödni.

A pályázati rendszerrel kapcsolatosan az az alapvető probléma, hogy az a fajta fejlődési szituáció, hogy induló klaszter, majd fejlődő és akkreditált klaszter státuszban önfenntartó módon tudjon létezni, fejlődni nem, vagy csak ritkán érvényesül. És persze a válság sem segít, nagy mértékű kiszolgáltatottságban létezünk. Az Új Széchenyi Tervben kiírásra kerültek ezek a klaszter pályázatok, többek között mi is most egy támogatási szerződés előkészítési fázisában vagyunk, és ez nagyon jó, hogy van. E nélkül az kell mondjam, hogy alapjáraton tudnánk csak működni, tényleg csak az adminisztratív feladatokat, és az alapszolgáltatásokat tudnánk biztosítani a klaszter tagok számára. Miközben az ő elvárásaik pedig teljesen jogosan többről szólnának. Olyan típusú szolgáltatásokra lenne szükségük, amelyek az ő üzletmenetüket még hatékonyabban segítik, tehát ez megint csak egy forrásfüggő történet. Ha most sikerül a támogatási szerződést megkötnünk, olyan célokat, olyan feladatokat tűztünk magunk elé, hogy most több, mint két évre úgy tűnik, hogy megint helyre rázódtunk. De tény az, hogy ha nem is a klaszter menedzsment működtetésére, de valamiféle olyan támogatásra a továbbiakban is szükségünk lenne, amelyek még egyszer mondom nem pályázat függők. Több időre van szükség Magyarországon arra, hogy egy klaszter ilyen módon a menedzsment szervezetét tényleg fel tudja pufferolni, olyan eszközrendszerrel és ez személyi ügy is, hogy tényleg hatékonyan tudjon működni. Csak egy példát mondok: egy megújuló energetikai klaszter Ausztriában úgy néz ki, hogy dolgozik benne 4-5 ember, ahol a pénzügyestől a műszaki

szakemberig mindenki, tehát minden poszt magas színvonalon van lefedve. Míg náluk például, ahol vagyunk ketten, az ember annak is örül, ha a papírmunkát el tudja végezni.

És akkor Ön szerint a sikeres klaszter működéséhez arra lenne leginkább szükség, hogy ne pályázattól függjenek a klaszterek, megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésre alapjáraton?

Így van.

Véleménye szerint a klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

Én abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy a mi klaszterünk tulajdonképpen egy ágazati, szakmai szervezet, a Magyar Pellet Egyesület klasztere. Tehát akik az egyesületben tagok, ők a klaszternek is tagjai. Az elnökség, illetve külön munkacsoportok segítik a munkámat, tehát tulajdonképpen a mi menedzsment szervezetünknek a legfontosabb dolga az, hogy a feladatokat megfogalmazza és a feladatokkal kapcsolatos teendőket koordinálja. Ebből a szempontból mi szerencsések vagyunk, nem nekünk kell kitalálni a dolgokat, műszaki, szakmai stb. felkészültséggel rendelkezésünkre állnak az egyesületi tagok. Úgy gondolom, hogy a klaszter menedzser akkor tudja legjobban ellátni a feladatát, ha mindenhez ért egy kicsit, ami a klaszter életében előfordulhat, sőt ez az igazán ideális helyzet. De megítélésem szerint egy vagy két személyben nem megoldható, hogy minden teendőt csak a klaszter menedzsment végezzen. Ha nincs háttere a klaszter tagok részéről, akkor tulajdonképpen nem működőképes a dolog.

És Ön, hogy látja, mennyire aktívak a klaszter tagok? Ugye említette, hogy a klaszter tagok egyben egyesületi tagok is, és képesek e az együttműködésre, és hogy mennyire aktívak?

Ezzel kapcsolatosan az első időszakban, a kezdeti időszakban - mi 2008. végén alakultunk -, sokkal nagyobb volt a lelkesedés, sokkal nagyobb volt a munkabírási is a tagság részéről. Ezt leginkább külső okokkal magyaráznám: a mostani gazdasági környezet nem csak a mi ágazatunknak, hanem az összes többi gazdasági ágazatnak a fejlődését megállította, sok szempontból vissza is vetette. Tőkeszegénység, a banki hitelezési gyakorlat, a fogyasztás drasztikus csökkenése, mindennapi megélhetési problémákat okoz a klaszter tagjaink jelentős részénél. Ilyenkor nyilván nem feltétlenül a nagyon erős közös gondolkodás jellemzi a tagságot, hanem inkább az, hogy megmentse a saját vállalkozásukat. Azokban a tevékenységekben, amelyekben egyértelműen látszik, hogy rövidtávon jelenthetnek valamiféle üzleti előnyt a tagok számára, ott továbbra is nagyon

erős az együttműködés és a tenniakarás. Ahol közép- vagy hosszabbtávú megtérülés látszik, pl.: a szakmai munka, az adatbázisok összeállítása, amik már egy kicsit hogy úgy mondjam hosszabb idő alatt érnek be, ott csökkent az önkéntes munka nálunk, sajnos.

Ott kisebb az aktivitás. A klaszterek jövőjéről már beszéltünk, bizonytalannak látja a pályázati források miatt, végül is akkor Ön szerint mi a kulcsmotívum, vagyis mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

Megfordítanám a kérdést: hogy a külvilággal, a gazdasági környezettel el lehet-e hitetni azt, és itt a döntéshozókra is gondolok, hogy a klaszteresedést ne egy kötelező EU-s feladatnak tudják be, amin túl kell lenni, mert ugye ez elő van írva. Hanem valóban meglátni a lehetőséget ezekben a szerveződésekben, pl.: a klaszter státusza ma Magyarországon teljesen megfoghatatlan, ez például egyáltalán nem segít rajtunk. Tehát, ha a klaszteresedésben meg lehetne mutatni az értéket– és ebben mondjuk nekünk is van dolgunk, hogy megmutassuk milyen célokat lehet úgy elérni, hogy az egymással konkurens vállalkozások tudnak közösen dolgozni, és a megfogalmazott célokat sikerül is valamilyen szinten elérni én azt gondolom, hogy akkor ez jó bizonyítvány lehet a külvilágnak is arra, hogy ez nem a pénzlenyúlásról és nem arról szól, hogy akkor „elbohóckodunk” egy darabig, és az egészből nem lesz semmi. Hozzáteszem ilyen példa is van Magyarországon, hogy alakultak klaszterek, akikről már hónapok múltával igazából nem is lehetett hallani.

Ezeket nevezték megélhetési klasztereknek, ha jól tudom. Volt egy ilyen kedvezőtlen kategória, ami szintén hozzájárult ahhoz, hogy sokakban negatív vélemény alakult ki a klaszterekből.

Így van. Tehát sajnos ez is benne van a pakliban. Ugyanakkor mi a magunk részéről most elmondhatjuk, hogy a Magyar Pellet Egyesület, Regionális Pellet Klaszter alapító tagja tud lenni egy olyan európai szövetségnek, amelynek Közép- és Kelet-Európában egyedül mi vagyunk tagja. Ha erőtlén társaság lettünk volna, akkor nyilván ezt nem tudjuk elérni. És ez azt jelenti, hogy az Európai Pellet Tanácsban szavazati jogunk van, azokról a trendekről, azokról a fejlődési irányokról, azokról a szabályozásokról tudunk véleményt megfogalmazni, amelyek 20 évre előre meghatározzák a pellet ágazat a jövőjét. Még egyszer mondom, hogy nyilván akkor lehet sikeres egy klaszter, ha meg tud fogalmazni olyan feladatokat, amik minden egyes tagvállalkozásnak az érdekét képviselik. Nálunk ezért nagyon fontos az innováció területén a marketing, ezzel még mindig nagyon sok dolgunk van, mert olyan megújuló energiaforrásról van szó, amelyet kevesebben ismernek és az, hogy ez ismertté váljon a fogyasztók, a lakosság, az önkormányzatok stb. körében,

nekünk ezzel kapcsolatosan továbbra is sok tennivalónk van. Másik oldalról meg a döntéshozókkal, akik a törvényeket hozzák, velük kell nekünk nagyon sokat együttműködni azért, hogy ez a viszonylag új energiahordozó ismert legyen. Tehát, ha ilyen feladatok meg tudnak fogalmazódni egy klaszterben, akkor az már egyfajta garancia arra, hogy tényleg közös együttműködés legyen, és egyfajta garancia arra is, hogy azok a bizonyos mutatók vagy eredmények megszülessenek, amik miatt a klaszterek létjogosultsága aláírandó. Ott ahol nincs ilyen közös feladat, ott azt gondolom, hogy ez borzasztóan nehéz.

Ezt én is így tapasztalom, mert egyre több volt, illetve jelenlegi klaszter menedzsment munkatárssal beszéltem, és ez a céltalanság megfigyelhető. Nagyon sok tényező befolyásolhatja a klaszterek működését. A tavalyi kutatásom során alapvetően a klaszterek marketing tevékenységét vizsgáltam, de úgy gondoltam, hogy ezt a témát érdemesebb még mélyebben, átfogóbban feltárni. Azért, hogy az összefüggéseket még jobban megismerjem, és azért is gondoltam, hogy egy mélyebb kutatást próbálok elvégezni.

Még egy kérdésem lenne – melyre már részben válaszolt is – hogy milyen fejlesztéseket javasolna a magyar klaszterek vonatkozásában?

Végül is, ahogy gondolom a pályázati feltételek javítása is egy jó irány lenne, meg maga a belső indítatás is, a közös célok és feladatok megfogalmazása is jó ötlet lehet véleményem szerint.

Így van. Rendszerezzük! Pályázatok szempontjából jó, hogy vannak kiírások, kevésbé jó, hogy újfent az adminisztráció kap fő hangsúlyt. Rengeteg a papírmunka, ami sajnos elveszi az időt és energiát attól, hogy a kreatív tevékenységre nagyobb hangsúlyt tudjunk helyezni. Ez nagy probléma. Persze, igazolni kell, hogy a pályázati forrás megfelelő módon lett elkölthetve. De talán lenne ennek más, kevésbé bürokratikus módja is. Másik az, hogy a pályázatokban borzasztó módon behatárolódnak a megvalósítható feladatok. Tulajdonképpen fejlődő klaszterként ugyanazokat a menedzsment tevékenységeket kell nekünk – igaz magasabb szinten – megvalósítanunk, mint indulóként, nincs igazából másra lehetőség. A másik pedig az, hogy fejlődő klaszterként nálunk egy kötelező elem most már a beruházási rész, tehát pl.: közös eszközbeszerzés, közös építés, amit most megoldottunk, mert az volt a szerencsénk, hogy volt 3 olyan klasztertagunk, akik össze tudtak állni egy olyan cél megvalósítás mögé, amelyből közvetlenül ők, de ha úgy tetszik az egész klaszter tagság fog profitálni, elsősorban a marketing értéke miatt. Nagyon sok olyan korábban induló nyugat-dunántúli klaszterről tudok, ahol úgy érezték – és ebben

persze benne van a forráshiány is -, hogy ez egy mondvacsínált dolog, és nem vágtak bele. Talán ezzel van a legnagyobb probléma, hogy pályázatok nagyon sarkosak. Ezt említettem az osztrák példánál: ha van egy olyan biztos forrás, amire hosszabb távon is lehet alapozni, olyan projektekbe is bele lehet vágni, amiknél bátran próbálkozunk, ha sikeres folytatjuk, ha nem, akkor leállunk vele és újabb terveken kezdünk el gondolkodni. Ez ma Magyarországon nagyon nehéz.

Végül is akkor még az lenne egy jó kiindulópont ha a klaszter menedzsment szervezet több munkatársból – 4-5 főből – állna, nem úgy mint jelenleg Magyarországon, és így jobban eloszlana a munka mennyisége is, illetve a bizalom kiépítése is, amit Ön is említett: bebizonyítani azt, hogy igenis jót akar a klaszter és hogy valódi értéket kíván teremteni, nem csak egy kötelező minta követése a cél.

Igen így van.

Ezek lettek volna a legfontosabbak kérdéseim. Köszönöm szépen a segítségét!

XI. számú melléklet: Mélyinterjú: Sopron Régió Logisztikai Klaszter – Fleck Adrienn

1.Hogyan értékeli a klaszterének a jelenlegi helyzetét? / Mennyire elégedett ezzel az állapottal?

Jelenleg a klaszterünk nem akkreditált, ez lenne a célunk. A jelenlegi helyzetünkön lehetne még javítani. Az együttműködési hatékonyságon, az aktivitáson kellene fejleszteni.

2.Véleménye szerint mely tényezők elengedhetetlenek egy klaszter sikeres működéséhez?

Együttműködési hajlandóság, elegendő idő, aktivitás, közös célok, közös marketingtevékenység

3.A klaszter menedzsernek/vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? / Mennyire befolyásolja a klaszter menedzser/vezető személye a klaszter sikerességét?

Motiváló személyiség, elszánt, idegen nyelveket beszélő, pályázati ismeretekkel rendelkező

4.Milyennek látja a tagok magatartását a klaszteren belül? Képesek e az együttműködésre, mennyire aktívak?

Az aktivitáson lehetne még javítani.

5.Véleménye szerint mi a sikeres/jól működő klaszter titka?

Együttműködés, közös fellépés

6.Hogyan látja a klaszterek jövőjét Magyarországon?

Külföldi példák alapján még van mit fejlődniük a magyarországi klasztereknek.

7.Milyen fejlesztéseket javasolna a magyar klaszterek vonatkozásában?

Akkreditálás feltételeinek könnyítése, együttműködés hatékonyságának növelése