

OTDK-DOLGOZAT

Bodnár Szabina

MA

Kiss Anikó

BA

2013

**A DÉL-DUNÁNTÚLI KULTURÁLIS IPARI KLASZTER
REVITALIZÁLÁSA EGYSÉGES SZOLGÁLTATÁS-PORTFÓLIÓ
FEJLESZTÉSÉVEL**

**REVITALIZATION OF THE SOUTH-TRANSDANUBIAN
CULTURAL INDUSTRY CLUSTER THROUGH THE
DEVELOPEMENT OF THE SERVICE PORTFOLIO**

Bodnár Szabina

Kiss Anikó

Kézirat lezárása: 2012. november 27.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés (Bodnár Szabina, Kiss Anikó)	5
1.1	A dolgozat aktualitása	5
1.2	Kérdések, várakozások	5
1.3	A dolgozat felépítése	6
2	Mi a klaszter? (Kiss Anikó)	7
2.1	Definíció	7
2.1.1	Történetiség	9
2.1.2	A klaszteresedési folyamat szakaszai	9
2.2	Klaszter tipológia	11
3	Mi a kulturális és kreatív ipar? (Kiss Anikó)	13
3.1	Definíció	13
3.1.1	Szerkezet	13
3.2	A környezet, amely életre hívta ezeket az iparágakat	15
3.2.1	A kulturális és kreatív ipar jelentősége napjainkban	16
3.2.2	A kulturális és kreatív ipar helyzete Magyarországon	17
4	Kreatív ipari klaszteresedés a dél-dunántúli régióban (Kiss Anikó)	18
4.1	Dél-dunántúli helyzetkép	18
4.1.1	Lehetőségek feltárása	21
4.2	A kulturális ipar szerkezete a régióban	24
4.3	Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter	27
4.3.1	Alapítás – célok	27
4.3.2	A szervezet felépítése és eddigi tevékenysége	28
4.3.3	Kihívások, nehézségek	31
5	A DDKIK revitalizálási törekvései (Bodnár Szabina, Kiss Anikó)	33
5.1	Konkrét célkitűzés	33

5.2	A klasztertagok helyzete és elvárásai	34
5.3	Jelenlegi klasztertagok közti viszonyrendszer	38
5.3.1	Eddigi együttműködések.....	39
5.3.2	Bizalmi viszonyok feltárása	43
5.4	A DDKIK szolgáltatásainak felmérése és rendszerezése.....	63
6	További kutatási lehetőségek (Bodnár Szabina, Kiss anikó).....	73
6.1	Új szolgáltatások fejlesztése.....	74
6.2	A klaszterben rejlő potenciál régiófejlesztő hatása	76
7	Összegzés (Bodnár Szabina).....	78

Ábrajegyzék

1. ábra - A dolgozat felépítésének váza	6
2. ábra - Klaszterek felépítése	8
3. ábra - Klaszterek irányító szervei	9
4. ábra- Klaszterek kialakulásának lépései	10
5. ábra- Klaszterek kategorizálása	11
6. ábra - A különböző iparágak viszonya O'Connor szerint.....	15
7. ábra- Termelő és szolgáltató ágak bruttó hozzáadott értéken belüli részaránya, 2007..	19
8. ábra - A felsőoktatásban résztvevő hallgatók száma képzési hely szerint.....	21
9. ábra - Kreatív ipari vállalkozások száma aláganként a dél-dunántúli régióban (db)	26
10. ábra - A DDKIK szervezeti felépítése	29
11. ábra - DDKIK tagjainak megoszlása megyénként.....	30
12. ábra - Klaszteresedési motivációk értékelése	36
13. ábra – Klasztertagság 2012	39
14. ábra – Klasztertagság 2012	40
15. ábra – Együttműködések.....	41
16. ábra - Az együttműködések számának aránya és a szakmai/üzleti bizalom kölcsönös választásainak aránya közötti eltérés (százalékban)	55
17. ábra - Az együttműködések számának aránya és a szakmai/üzleti bizalom és a személyes szimpátia kölcsönös választásainak együttes aránya közötti eltérés (százalékban).....	56
18. ábra - Szakmai/üzleti bizalom szociogramja	59
19. ábra - Személyes szimpátia szociogramja.....	60
20. ábra - Együttműködések összevetése a kölcsönös bizalmi választásokkal.....	62
21. ábra - A meglévő, de nem ismert iparágak hatása a piacra.....	63
22. ábra - A DDKIK szolgáltatás-portfóliójának elemei	64
23. ábra - Klaszterszintű szolgáltatás portfólió elemei	66
24. ábra - A szolgáltatás-portfólió piacképessége a B2B és a B2C piacok esetén	71
25. ábra – Toló (push) és húzó (pull) hatás a piacra lépés vonatkozásában	73
26. ábra – Termék- és szolgáltatás-fejlesztés visszacsatoló folyamata.....	75
27. ábra – A klaszterben rejlő potenciál régiófejlesztő hatása.....	76

Táblázatjegyzék

1. táblázat – A kreatív ipar ágazatai.....	14
2. táblázat – A kulturális ipar ágazatai.....	15
3. táblázat - Dél-Dunántúl SWOT elemzése.....	21
4. táblázat - Kreatív ipari ágazatok a dél-dunántúli régióban	25
5. táblázat - A DDKIK tagjainak száma	30
6. táblázat - Együttműködések száma.....	42
7. táblázat - Kölcsönös választások és eddig együttműködések összevetése	53
8. táblázat – Egyirányú választások rangsora	61
9. táblázat - PR és kommunikáció tevékenységet biztosító tagok száma	67
10. táblázat - Üzleti támogató tevékenységeket ellátó klasztertagok száma	68
11. táblázat - Alkalmazott művészetek területén tevékenykedő tagok száma	69
12. táblázat - A rendezvényszervezés területén tevékenykedő klasztertagok száma.....	70
13. táblázat – Egyirányú választások	I
14. táblázat – Kölcsönös választások.....	II

1 BEVEZETÉS (BODNÁR SZABINA, KISS ANIKÓ)

A Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter menedzsment szervezet munkatársaiként azt a nagy kihívást jelentő feladatot kaptuk, hogy készítsük elő klaszterszinten közösen fejlesztett és szolgáltatott kulturális és kreatív ipari termékek és szolgáltatások bevezetését.

1.1 A DOLGOZAT AKTUALITÁSA

Jelenleg a Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter öt éves működésének tanulságai alapján számos fejlesztésre kész, de ezekhez kapcsolódóan számos kérdés nem tisztázott a menedzsment szervezet számára. Dolgozatunkban e kérdésekre kívánunk választ adni, valamint a jövőre vonatkozó további fejlesztési irányokat is szeretnénk meghatározni.

1.2 KÉRDÉSEK, VÁRAKOZÁSOK

A stratégiai irányok meghatározásához alapvetően három fő kérdéskört vizsgáltunk. Először a klasztertagok elvárásait vizsgáljuk, azt, hogy milyen tényezők motiválták belépésük, e tényezők területén tapasztaltak-e változást, illetve milyen elvárásokat támasztanak a jövőre nézve.

A második nagy kérdéskör, amely a stratégiai irányok meghatározásában fontos szerepet játszik, a klasztertagok közötti együttműködési és viszonyrendszer feltárása. A menedzsment szervezet eddigi tapasztalata az együttműködések kapcsán, hogy az egyes klasztertagok számára nagyon fontos az üzleti partnerbe vetett bizalom, amely legtöbbször személyes szimpátián vagy múltbeli együttműködések jó tapasztalatain alapszik.

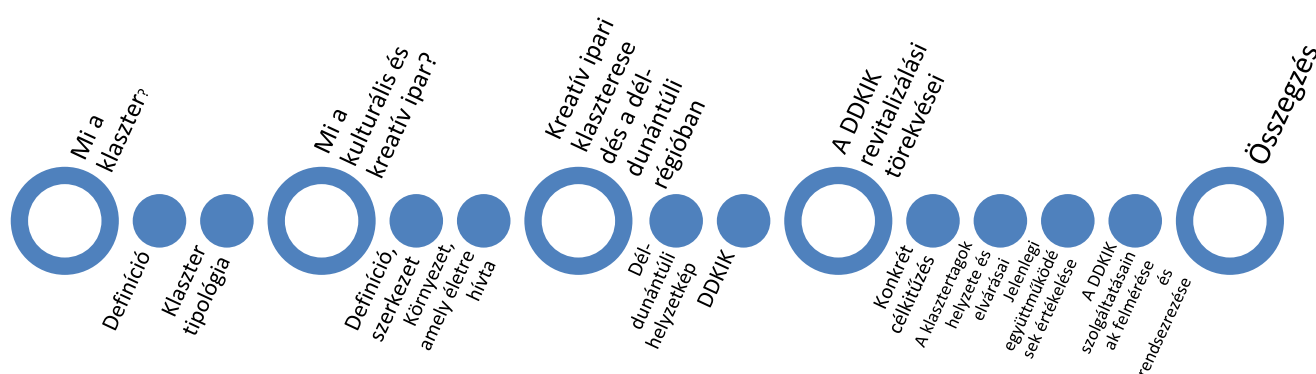
A menedzsment szervezet ezen hipotézisét kísérleti jelleggel az interperszonális kapcsolatok vizsgálatára alkalmazott szociometriai kutatással kívánjuk igazolni vagy cáfolni. Alapvetően azt vizsgáljuk meg, hogy mennyiben fedik le az eddigi együttműködések hálózata és a bizalmi kapcsolatok hálózata egymást, mert amennyiben nagy egyezést tapasztalunk, akkor a kijelenthetjük, hogy az eddigi együttműködések mentén a bizalom, mint a további együttműködések előfeltétele, létezik. Abban az esetben azonban, ha nem fedik le egymást, akkor a fejlesztések során külön hangsúlyt kell fektetni a bizalmi viszonyok harmonizálására is.

A jövőbeli stratégiai irányok meghatározásának első lépéseként pedig a DDKIK szolgáltatásainak összegzését és rendszerezését, illetve a súlypontok meghatározását tűztük ki célul.

1.3 A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE

A dolgozatunk az 1. ábra szerint épül fel. Az következő két fejezetben ismertetjük a klaszterek működését, általános fajtáit, illetve a kulturális és kreatív ipar meghatározását, ezen iparág legfontosabb jellemzőit.

Ezt követően megvizsgáljuk, hogy a dél-dunántúli régióban mi jellemzi a kulturális és kreatív ipart, illetve milyen motivációk és célok mentén jött létre a Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter.



Forrás: Saját szerkesztés

1. ábra - A dolgozat felépítésének váza

Az 5. fejezetben pedig a DDKIK megújulási törekvéseit segítő elemzéseinket mutatjuk be: megvizsgáljuk a klasztertagok elvárásait, feltárjuk a köztük lévő együttműködéseket és bizalmi viszonyokat, illetve összesítjük és rendszerezzük a tevékenységeiket. Végül pedig az egységes piacra lépéshez szükséges további cselekvési irányokat mutatjuk be.

2 MI A KLASZTER? (KISS ANIKÓ)

Európa nyugati részén már több mint három évtizeddel ezelőtt megjelentek klaszteresedési kezdeményezések. Ennek ellenére hazánkban a klaszterek csak az elmúlt évtizedben kezdtek nagy számban megjelenni. Ezt a speciális szerveződési formát szeretnénk részletesen megismertetni ebben a fejezetben.

2.1 DEFINÍCIÓ

Porter (Porter, 1991) meghatározása szerint a klaszterek olyan, egymással együttműködő termelő és szolgáltató cégek, szervezetek és beszállítók, valamint a velük kapcsolatban álló intézmények, intézményrendszerek, melyek egy adott térségben egy adott iparágban, egymást erősítve és segítve tevékenykednek.

Az EU (European Commission, 2003) meghatározása szerint klaszterek: független vállalatok és kapcsolódó intézmények olyan csoportjai, amelyek:

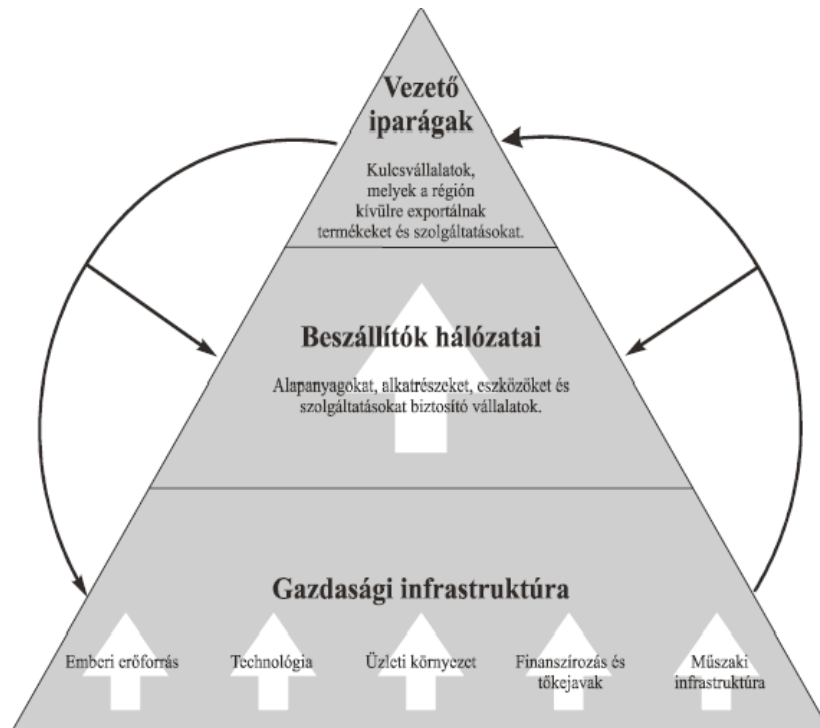
- ♦ Együttműködnek és versenyeznek;
- ♦ Földrajzilag koncentráltan helyezkednek el egy vagy néhány régióban;
- ♦ Meghatározott területekre specializálódnak, közös technológia és szakismeret segítségével;
- ♦ Egyaránt lehetnek tudományos alapúak vagy hagyományosak;
- ♦ Lehetnek intézményesítettek vagy nem intézményesítettek.

Mindezek mellett pozitív hatásuk van az innovációra, versenyképességre, információáramlásra, valamint a hosszú távú üzleti dinamizmusra.

Hazánkban az első klaszterek alulról szerveződő intézmények voltak, melyeket egy-egy iparág vagy régió kapcsolt össze. Emellett azonban később nem elhanyagolható a klaszterek megalakítására vonatkozó állami támogatások hatása, például Széchenyi Terv. A klaszterek fejlesztésében nem csak állami intézmények, hanem regionális fejlesztési ügynökségek is részt vállalnak (Grósz, 2004).

A klaszterek általános felépítését az 2. ábra szemlélteti. A klaszterek általános jellemzője, hogy egy adott iparág jelenős vállalataiból tevődik össze, kialakulása pedig a régióban, térségben jellemző, kedvező gazdasági infrastruktúrának köszönhető. A beszállítói

hálózat a klasztertagok köré épülve alkot egységet, és szolgálja ki a vállalatok igényeit. (Lengyel & Rechnitzer , 2002)



Forrás: (Lengyel & Rechnitzer , 2002, p. 108)

2. ábra - Klaszterek felépítése

A klaszterek szervezeti felépítését tekintve elmondható, hogy a döntéshozó szerv minden esetben a közgyűlés, melyen keresztül a tagok meghatározzák a klaszter irányait, munkáját, költségvetését, stb. Minden tagvállalat és szervezet köteles a közgyűlésbe egy-egy képviselőt delegálni. A klasztermenedzsment látja el a végrehajtó szerv feladatait. Tagjai: a klasztermenedzser és adminisztrációs segítői. Feladatuk a klaszter operatív irányításából áll. Ezen két fő szerv mellett a klaszter dönthet egyéb segítő, szakmai egységek létrehozásáról, amelyek megkönnyítik a mindennapi döntéseket valamint segítik a hosszú távú fejlesztés és versenyképesség megőrzését. (Klasztermenedzser.hu, 2012)



Forrás: Saját szerkesztés

3. ábra - Klaszterek irányító szervei

A klaszter menedzsment szervezet vagy a klaszter által létrehozott egyéb szakmai szervezet feladatköre gyakran kiegészül a tagvállalkozások támogatásának, fejlesztésének érdekében tanácsadó, képzési, oktatási jellegű tevékenységekkel is. (Grósz, 2004)

2.1.1 Történetiség

Nyugat-Európában – Nagy-Britanniában, Olaszországban, Németországban- már az 1980-as években megfigyelhetők voltak klaszterek kialakulásának előjelei, törekvései. Az 1990-es évek óta Európában az egyik legjelentősebb fejlődési és növekedési irány a klaszterorientált fejlesztés.

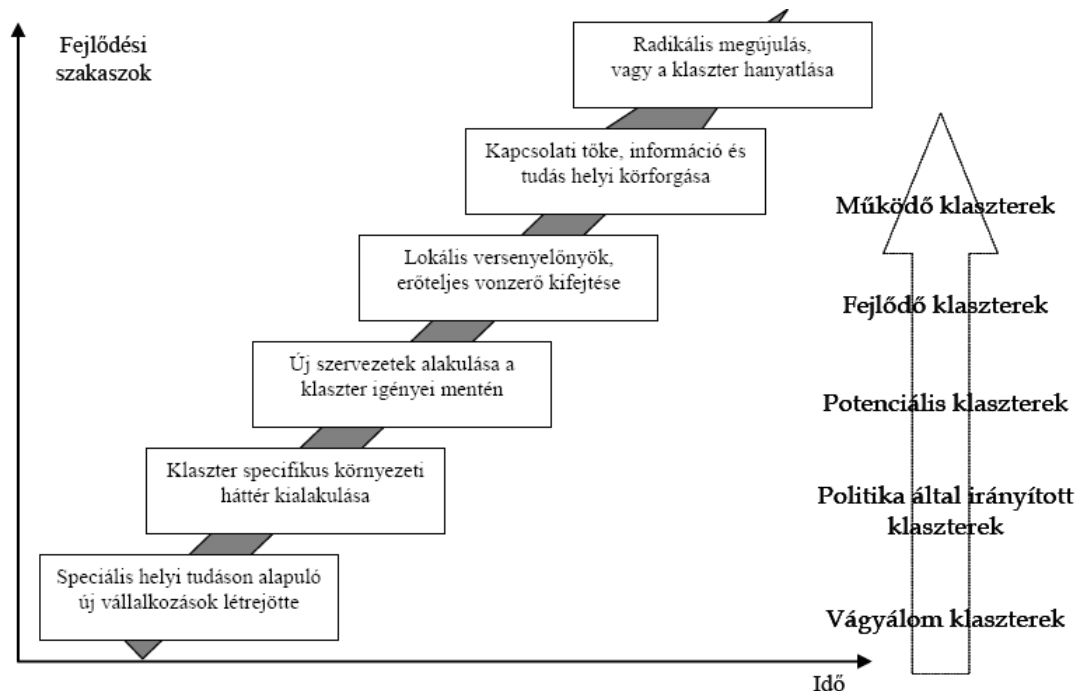
A klaszter kifejezés megjelenése viszonylag újszerű és egységes értelmezésének határait máig is nehéz megállapítani. Az olasz iparági körzetek, a francia lokális termelési rendszerek éppúgy funkciójukban klaszternek tekinthetők, mint az angolszász országokban „cluster” néven említett együttműködések. A fogalom hamar beépült a gazdaságpolitikába, az OECD több jelentős konferenciát szervez, melyek célja a lokális klaszterfejlesztés támogatása. A fejlődő országokban hasonló célt szolgálnak az ENSZ UNIDO által indított kezdeményezések (Lengyel & Rechnitzer , 2002).

2.1.2 A klaszteresedési folyamat szakaszai

A klaszteresedési folyamat általánosságban hat szakaszra bontható, melyek minden klaszter életében megfigyelhetők, vagy legalábbis nagyon hasonlóan mennek végbe.

Az első szakasz során kialakulnak az első olyan vállalkozások - például spin-off cégek- melyek speciális területen és különleges tudással törnek be a piacra. Ezt a fázist út-törő vállalkozások szakaszaként említi a szakirodalom (Grósz, 2006).

A második szakaszban az előbb említett új iparágakban, területeken kialakult cégek köré beszállítói és szolgáltató hálózat telepedik és elkezdődik annak a speciális környezeti háttérnek a kialakulása, mely a támogató szintet fogja nyújtani a klaszterben.



Forrás: (Grósz, 2006, p. 160)

4. ábra- Klaszterek kialakulásának lépései

A harmadik fázisban a meglévő hálózat mellé olyan új intézmények, vállalkozások csatlakoznak, melyek segítik és előmozdítják a versenyképességet a vállalkozások egyedi igényeinek, sajátosságainak megfelelő speciális szolgáltatások segítségével.

A következő szakaszban, a klaszterhez még nem csatlakozott vállalkozások, szervezetek belépésével bővül a tagok köre, kihasználva a térségben rejlő potenciált.

Az utolsó előtti, ötödik szakasz során megjelennek a nem profitorientált szervezetek és a kialakuló tudástranszfer valamint intenzív információáramlás szerves részeivé és támogatóivá válnak.

A hatodik fázis a hanyatlás szakasza, mely a fejlődés lassulásával vagy megállásával jellemezhető. Ekkor, a további működés érdekében gyökeres változtatásokra van szükség a szervezet életében. (Grósz, 2006)

2.2 KLASZTER TIPOLOGIA

Héjj és társai (Héjj , et al., 2008) a három csoportot alkottak a klaszterekből az értékláncban betöltött feladataik szerint:

- Horizontális klaszter
- Vertikális klaszter
- Diagonális klaszter

A horizontális klaszter jellemzője, hogy olyan vállalatokat sorolhatók ide, melyek egy adott térségben ugyanabban az iparágban és piacon tevékenykednek, emellett disztribúciós valamint beszerzési csatornáik azonosak. A vertikális klaszterek beszállítókból, fogyasztókból és hozzájuk kapcsolódó szolgáltatókból tevődnek össze. A diagonális klaszterek az előbb említett két típus összekapcsolódásából, kombinálódásából jönnek létre.

Lengyel (Lengyel & Rechnitzer , 2002) a klasztereket két fő típusra bontja: regionális és iparági klaszterekre. Az előbbi kategóriára jellemző, hogy egy adott területen lévő, egyazon iparághoz tartozó vállalatok versengő és együttműködő kapcsolata. Az utóbbi csoportba egy adott ellátási láncához szorosan kapcsolódó cégek, intézmények, szolgáltatók tartoznak.

Mindkét kategórián belül 3 típust sorolhatunk, melyeket az alábbi táblázat foglal össze (5. ábra)

<i>Iparági klaszter</i>	<i>Regionális klaszter</i>
Megaklaszter	Makroklaszter
Mezoklaszter	Regionális klaszter
Mikroklaszter	Lokális klaszter

Forrás: (Lengyel & Rechnitzer , 2002, p. 110)

5. ábra- Klaszterek kategorizálása

Az iparági klaszterek az aggregáció szintje szerint és a klaszterek komplexitása szerint meghatároz megaklaszterek, melyek olyan iparági csoportok, melyek tagjai a gazdasági tevékenységek széles körét magukban foglalják és meghatározzák egy nemzetgazdaság fejlődését. A mezoklaszterek egy meghatározott iparág értéklánc-rendszeréből és a hozzá kapcsolódó in-

tézményekből tevődnek össze. A mikroklaszterek egy ipárhoz tartozó kisebb értéklánc-rendszerek.

A regionális klaszterek esetén a térbeli kiterjedés mértéke a leglényegesebb ismerv. Eszerint beszélhetünk egész országra kiterjedő makroklaszterekről, regionális bázissal rendelkező regionális klaszterekről és helyi hálózatokból építkező lokális klaszterekről.

Miller (Miller, et al., 2001) a klaszterek tipizálása során hat kategóriát határoz meg:

1. Vertikális termelési lánc: egy ipágban egy vagy néhány nagyobb cég beszállítói hálózata.
2. Kapcsolódó szektorok aggregációja: jelentős exportot lebonyolító nagyvállalatok, nemzetgazdasági húzóágazatok.
3. Regionális klaszter: adott térségben működő, egymással kapcsolatban álló ágazatok rendszere.
4. Iparági körzet: az előállítási, termelési folyamat egy-egy összetevőjére épülő vállalkozások hálózatos együttműködése. Lokális együttműködések foglal magába, melyek a közös exportot szolgálják.
5. Lokális hálózat: a tagok egymással szerződéses kapcsolatban állnak, ugyanakkor erős a bizalmi együttműködések hatása és az egymástól való kölcsönös függés.
6. Innovációs milió: a gazdaság szereplői mellett megjelennek intézmények is és közösen együttműködve a high-tech ipágakat szolgálják ki. Fontos tényezői közé tartozik a tudástranszfer, a benchmarking és az innovációs törekvések.

A klaszter, mint szervezet kialakulásának, fejlődésének és típusainak megismerését követően a következő fejezetben szeretnénk egy másik, a gazdasági életben viszonylag új keletű fogalompárt megismertetni, a kulturális és a kreatív ipart. Dolgozatunk szempontjából lényeges e két fogalom és a közöttük rejlő különbségek megismerése, mert az általunk vizsgált Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter jellemzőit, tevékenységi köreit is ezek a tényezők határolják le.

3 MI A KULTURÁLIS ÉS KREATÍV IPAR? (KISS ANIKÓ)

A kreatív- és a kulturális ipar kifejezések már majdnem két évtizede jelen vannak a köznyelvben, mégis sok esetben még mindig egymás szinonimájaként használják őket. A két kifejezés közötti különbségek dolgozatunk szempontjából nagyon jelentősek, ezért ebben a fejezetben szeretnénk részletesen bemutatni pontos tartalmukat.

3.1 DEFINÍCIÓ

A kreatív ipar kifejezést elsőként 1994-ben, Ausztráliában használták a Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy című könyvben, melyben az ország egységes, nemzeti kulturális irányvonalait határozták meg. (United Nations, 2008) 1997-ben Angliában a Kulturális, Média és Sportminisztérium elkészítette a Creative Industries Task Force-t, mely magában foglalja a kreatív ipar napjaink egyik legelterjedtebb és legelfogadottabb definícióját. *„A kreatív ipar minden olyan szellemi és tárgyi terméket és szolgáltatást előállító iparágnak és tevékenységnek az összefoglaló neve, amelynek alapját a művészi teljesítmény és az egyéni kreativitás jelenti, és amely iparág potenciális jövedelemtermelő és munkahely-teremtő képességgel rendelkezik a szellemi jogdíj, illetve a szabadalmi bejegyzés adta lehetőségek megteremtésével és kihasználásával.”* (Roodhouse, 2006, p. 17)

A kulturális ipar kifejezés eredete sokkal régebbre nyúlik vissza. Már a második világháború utáni időszakban, 1970-es években a kritikai filozófia legjelentősebb képviselői, a Frankfurti iskola követői is használták. Az UNESCO meghatározása szerint a kulturális ipar termékek és szolgáltatások létrehozásának, előállításának és értékesítésének kombinációjából tevődik össze, melyeket szerzői jogok védnek (United Nations, 2008). A kultúrát, mint ipart mind a mai napig különböző és egymástól jelentősen eltérő módon értelmezik. A fogalom tartalma olyan kettősségeket rejt magában, mint a magas- és a tömegkultúra, a képzőművészet és a szórakoztatóipar.

Általánosságban elmondható, hogy a kreatív ipar a tevékenységek egy tágabb körét jelenti, melynek része a kulturális ipar.

3.1.1 Szerkezet

A kreatív ipar kifejezés országonként eltérő tartalommal bír. A skandináv országokban (KEA, 2006) az élményszolgáltatást tekintik a kreatív ipar alapjának. 2008-ban az ENSZ UNCTAD nevű szervezete négy kategóriára osztotta fel a kreatív iparágakat: kulturális

örökség, művészetek, média és a kereslet- és szolgáltatásorientált tevékenységek (Ságvári & Lengyel, 2008).

A kreatív ipar struktúrájának megjelenítésére számos modellt készítettek az elmúlt évek során. Az angliai Kultúra, Média és Sportminisztérium 13 iparágat definiál a kreatív ipar részeként. A kulturális és/vagy művészi tartalom mélysége szerint helyezi el az ide tartozó iparágakat a koncentrikus körök modellje.

A WIPO szerzői jogokon alapuló modellje olyan iparágakat tartalmaz, melyek közvetett vagy közvetlen módon érintettek a szerzői jogokkal védett termékek/szolgáltatások előállításában, gyártásában, sugározásában vagy terjesztésében. Az előbb említett modellektől kissé eltérően a „Symbolic texts” modell a populáris kultúrát helyezi a figyelem középpontjába (United Nations, 2008).

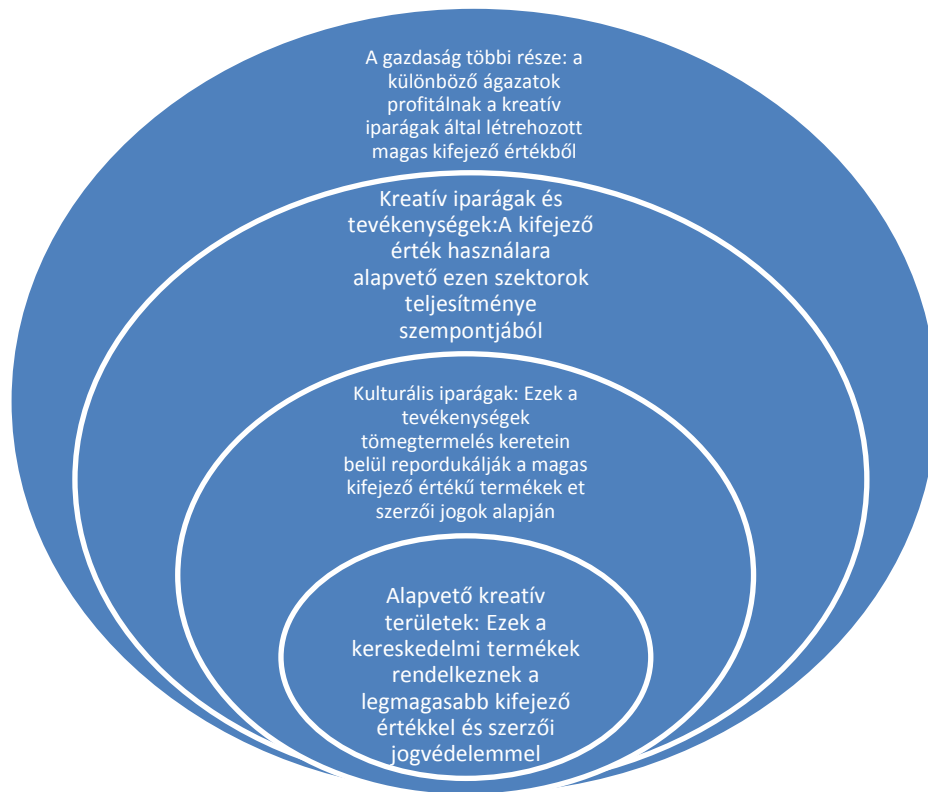
A kreatív ipar hazai meghatározásai közül Hrubí László csoportosítását (Hrubí, 2005) szeretnénk kiemelni, amely 13 ágazatot foglal magába (1. táblázat):

1. táblázat – A kreatív ipar ágazatai

Alkotó és képzőművészet, régiségek	Iparművészet, forma- és divattervezés
Építészet	Művészeti kereskedelem és szolgáltatás
Szellemi, természeti és tárgyi örökségek	Média (film, videó, rádió és televízió)
Zene	Digitális tartalom-szolgáltatás
Kiadói tevékenység	Reklám-, promóciós és marketingipar
Előadóművészet, performansz	Tudomány és innováció
Szabadidő- és egészségipar	

Forrás: (Hrubí, 2005) alapján saját szerkesztés

A kulturális ipar, mint már korábban említésre került, a kreatív ipar részeként jelenik meg a legtöbb szakirodalomban. Az 6. ábra ezt a kapcsolatot szemlélteti.



Forrás: (Jarjabka & Lóránd, 2010) alapján saját szerkesztés

6. ábra - A különböző iparágak viszonya O'Connor szerint

Az Európai Bizottság 2010-ben megalkotott kreatív és kulturális iparról szóló zöld könyve (European Commission, 2010) szerint a kulturális ipar a következő ágazatokat foglalja magába (2. táblázat):

2. táblázat – A kulturális ipar ágazatai

Előadó- és képzőművészet	Videó játékok, új média
Kulturális örökség	Zene
Film, DVD, videó	Könyv
Televízió, rádió	Sajtó

Forrás: (European Commission, 2010)

3.2 A KÖRNYEZET, AMELY ÉLETRE HÍVTA EZEKET AZ IPARÁGAKAT

A 20. század második felétől négy tényező befolyásolta a legerősebben a világgazdaság fejlődését és változásait: a globalizáció, az info-kommunikációs robbanás, a nettó gazdasági-üzleti filozófia és a városok térszerkezeti-térgazdasági szerepének erősödése.

A globalizáció magával hozott olyan nemzetközi trendeket, melyekhez minden ország különböző mértékben, de alkalmazkodott. A gazdasági élet, a fizikai és szellemi mobilitás, az országhatárok szerepének csökkenése mind a globalizáció hatása. Emellett azonban, mint minden nagy irányzat, a globalizáció is életre keltette ellentrendjét, a lokalizációt, melynek következtében létrejöttek különféle szellemi termékek, know-how-k valamint csak korlátozottan reprodukálható különleges, exkluzív piaci termékek és szolgáltatások.

Az info-kommunikációs fejlődés a globalizációt támogató folyamat, mely során minden és mindenki könnyen elérhetővé vált.

A nettó gazdasági-üzleti filozófia a tudásalapú, hozzáadott értékekkel járó termelési és szolgáltatási folyamatok terjedését segítette elő. Az emberi munka innovatív, helyettesíthetetlen volta kapott nagy hangsúlyt a tercier szektor folyamatos fejlesztésével.

A városok a 20. század második felében folyamatos térszerkezeti és térgazdasági átalakuláson estek át, mely során a nagyvárosok iparvárosi funkciója egyre inkább átalakult szolgáltató funkcióvá.

Ezek a fejlődési irányok együttes hatása hívta életre a kultúra gazdaságélénkítő szerepének felismerését és a kulturális ipar fogalmát (Hrubí, 2005).

3.2.1 A kulturális és kreatív ipar jelentősége napjainkban

A KEA 2006-ban kiadott tanulmánya (KEA, 2006) számos jelentős adatot közöl a kulturális és kreatív ipar európai helyzetéről. Felméréseik szerint 1999 és 2003 között a kulturális és kreatív szektorok növekedési üteme Európában 12,3 %-kal volt magasabb a gazdaság átlagos növekedésénél. 2003-ban az említett szektorok az Európai Unió GDP-jének 2,6%-át adták, valamint 654,288 milliárd Eurós forgalmat generáltak.

Az EU-ban 2004-ben a kulturális és kreatív iparban dolgozók száma 4,714 millió fő volt, mely 2,5%-át jelenti az aktív foglalkoztatottnak. A szektorban foglalkoztatottak körében 46,8% a diplomások aránya, míg a teljes foglalkoztatottság esetén ez csak 25,7%. (KEA, 2006)

Nem meglepő, hogy Németországban, Angliában, Franciaországban, Olaszországban és Spanyolországban a legmagasabb a kulturális szektorban foglalkoztatottak aránya,

a munkák majdnem háromnegyede ebben a szektorban van. A kulturális szektor- a kulturális turizmust is beleértve- a teljes foglalkoztatottság körülbelül 3,1%-át adja, anélkül pedig 2,6%-át teszi ki. (KEA, 2006)

Az említett adatok alapján kijelenthető, hogy a kulturális és kreatív ipar dinamikusan fejlődő és még napjainkban is sok kihasználatlan potenciált rejtő ágazat.

3.2.2 A kulturális és kreatív ipar helyzete Magyarországon

Magyarországon a kulturális és kreatív ipar 2003-ban 4.066 milliárd Euró forgalmat generált, ami az 1999-es évhez képest 17,1%-kal nőtt. 2004-ben a kulturális iparban tevékenykedett a teljes foglalkoztatottság 6,5%-a, ami az uniós tagállamok közül a legmagasabb arány.

A nők és férfiak megoszlása közel azonos, az előbbi 51,7 %, míg az utóbbi 48,3 % volt. Korosztályok tekintetében a kulturális iparban dolgozók 5,8%-a 15-24 év közötti, 67,9%-a 25-49 év közötti és 26,3% az 50 év felettiek aránya.

Iskolázottság tekintetében csupán 3,2 % az alapfokú végzettséggel rendelkezők aránya, mely tekintetben a 6. legjobb helyen állunk a tagállamok között. Középfokú végzettséggel a kulturális iparban dolgozók 41,6%-a, felsőfokúval 55,2%-a rendelkezik. Az iparág foglalkoztatottainak 91,2%-a teljes munkaidős státuszú és mindössze 3,2% rendelkezik mellékállással. (KEA, 2006)

A kulturális és a kreatív ipar széleskörű áttekintése után a következő fejezetben áttérünk a dél-dunántúli régióra, és megvizsgáljuk a klaszteresedést előmozdító tényezőket a kulturális ipar terén, valamint bemutatjuk a Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klasztert.

4 KREATÍV IPARI KLASZTERESEDÉS A DÉL-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN

(KISS ANIKÓ)

A fejezet célja a dél-dunántúli régió adta lehetőségeket felmérése valamint annak vizsgálata, hogy ilyen adottságok tükrében hogyan indult el a DDKIK kezdeményezése, megalakulása és azóta milyen eredményeket ért el. Elsőként egy átfogó makrokörnyezeti elemzést készítettünk a térségről, majd kiemeltük a legfontosabb tényezőket, melyek kitörési pontot jelenthetnek az itt kialakult iparágak számára. A fejezet második felében a DDKIK kerül részletes bemutatásra.

4.1 DÉL-DUNÁNTÚLI HELYZETKÉP

Társadalmi környezet elemzése

A dél-dunántúli régió területi intézményesítése 1998 februárjában a Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács megalakulásakor ment végbe. Hazánk leggyéribben lakott térsége, népsűrűsége 65,9 fő/km². (KSH, 2001-2012). A régióra az aprófalvas településszerkezet jellemző, 655 település található itt. A népesség korösszetételét tekintve előregedő. 2012-ben az elmúlt évhez képest 0,17%-kal csökkent a 14 év alattiak száma és 0,16%-kal nőtt a 65 év felettieké. (KSH, 2001-2012b)

Technológiai környezet elemzése

A kutató-fejlesztő helyek száma 203 (az országos 14,7%-a), a foglalkoztatott kutató-fejlesztőké 2049 (az országos 17,42%-a) volt 2010-ben (KSH, 2012). A régió technológiai fejlődéséhez az EU jelentősen hozzájárul. A beruházások legszemléletesebb példája a PTE Szentágothai János Kutatóközpontja, amely kiemelkedő felszereltséggel várja a kutatókat, de oktatási célokat is szolgál majd. (Kulcsár, 2009)

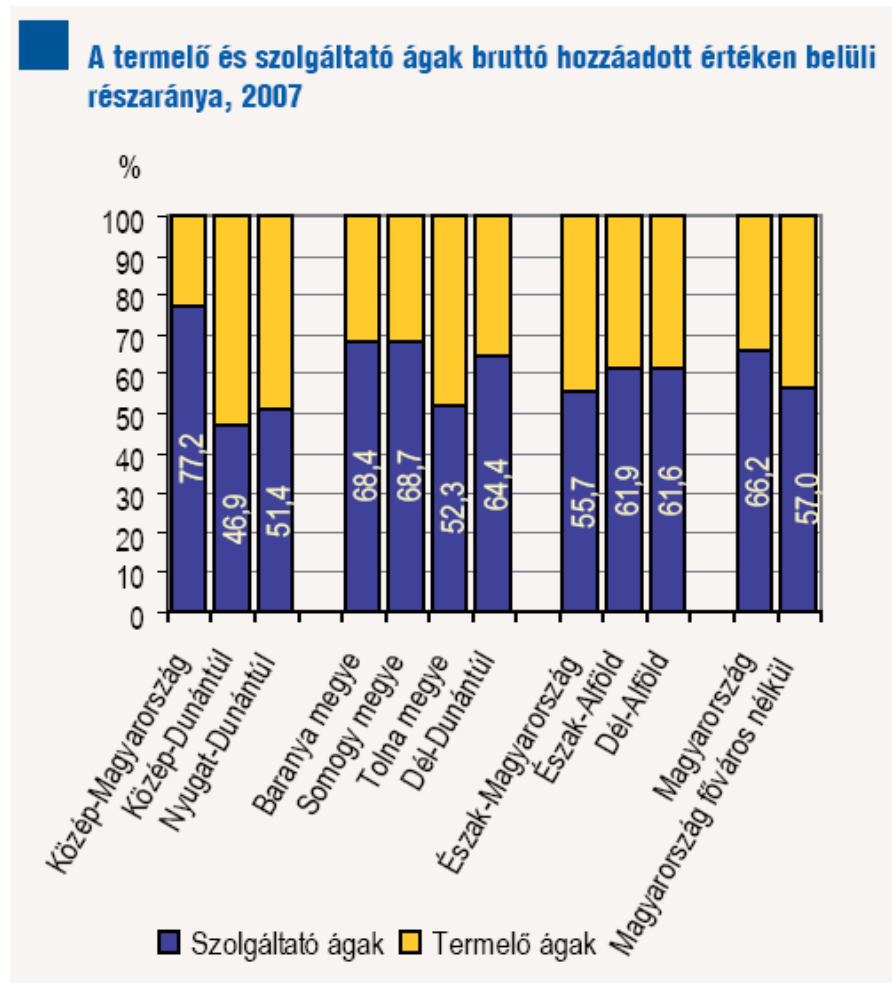
Gazdasági környezet elemzése

A régió az országos GDP 15,65%-át adta 2010-ben. A foglalkoztatottak száma 2011-ben 333900 fő volt, a munkanélküliségi ráta 12,7%, mely tekintetben csak Észak-magyarország és az Észak-Alföld rosszabb nálunk. (KSH, 2012)

A beruházások mértéke a 2009-es évhez képest 2010-re csökkent, 362 510 millió Ft-ról 324 855 millió Ft-ra. A regisztrált gazdasági szervezetek száma a régióban 2006-

ban jelentősen visszaesett, azóta, 2010-ig folyamatos növekedést mutat és meghaladta az elmúlt 10 év legmagasabb számát (KSH, 2010)

Magyarországon, a fejlett országokhoz hasonlóan, a szolgáltató szektor szerepének növekedése figyelhető meg. A régióban a termelő és szolgáltató ágazatok megoszlása 2007-ben 35,6%- 64,4% volt, és csak a Közép-Magyarország haladta meg a főváros jelenléte miatt (7. ábra). (KSH, 2010/2).



Forrás: (KSH, 2010/2)

7. ábra- Termelő és szolgáltató ágak bruttó hozzáadott értéken belüli részaránya, 2007

Gazdasági szempontból kiemelkedő a paksi atomerőmű jelenléte, mely a hazai villamosenergia-ellátás 40%-át biztosítja.

A régió az elmúlt években jelentős változásokon ment keresztül, ugyanis 2010. március 31-én átadták az M6-os autópálya Dunaújvárost és Bólyt összekötő szakaszát, amely jelentősen meggyorsítja a Budapest és a dél-dunántúli régió közötti közlekedést.

Természeti környezet elemzése

A dél-dunántúli régió három megyét foglal magába: Tolnát, Baranyát és Somogyot. A harmadik legnagyobb kiterjedésű régiónk, területe 14 169 km².

Elhelyezkedése miatt Magyarország déli kapujának tekinthető, jelentős szerepet játszik a külkapcsolatokban, külkereskedelemben. Ezt a folyamatot elősegíti a korábban már említett M6-os autópálya megépítése.

A régiót alkotó három megye szoros kapcsolatban áll egymással, nemcsak elhelyezkedésük, hanem közös történelmi múltjuk és összefonódó gazdasági fejlődésük miatt is. A természeti- és épített környezet egyaránt kiemelkedő a régióban, jelentős turisztikai potenciált rejt magában. A Balaton miatt a turisták száma jelentős. Természeti adottsági kiemelkedők a termál-és gyógyvizek terén is, valamint a bortermelésben. (Magyar Művelődési Int. és Képzőművészeti Lekt., dátum nélk.)

Politikai környezet elemzése

A régió koordinációjáért, igazgatásáért a Regionális Fejlesztési Tanács felelős. Felépítése összetett, tagjai közé tartoznak a megyei jogú városok polgármesterei, önkormányzatok 1-1 képviselője, megyei területfejlesztési tanácsok elnökei, 10 miniszter, és a Dél-Dunántúli Regionális Idegenforgalmi Bizottság elnöke. (Magyar Művelődési Int. és Képzőművészeti Lekt., dátum nélk.),

Jogi környezet elemzése

Magyarországon a regionalitás csupán statisztikai szerepet tölt be, mivel nincsenek regionális önkormányzatok, intézményrendszerek és közigazgatás sem. A régiókba érkező források elosztása központi, pályázatos formában valósul meg. (KIKK Egyesület, 2010)

Oktatás környezet elemzése

Közoktatásban tanulók száma 2011-ben 30 609 fő volt, a felsőoktatásban tanulóké 17792 fő a lakóhely alapján. (KSH, 2011)

Felsőoktatásban résztvevők száma a képzési hely szerint 2009-ben 31 748 a dél-dunántúli régióban, míg országos szinten 370 331 fő, ami 8,6%-ot jelent. (KSH, 2011/6)

A felsőoktatásban résztvevő hallgatók száma képzési hely szerint						
Év	Baranya	Somogy	Tolna	Dél-Dunántúl	Ország	Régió az országos %-ában
	megye					
2001	23 701	3 901	1 347	28 949	349 301	8,3
2002	24 661	5 727	1 575	31 963	381 560	8,4
2003	26 618	6 682	1 638	34 938	409 075	8,5
2004	27 928	6 997	1 827	36 752	421 520	8,7
2005	28 486	7 130	2 118	37 734	424 161	8,9
2006	29 872	6 301	1 981	38 154	416 348	9,2
2007	28 899	5 152	1 707	35 758	397 704	9,0
2008	27 409	4 259	1 477	33 145	381 033	8,7
2009	26 407	3 895	1 446	31 748	370 331	8,6

Forrás: (KSH, 2011/6)

8. ábra - A felsőoktatásban résztvevő hallgatók száma képzési hely szerint

4.1.1 Lehetőségek feltárása

A régió, mint makrokörnyezet elemzése és megismerés után fontosnak tartottuk kiemelni azokat az adottságokat, tényezőket, melyek kitorési lehetőségeket jelentenek az itt tevékenykedő cégek számára. Az alábbi táblázat összefoglalja azokat a negatív és pozitív tényezőket, melyek meghatározzák a térségben, mint környezetben rejlő potenciált.

3. táblázat - Dél-Dunántúl SWOT elemzése

	Erősségek	Gyengeségek	Lehetőségek	Veszélyek
Területi adottságok	Harmadik legnagyobb kiterjedésű régió	Aprófalvas településszerkezet	Az EU déli határának kitolódásával könnyebb az utazás	Folyamatos elvándorlás a térségből
		Alacsony népsűrűség		Öregedő népesség
Infrastruktúra	Jól megközelíthető (M6, vonat, busz)	A települések és a nagyobb városok közötti tömegközlekedés forgalmát egyre jobban csökkentik	Az M6-os autópálya megépítésével javulhat a közlekedés a főváros és a régió között	Tömegközlekedés további megszorításai

		Két autópálya épült, ami közrefogja a régiót		
	Jelentős vonzáskör- zetek a nagyváros- ok körül	Rossz minőségű út- hálózat jellemző		
Gazdaság	Atomerőmű jelenlé- te	Alacsony foglalkoz- tatottság	Külföldi befektetők megjelenése	Régió belüli fej- lettségi különbsé- gek növekedése
		Gyenge gazdasági aktivitás		Munkanélküliség növekedése
	Új gazdasági szek- torok erősödése (egészségipar, kul- túra)	Magas munkanél- küliség	Regionális tudás- központok kialakí- tása javítja a régió versenyképességét	
K+F	EU-s támogatások segítségével беру- házások		EU-s támogatások, projektek a jövőben	
Kultúra, tu- rizmus	Jelentős történelmi és kulturális örök- ség			Vendégéjszakák számának folyama- tos csökkenése
	EKF beruházások		A kulturális szol- gáltatások egységes rendszerbe foglalá- sa a könnyebb át- láthatóság érdeké- ben	Kulturális intézmé- nyek finanszírozása egyre nehezebb
	Jól kiépített kulturá- lis intézményrend- szer			
	Sokszínű turisztikai attrakciók			

Természeti- és épített környezet	Kitűnő természeti adottságok (gyógy- és termálvíz)	Épített környezet egyre romló állapota jellemző sok esetben	Tematikus turizmusban rejlő lehetőségek (borturizmus, falusi turizmus, stb. jobb kihasználása)	Épített környezet további romlása a forráshiány miatt
	Változatos, szépen megőrzött természeti környezet			
	Jelentős épített környezet			
Oktatás	Kiterjedt intézményrendszer	Az oktatás minősége nagyon változékony		Felsőoktatási reform következtében jelentősen csökkennek az államilag támogatott képzési helyek
	Jelenős felsőoktatási intézmények	A felsőoktatásban magas a lemorzsolódók aránya		Szakképzések leértékelődésének folytatódása

Forrás: (A Magyar Köztársaság Kormánya, 2007) alapján saját szerkesztés

A táblázatból látható, hogy a régió számos hiányossága mellett jelen vannak olyan fontos paraméterek, mint a kulturális- és természeti örökségek, a turisztikai attrakciók. Gazdasági szempontból fontosak a megjelenő új iparágak, melyek támogatása több Európai Unió pályázat keretében is megvalósul a helyi és hazai törekvések mellett, illetve kiemelkedő a régióban lévő felsőoktatási intézmények száma és elismertsége is, mely tényező hozzájárul a K+F tevékenységek és a tudományos élet felvirágoztatásához.

A hosszú távú versenyelőnyöket biztosító lokális üzleti környezetet Porter egy rombuszmodell segítségével jelenítette meg. A modell összegzi a lokális szinten elérhető forrásokat, melyek szükségesek egy adott iparág térbeli koncentrációjához (Lengyel & Deák, 2002). A rombusz négy pontját négy tényező alkotja, melyek a következők: vállalati stratégia és versenyképesség összefüggései, tényező (input) feltételek, keresleti feltételek, támogató (kiszolgáló) és kapcsolódó iparágak.

A vállalati stratégia és versenyképesség függvényében a kreatív iparra jellemző, hogy rendkívül magas az egyszemélyes, valamint a mikro vállalkozások aránya és leg-

többjükre nem jellemző a széleskörű tevékenységi kör. A néhány nagyobb vállalkozás azonban könnyen háttérbe szoríthatja a kisebbeket, emiatt fontos, hogy megpróbáljanak egységesen megjelenni a piacon, egymást támogatva és ezáltal növeljék versenyképességüket.

A termelési, tényező feltételek vizsgálata során a korábbiakban leírt, régióra jellemző adottságokat, gazdasági helyzetet szeretném kiegészíteni azzal a megállapítással, hogy a régió gazdasági szerkezete jelentős változásokon ment keresztül. Egyre nagyobb arányt képviselnek és több embert foglalkoztatnak a szolgáltató ágazatok. A kulturális és kreatív ipari ágazatok kialakulásának és térnyerésének kedvez, hogy Pécsen és Kaposváron is jelentős a művészeti oktatás, valamint a kulturális, természeti és történelmi örökségek széles palettája található a térségben.

A keresleti feltételekre regionális szinten jellemző, hogy hiányosak és erősen érzékelhető a szezonális hatása. A Balaton a nyári-őszi időszakban felkapott, de a térség más részein igen alacsony a vendégéjszakák száma. A nyári időszakban látogatható néhány kisebb-nagyobb fesztivál, de kevés kivétellel, többnyire a helyi lakosságot célozzák.

A támogató és kapcsolódó iparágakra jellemző, hogy működésük igen tagolt, kevés a koordinált együttműködés, emiatt azonban a hatásfok is alacsonyabb, mint lehetne. A kulturális és kreatív ipar számos más iparág támogatására képes, de ez a tény az ellenkező irányban is érvényes. (Danka , 2009)

4.2 A KULTURÁLIS IPAR SZERKEZETE A RÉGIÓBAN

A Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter 2010-ben készített felmérése (DDKIK, 2010) a régióban 12 kulturális ipari kategóriát azonosít (4. táblázat):

4. táblázat - Kreatív ipari ágazatok a dél-dunántúli régióban

Előadóművészet (183 vállalkozás)	Számítógépes programírás és számítógépes szolgáltatások (92)
Kulturális kereskedelem (122 vállalkozás)	Múzeumok, kiállítások (103)
Média, publikáció, sajtó (183)	Építészet, építőművészet (366)
Filmgyártás, filmművészet (53)	Tervezés, design (81)
Reklámpar (109)	Hangszeripar (4)
Képzőművészet (227)	Örökség (30)

Forrás: (DDKIK, 2010) alapján saját szerkesztés

Az előadóművészet kategóriába 2010-ben 183 vállalkozást soroltak, melyekbe zenészek, tánccsoportok, színházak, mesemondók tartoznak. A komolyzene legjelentősebb képviselője a pécsi Pannon Filharmonikusok szimfonikus zenekar, mely nem csak hazánkban, hanem a környező országokban is ismert. A könnyűzenei élet a térségben igen színesnek mondható. Több műfajban is vannak országos szinten elismert együttesek. A színházi élet szintén kiemelkedő, a Pécsi Nemzeti Színház és a Kaposvári Csiky Gergely színház mellett kisebb színházak valamint nemzetiségi színházak is alakultak.

A kulturális kereskedelem alatt a galériákat, régiségkereskedéseket és antikváriumokat tartjuk számon. 2010-ben összesen 122 ilyen vállalkozás volt a régióban.

A média, publikáció és a sajtó aránya igen magas a Dél-Dunántúlon. Összesen 183 cég, melyek közül 103 pécsi székhellyel rendelkezik. Televíziók, rádiók, nyomdák tartoznak ide.

A filmgyártás, filmművészet kategóriába a mozik sorolhatók elsősorban. Napjainkban számuk sajnos egyre csökken, hiszen sokan anyagi megfontolásból más alternatívákat keresnek helyettük.

A reklámpar egy olyan kategória, amely sok vállalkozás esetén nem a fő tevékenység, palettájuknak csak egy része, más szolgáltatásokkal támogatva. A régióban 109 cég foglalkozik részben vagy teljesen ezzel a területtel, közülük 81 Pécsen található.

A képzőművészet megjelenése nagyon régre nyúlik vissza a térségben. A Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt. talán az egyik legszemléletesebb tagja a kategóriának, de mellette számos fényképész, fotóművész, grafikus, szobrász, festő tevékenykedik a régióban.

A számítógépes programírás és szolgáltatások kategóriában 92 vállalkozás tevékenykedik. A szoftverfejlesztés, különösen a szórakoztató szoftverek piaca egyre bővülő tendenciát mutat.

A térség minden nagyobb városában fellelhetők kisebb-nagyobb múzeumok, kiállítások. 2010-ben 103 ilyen intézményt számláltak.

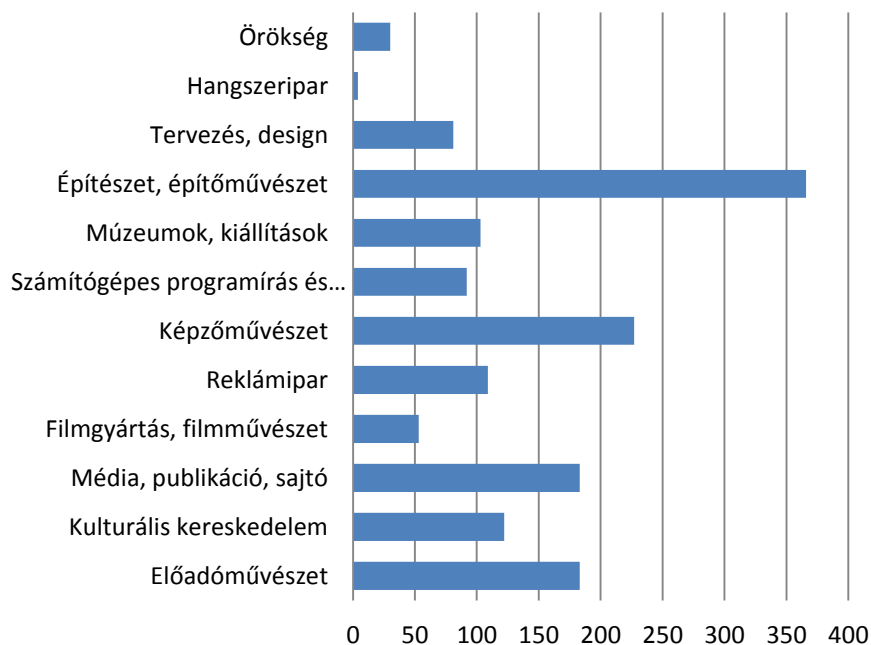
Az építészet és az építőművészet a legbővebb kategória, a régióban összesen 366 vállalkozás foglalkozik ezzel.

A tervezés, design kategória hasonló a reklámiparhoz, kevés vállalkozásra jellemző, hogy kizárólag ez alkotja profiljukat. 67 pécsi és 14 vidéki cég sorolható ide.

Hangszeripari cég mindössze négy van a régióban. Kiemelkedő közülük a Pécsi Orgonaépítő Manufaktúra Kft., mely jelentős múlttal rendelkezik.

Az örökség kategóriába tartozó 30 vállalkozás nagy része intézményi státuszban működik, támogatásokból, pályázati forrásokból tartják fenn magukat. (DDKIK, 2010)

Az alábbi diagram (9. ábra) a dél-dunántúli régió kulturális ipari szereplőinek ágazati megoszlását mutatja be.



Forrás: (DDKIK, 2010) alapján saját szerkesztés

9. ábra - Kreatív ipari vállalkozások száma aláganként a dél-dunántúli régióban (db)

A kulturális és kreatív ipar részletes vizsgálatakor észrevehető egy olyan kettősség, miszerint az ide tartozó szolgáltatások egy része közvetlenül a fogyasztóknak, végfelhasználóknak szól, másik rész azonban a B2B piacon jelentős, gyakran más szolgáltatásokat kiegészítve, támogató tevékenységek formájában jelenik meg. Ez a kettősség jelentősen megnehezíti egy esetleges kulturális vagy kreatív ipari termék kialakítását, fejlesztését, hiszen nagyon keskeny a határvonal a B2B és a B2 piacok között.

4.3 DÉL-DUNÁNTÚLI KULTURÁLIS IPARI KLASZTER

4.3.1 Alapítás – célok

A Kulturális Innovációs Kompetencia Központ Egyesület 2006. április 26-án alakult meg és pályázott a 2005-ben elindított Baross Gábor Innovációs Program dél-dunántúli régióra vonatkozó pályázati kiírására, melynek célja kis-és középvállalkozásokat erősítő valamint hatékony tanácsadó szolgáltatást nyújtó, szektor-specifikus kompetenciaközpontok és szolgáltató rendszerek kialakítására volt.

Az egyesület intézményeként 2007. január 31-én alakult meg Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter. A szervezet fő célja a régió kulturális és kreatív iparában tevékenykedő szervezetek, vállalatok tömörítése és együttműködéseik serkentése. A klaszter alapító okiratát az iparág színességét érzékeltetve 9 különböző területen tevékenykedő partnert írt alá (DDKIK, 2007).

- ♦ Kulturális Innovációs Kompetencia Központ Egyesület
- ♦ Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara
- ♦ Pécsi Kulturális Központ
- ♦ Wosinszky Mór Megyei Múzeum
- ♦ Fair-Expo Kft.
- ♦ Kapos TV és Rádió Kht.
- ♦ Pécsi Orgonaépítő Manufaktúra Kft.
- ♦ Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt.
- ♦ BalázsPéter Építésziroda Bt.

A DDKIK Szervezeti és Működési Szabályzata (DDKIK, 2007) a klaszter jogi formájára a következő definíciót adja: „*A Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter a szélesen értelmezett kulturális ágazatba tartozó vállalkozások és szervezetek önkéntes együttműködé-*

se, amely egy polgárjogi szerződéses hálózatot alkotva közös célok elérése érdekében jött létre. A működési formáját tekintve sem a Ptk., sem a Gt. szerinti társasági formát nem ölt, önálló jogi személyiséggel nem rendelkezik.”

A DDKIK missziója a klasztertagok jövedelem-termelő képességének fokozása. A klaszter létrehozásának céljait 9 pontban fogalmazták meg az Alapító Okiratban (DDKIK, 2007):

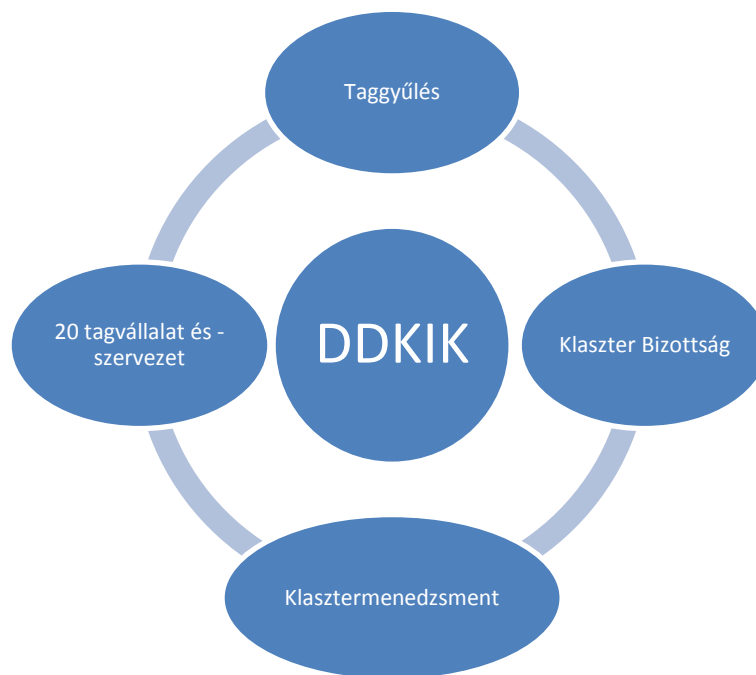
- ♦ A versenypiacon való sikeres működés feltételeinek megteremtése, a kulturális innovációs hálózat és innovatív ágazati szereplők koordinált együttműködésének megteremtése.
- ♦ Kulturális termékkínálat regionális marketingjének tervezése és szervezése.
- ♦ A kulturális háttér tevékenységek és a kulturális tevékenységek ipari és működési szabályrendszerének kidolgozása és inkubálása.
- ♦ RIS és Versenyképességi (Fejlesztési) Pólus Projektekben megjelenő kulturális ágazatot érintő igények, tervek és projektek megoldása, innovatív fejlesztések generálása.
- ♦ Megfelelő képzési rendszer kialakítása a kulturális ágazat fejlődési irányainak megfelelően, ami magába foglalja szakmai és továbbképzések szervezését.
- ♦ EKF-ben megjelenő beruházásokhoz kapcsolható programok és rendezvények szervezésében és kialakításában való közreműködés.
- ♦ A kulturális ipar szereplőinek piaci jellegű működésének innovatív módszereken alapuló fejlesztésére, egységes normarendszer kialakítása.
- ♦ A kulturális ipar területének innovatív eredményeinek különböző eszközökkel történő kommunikálása.
- ♦ Megosztani a tapasztalatokat nemzetközi: német, lengyel, orosz, olasz, bolgár, horvát és szlovén partnereinkkel, kreatív ipari ágazati szereplőkkel.

Hosszú távú célok között szerepelt egy országos szintű kreatív ipari klaszterekből álló hálózat kialakítása valamint a nemzetközi szintű megjelenés.

4.3.2 A szervezet felépítése és eddigi tevékenysége

A DDKIK Szervezeti és Működési Szabályzatában három fő irányító szervet határoztak meg az alapítók (10. ábra.). A Taggyűlésen a klasztertagok képviselői vesznek részt. Feladataik között szerepel, hogy évente elnököt választanak a klaszter élére, döntenek a csatlá-

kozni kívánók felvételéről, az éves munkatervről, valamint a költségvetésről és a stratégiáról. A négyfős Klaszter Bizottság az operatív irányító funkciót tölti be. Feladatai a projektek és a források felhasználásának nyomon követése és a menedzsment munkájának ellenőrzése, segítése. A Klasztermenedzsment (feladatot a KIKK Egyesület látja el) és a klasztermenedzser részt vesz a stratégia meghatározásában, a szolgáltatásrendszerek kialakításában és ellátja a klaszter képviseletét hazai és nemzetközi szinten egyaránt.



Forrás: Saját szerkesztés

10. ábra - A DDKIK szervezeti felépítése

A DDKIK Szervezeti és Működési Szabályzata a klasztertagok között megkülönböztet alapító és csatlakozott tagokat. A csatlakozás feltétele, hogy az adott vállalat/szervezet tevékenységi köre és céljai a klaszteréhez illeszkedjenek, valamint legalább két, már csatlakozott tag ajánlásával hozzájáruljon. (DDKIK Szervezeti és Működési Szabályzata, 2007).

A DDKIK jelenleg 20 taggal rendelkezik a menedzsment szervezettel együtt. A 5. táblázatban nyomon követhető a klaszter taglétszáma a megalakulástól kezdődően egészen mostanáig. A csatlakozók számának kezdeti gyors növekedéséhez hozzájárult, hogy már kilátásban volt, hogy 2010-re Pécs Európa kulturális fővárosának választják. Egy kulturális ipari klasztertől ebben az időszakban nagy aktivitást, közvetlen részvételt és megvalósítandó projekteket vártak a csatlakozott tagok.

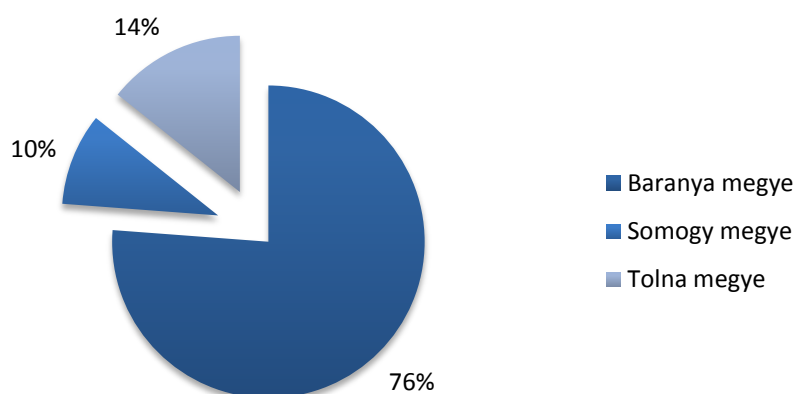
Az EKF év után jelentős visszaesés látható, nem csak a csatlakozott-, hanem az alapító tagok között is. Az idei évre tovább csökkent a létszám. Enne fő oka a régió amúgy is kedvezőtlen gazdasági helyzete, az alacsony jövedelmek, a nagy beruházások hiánya. A tagok erőforrásaik legnagyobb részét a fennmaradásra, túlélésre fordítják. Emellett sokan a elégedetlenné váltak az alacsony aktivitás és a menedzsment szervezet csökkenő szerepvállalása miatt.

5. táblázat - A DDKIK TAGJAINAK SZÁMA

Dátum	Tagok száma
2007. január 31.	9 alapító tag
2008. január 31.	9 alapító tag, 39 csatlakozott tag
2009. január 31.	9 alapító tag, 43 csatlakozott tag
2010. január 31.	9 alapító tag, 51 csatlakozott tag
2011. január 31.	5 alapító tag, 19 csatlakozott tag
2012. január 31.	5 alapító tag, 17 csatlakozott tag
2012. május 31.	5 alapító tag, 15 csatlakozott tag

Forrás: Saját szerkesztés az éves tagsági adatok alapján

A jelenlegi tagok területi eloszlását a régióban az alábbi diagram szemlélteti (11. ábra). Látható, hogy a legtöbb tag Baranya megyei székhellyel rendelkezik, közülük is kiemelkedő a pécsiek aránya, a 16 szervezetből 15.



Forrás: Saját szerkesztés

11. ábra - DDKIK tagjainak megoszlása megyénként

A jelenlegi klasztertagok széles tevékenységi kört fednek le. A jelenlegi gazdasági helyzet mellett is rendelkeznek kiemelkedő referenciákkal. A tagok legfontosabb közül szeretnénk röviden ismertetni néhány különösen figyelemre méltó projektet.

Kábúsz bin Szaíd al-Búszaídi, ománi szultán angol közvetítőkön keresztül rendelt a Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt-től múzeumi kiállítási darabokat. Ezeket – gyártási leírások híján – nagy nehézségek árán sikerült úgy reprodukálni, hogy méltón képviselhesék a Zsolnay-örökséget ilyen magas körökben, de a nehéz feladat teljesítése sikeresnek bizonyult. Akadt olyan váza, melynek tervezése és gyártása három év munkába került, hiszen újra fel kellett fedezni az akkori gyártási technikákat. (Magyar Online, 2007)

A Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft. Zsolnay-fesztiválja a még frissen átadott Zsolnay-negyedben került megrendezésre, melyen számos ismert előadó lépett fel, a teljesség igénye nélkül: Csík Zenekar, Palya Bea, az Amadinda Ütőegyüttes, a Kaláka és még sok más ismert zenész és zenekar. A fesztivál ideje alatt egyedülálló „fényorgona” működött, ami interneten és mobil eszközökön keresztül a nézők által szabályozott kémenyvilágítást jelent. A fesztivál nagy érdeklődés mellett zajlott, több ezren vettek részt. (BAMA, 2012)

A Pécsi Kereskedelmi Központ homlokzatának felújítása a Hétfő Marketingkommunikációs És Rendezvényszervező Kft. segítségével valósult meg a Pécsi Kereskedelmi Központ épületének felújítása, melynek keretében Konok Tamás Kossuth-díjas festőművész alkotását nagyították fel és festették az épület homlokzatára, aminek segítségével az épület talán jobban illeszkedik sajátos környezetébe. (BAMA, 2012) (Pécsi Stop, 2012)

4.3.3 Kihívások, nehézségek

A dél-dunántúli régió hazánk egyik legkevésbé iparosodott térsége, mindemellett kedvezőtlen jövedelmi viszonyok és magas munkanélküliség jellemzi. (VÁTI, 2010). A 2010-es EKF év óta kevés új beruházás valósult meg, és egyre több vállalkozás és szervezet kerül nehéz helyzetbe. A jelenlegi gazdasági helyzet, az elvándorlás és az alacsony munkabérek nagyon kedvezőtlen feltételeket teremtenek a DDKIK tagjai számára is, és sajnos egy-két kivételtől eltekintve általánosan elmondható, hogy nehézségekkel küzdenek. Számos probléma emelhető ki, az éles versenytől a humán erőforrás hiányán át a telített piacig. Mindezen kihívások leküzdése, a problémák megoldása mellett nem marad elég idő és erőforrás a klaszter ügyeire. A tagok próbálnak kapcsolatot tartani egymással, megvalósul

néhány közös projekt is, de az együttműködések elsősorban nem a klasztertagság hatására alakultak és alakulnak ki, inkább személyes kapcsolatok mozgatják őket.

A klasztermenedzsment szervezet felismerte, hogy a megmaradt tagok életét több területen kéne segíteni, fokozni aktivitásukat, hiszen ezáltal több területen tudnának megjeleníteni és nagyobb projekteket közösen megvalósítani. A DDKIK tagjai közül többen szerephez jutottak az EKF során, de a klaszter láthatósága és érdekérvényesítő képessége nem növekedett számottevően. Ez utóbbi fontos szempont a jövőre nézve, hiszen a tagok együttműködésre serkentése önmagában nem elegendő, meg kell találni a megfelelő módot és csatornát, hogy a DDKIK a figyelem középpontjába kerülhessen. Mint menedzsment szervezet a KIKK Egyesület feladata a változások irányának meghatározása és úgy véljük, hogy ezt a tagokkal együttműködve, az ő igényeikhez is igazítva lehet a legmegfelelőbbben és leghatékonyabban megvalósítani.

A dél-dunántúli helyzetkép és a Dél- Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter bemutatása után a következő fejezetben a klaszter revitalizálására tett és tervezett intézkedéseket ismertetjük.

5 A DDKIK REVITALIZÁLÁSI TÖREKVÉSEI (BODNÁR SZABINA, KISS ANIKÓ)

5.1 KONKRÉT CÉLKITŰZÉS

A fennálló problémák, nehézségek pontos vizsgálatának érdekében a menedzsment szervezet három kérdéskört fogalmazott meg, melyekre választ kapva véleményük szerint lehetővé válik, hogy a klasztertagok és a menedzsment szervezet igényeinek egyaránt megfelelő és előremutató megoldás szülessen a klaszter további fejlődési, előrelépési útvonalairól.

A megfogalmazott kérdéskörök:

- ◆ Mit várnak a klasztertagok a klasztertől? E kérdéskör tekintetében célul tűztük ki, hogy felmérjük a tagok elvárásait, melyek a klaszter megalakulásakor fennálltak, a jelenlegi helyzetet és a jövőre vetített igényeiket.
- ◆ A menedzsment szervezet feltételezi, hogy a klaszteren belüli együttműködések megvalósulását és ezek rendszerét, motivációit elsősorban nem a klasztertagság ténye mozgatja, hanem a már meglévő személyes kapcsolatok és bizalmi viszonyok. Ennek a hipotézisnek a vizsgálata és az együttműködések feltárása fontos szempont a szervezet jövőjére nézve.
- ◆ A menedzsment szervezet egy egységes szolgáltatás-portfólió kialakításában látja a szakmai együttműködések fokozását, a hazai és nemzetközi láthatóságot, valamint a klaszterben rejlő potenciál bemutatását. Ezt a felvetést szerettük volna igazolni, ezért elkészítettünk egy, a célnak megfelelő, teljes körű portfóliót és ebben elhelyeztük a jelenlegi tagokat, valamint bevontuk őket a további, ezzel kapcsolatosan felmerülő kérdések megválaszolásába is.

5.1.1 Klasztertagok lekérdezése

A három meghatározott kérdéskör teljes körű vizsgálatába minden tagot szerettük volna bevonni (a menedzsment szervezet leszámítva), ezért célszerűnek tartottuk egy egységes és jól strukturált kérdőív kialakítását. A kérdőív hatékonyságának fokozása és a válaszadás könnyítése érdekében megpróbáltunk minden kérdést számszerűen értékelhető módon megfogalmazni. Minden ilyen esetben 1-4-ig terjedő Likert-skálát használtunk, kö-

zépértékek túlzott kiválasztásának kiküszöbölésére. A kitöltés pontosságát – a kérdőív fontosságából és összetettségéből adódóan – azzal próbáltuk fokozni, hogy nem önkitöltős formában, hanem lekérdezéssel vettük fel az adatokat.

A megfogalmazott három kérdéskör mindegyikében több kérdés is szerepelt az átfogó helyzetfelmérés érdekében.

- ◆ A klasztertagok elvárásait a klasztertől, valamint jelenleg elért eredményeiket négy kérdésben vizsgáltuk. A kapott eredményeket az 5.2 fejezetben vizsgáljuk és értékeljük.
- ◆ A klaszteren belüli együttműködések vizsgálatakor célunk a meglévő kapcsolatok feltérképezésére és a bizalmi és személyes kapcsolatok feltárása volt. A kapott válaszokat szociometriai vizsgálat segítségével elemeztük, melyeknek az értékelése a későbbi fejezet részben látható.
- ◆ A piacra lépés lehetőségeinek feltérképezésénél két szempontot tartottunk fontosnak és meghatározónak, ezek adták a felmérés keretét és fő irányát. Ez egyik szempont a jelenlegi klasztertagok tevékenységi köreinek, előállított termékeinek és szolgáltatásainak pontos összegyűjtése volt, a másik pedig az, hogy olyan kategorizálási rendszert hozunk létre az összegyűjtött adatok rendszerezésére, melyek a leginkább megfelelnek a szakirodalomban meghatározott kreatív ipari kategóriáknak. A szolgáltatás-portfólióval kapcsolatos eredményeket az 5.4 fejezet ismerteti.

5.2 A KLASZTERTAGOK HELYZETE ÉS ELVÁRÁSAI

A klasztertagoknak ebben a kérdéscsoportban négy kérdést tettünk fel, melyek véleményünk szerint teljes mértékben lefedték a témakört.

Hogyan képzelik el a klaszter jövőjét 5-10 év múlva?

A tagoknak az alábbiak közül kellett egy vagy több elképzelést kiválasztaniuk.

- ◆ Fontos szerepet tölt be a klaszter a régió gazdasági és kulturális fejlődésében
- ◆ Vállalkozásunk/szervezetünk fontos szerepet tölt be a klaszter életében
- ◆ Jelenlegihez hasonló aktivitással kell számolni

- ◆ Egyre csökkenő aktivitással kell számolni
- ◆ Egyéb

A válaszok kiértékelésekor minden lehetőséghez hozzárendeltünk egy-egy optimizmus-mutatószámot, 1-4-ig terjedő skálán (ahol 1 a legpesszimistább és 4 a legoptimistább), melyek segítségével könnyebben értelmezhetőek a megadott válaszok. Az egyéb kategóriában kapott válaszokhoz tartalmuk vizsgálata és értékelése után rendeltük az előbb említett mutatókat. A klasztertagok válaszai átlagosan 2,54-es értéket értek el, tehát elmondható, hogy általánosságban véve nem értékelik negatívan a jövőt, de sokan elmondták, hogy szeretnék ugyan ha pozitívak lennének kilátásaik, ugyanakkor a jelen helyzetből nem erre következtetnek.

Milyen mértékű elvárásaik voltak a klaszterrel szemben belépésükkor az alábbi szempontok vonatkozásában?

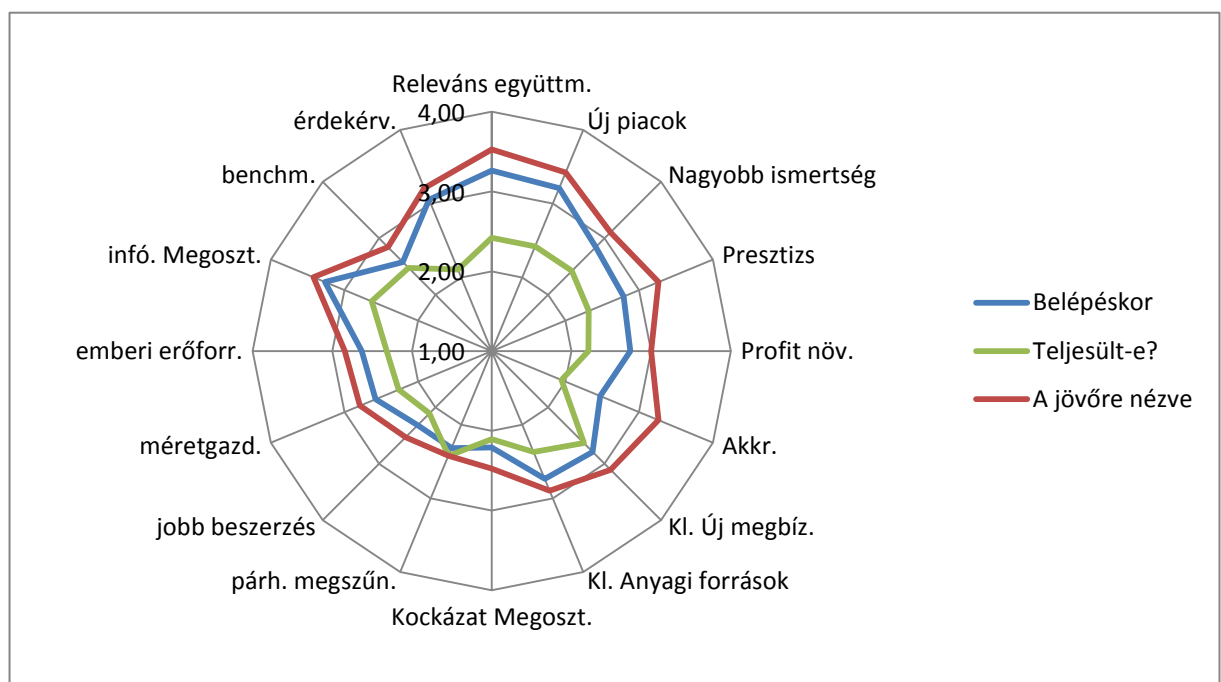
A klasztertagok 16 klaszteresedési motivációkat értékelték 1-4-ig terjedő Likert-skálán három szempont szerint: Belépéskor fölöslegesnek tartottuk (1)/nem volt fontos volt (2)/fontos volt (3)/prioritás volt (4). Azóta romlott a helyzet (1)/nem történt érdemi változás (2)/részben megvalósult (3)/teljes mértékben megvalósult (4). A jövő szempontjából fölöslegesnek tartom (1)/nem fontos (2)/fontos (3)/prioritás (4).

Az értékelendő klaszteresedési motivációk a következők voltak:

- ◆ Releváns együttműködések kialakítása más piaci szereplőkkel
- ◆ Új piacokra lépés lehetősége
- ◆ Nagyobb ismertség
- ◆ Presztízs
- ◆ Számszerűsíthető profitnövekedés
- ◆ Akkreditált klaszterré válás
- ◆ Klaszter szintű pályázatok keretében új megbízások
- ◆ Új pályázati lehetőségek révén anyagi forrásokhoz jutás
- ◆ A tevékenységek és projektek közös bonyolításával a kockázatok megosztása

- ◆ A tagok tevékenységeiben lévő párhuzamosságok kiküszöbölése
- ◆ Gördülékenyebb és olcsóbb beszerzés, helyettesítési lehetőségek bővülése
- ◆ Méretgazdaságossági előnyök
- ◆ Könnyebb hozzáférés az értékes emberi erőforrásokhoz
- ◆ Az információkhoz és a személyes tudáshoz könnyebb hozzáférés
- ◆ Az összehasonlíthatóság (benchmark) lehetősége
- ◆ Az érdekérvényesítő képesség növekedése

Az értékelések eredményeit egy sugárdiagram segítségével összesítettük, melyen jól látható, hogy a legfontosabbnak motivációk a releváns együttműködések kialakítása más piaci szereplőkkel és az információk valamint a személyes tudás megosztása voltak belépéskor. Emellett a tagok fontosnak ítélték még az új piacokra lépés lehetőségét. A válasszok szórása a gördülékeny és olcsó beszerzésnél, a kockázatok megosztásánál és a méretgazdaságossági előnyöknél egyaránt alacsony, ezeket a tényezőket a legtöbben nem ítélték fontosnak.



Forrás: Saját szerkesztés

12. ábra - Klaszteresedési motivációk értékelése

A klaszter élete során a belépéskor várt előnyök és együttműködések közül a legtöbb klasztertag értékelése szerint kevés valósult meg. A legjobb értékelést az új, klaszterszintű megbízások és az információk, a tudás közös megosztása kapták, de ezekben az esetekben sem az összes tag értékelte megvalósultnak vagy részben megvalósultban a helyzetet.

A kockázatok megosztása és a gördülékenyebb, olcsóbb beszerzés kérdése osztotta meg legkevésbé a véleményeket, szinte minden tag nem megvalósultnak értékelte. A jövő szempontjából legfontosabbnak a releváns együttműködések kialakítását vélték a tagok, de a magas szórások alapján elmondható, hogy minden cég és szervezet más-más szempontokat ítél előremutatónak. A tagok átlagos véleménye alapján fontosnak ítélt szempontok a jövőre nézve a következők:

- ◆ Releváns együttműködések kialakítása más piaci szereplőkkel
- ◆ Új piacokra lépés lehetősége
- ◆ Presztízs
- ◆ Akkreditált klaszterré válás
- ◆ Klaszter szintű pályázatok keretében új megbízások
- ◆ Klaszter szintű pályázatok keretében anyagi forrásokhoz jutás
- ◆ Az információkhoz és a személyes tudáshoz könnyebb hozzáférés

A felmérés során kapott eredmények alapján DDKIK-ről véleményünk szerint elmondható, hogy Miller (Miller, et al., 2001) klasztertipizálása szerint a regionális és az innovációs milió kategóriákba egyaránt besorolható. Elvárásaik a jövőre nézve abban a tekintetben hasonlóak a belépéskor vártakhoz, hogy az információ- és tudásáramlás és a releváns együttműködések kialakítása más piaci szereplőkkel egyaránt fontos szerepet töltenek be.

Az előbb kiemelt hét szempont közül a klaszter akkreditációja, a klaszterszintű pályázati megbízások és a klaszter presztízse egyaránt olyan tényezők, melyek megvalósulását a tagok a menedzsment szervezettől várják. Fontosak lennének az új pályázatok, de a menedzsment szervezet nem csak ezt az egy utat látja és nem ezek megvalósulását tartja fő feladatának. Sokkal fontosabb számára az, hogy a klaszter piacra tudjon lépni és üzleti lábakon is álljon, mert a jövő szempontjából ez az ami előremutató és fenntartható.

Hogyan értékelné szervezetük jelenlegi piaci helyzetét, elért eredményeit?

A jelenlegi helyzet felméréséhez a tagok szubjektív véleményére voltunk kíváncsiak, egy 1-4-ig terjedő skálán értékelve, ahol 1 jelenti, hogy nem elégedett, 4 azt, hogy teljes mértékben elégedett. A válaszok átlaga 2,79 lett, ami általánosságban véve nem mutat rossz összképet, de fontos megjegyezni, hogy igen magas (0,92) a szórás értéke, mert a tagok harmada 2-es választ adott.

Ha ki kéne emelni egyet a referenciái közül, melyik lenne az?

Erre a kérdésre minden tag több, számára fontos referenciát is közölt. A felmérés módszertanának szempontjából ez a kérdés a következő kérdés (5.2.5.) megalapozásául szolgált.

Mennyire tartja hasznosnak Önök számára a klasztertagok referenciáinak egységes és teljes körű reprezentálását?

A DDKIK megerősítése és elismertségének növekedése érdekében véleményünk szerint fontos cél lenne, hogy a tagok referenciáit összegyűjtsük és egységesen megjelenítsük akár online akár offline formátumban. Ez egy kompromisszumos megoldás, melyben a menedzsment szervezetek és a klasztertagok egyaránt látnak lehetőségek és kitörési pontot. Emellett kiemelkedő stratégiai irány a meglévő szolgáltatásokra támaszkodva klaszterszintű szolgáltatástermékek fejlesztése és ezáltal nyitás a piac felé.

A tagoknak 1-4-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük a kérdést, ahol 1 jelenti az egyáltalán nem hasznosat, 4 a teljes mértékben hasznosat. A válaszok átlaga 3,68 lett, de mindössze három tag értékelése tért el a 4-es értéktől.

5.3 JELENLEGI KLASZTERTAGOK KÖZTI VISZONYRENDSZER

A második nagy kérdéskör, amely a stratégiai irányok meghatározásában fontos szerepet játszik, a klasztertagok közötti együttműködési és viszonyrendszer feltárása. A menedzsment szervezet eddigi tapasztalata az együttműködések kapcsán, hogy az egyes klasztertagok számára nagyon fontos az üzleti partnerbe vetett bizalom, amely legtöbbször személyes szimpátián vagy múltbeli együttműködések jó tapasztalatain alapszik.

A menedzsment szervezet ezen hipotézisét kísérleti jelleggel az interperszonális kapcsolatok vizsgálatára alkalmazott szociometriai kutatással kívántuk igazolni vagy cá-

folni. Alapvetően azt vizsgáljuk meg, hogy mennyiben fedí le az eddigi együttműködések hálózata és a bizalmi kapcsolatok hálózata egymást.

Amennyiben nagy egyezést tapasztalunk, akkor kijelenthetjük, hogy az eddigi együttműködések mentén a bizalom, mint a további együttműködések előfeltétele, létezik. Abban az esetben azonban, ha nem fedik le egymást, akkor a fejlesztések során külön hangsúlyt kell fektetni a bizalmi viszonyok harmonizálására is.

5.3.1 Eddigi együttműködések

A kérdőív 8. kérdésében az interjúalanyok megjelölték a jelenlegi tagok közül azokat, akikkel klasztertagságuk során működtek már együtt. A személyes interjúk során azt tapasztaltuk, hogy sok esetben az interjúalanyok nem tudták beazonosítani elsőre a többi vállalkozást/szervezetet a nevük alapján, és inkább a vállalkozás/szervezet vezetőjével, képviselőjével állnak kapcsolatban.

Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt	Bartal és Rabb Kft	Babits Mihály Művelődési Ház és Művészetek Háza	HÉTFŐ Marketingkommunikációs és Rendezvény-szervező Kft
Kulturális LABOR Szociális Szövetkezet	IDResearch Kutatási és Képzési Kft.	Dombóvári Művelődési Ház Nonprofit Kft	Szigetvári Takarékszövetkezet
KAPOS TV ÉS RÁDIÓ Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft	Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft	Pannon Filharmonikusok	Partners Pécs Kft
Kerko-Média Kft	Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara	DEKO-ROZMÁR Kft	Közelítés Művészeti Egyesület
Telepaks Nonprofit Kft		ERLA Sound & Light Bt	SA-KRAFT Tanácsadó Kft

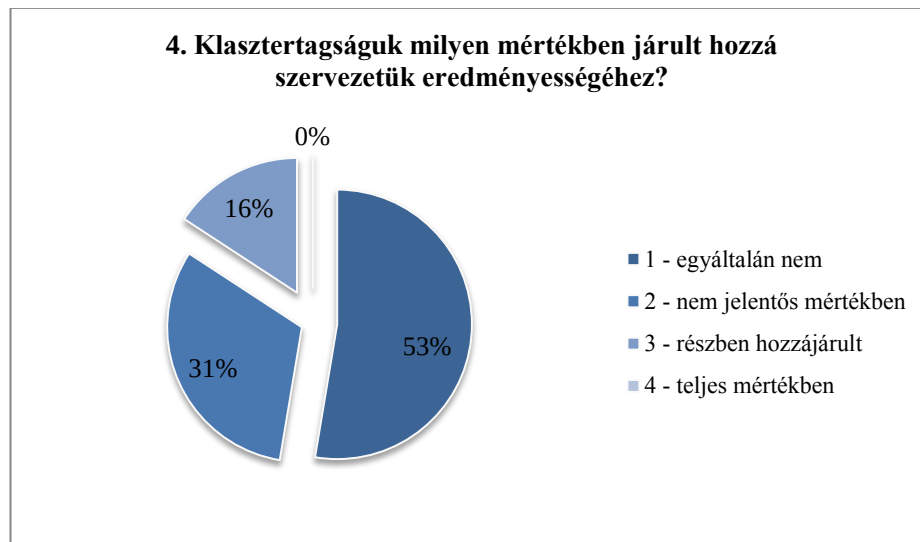
Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

13. ábra – Klasztertagság 2012

Ezen kívül említésre érdemes, hogy többen kijelentették, ugyan együttműködtek XY vállalkozással/szervezettel – vagy XY-nal, XY vállalkozás/szervezet vezetőjével –, akár rendszeresen is, viszont ez nem a klaszter keretein belül történt, nem klasztertagságuk következménye.

Tehát megállapítható, hogy a klaszter működési keretei nem triviálisak, az interjúk alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy a klasztertagok többsége azt tekinti „klaszteren belüli” együttműködésnek, amely során a menedzsment szervezet szerepvállalása megrendelőként/projektgazdaként vagy üzletszerzőként jelenik meg.

Ezt támasztják alá a 4. és az 5. kérdésre adott válaszok:



Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 4. kérdés alapján

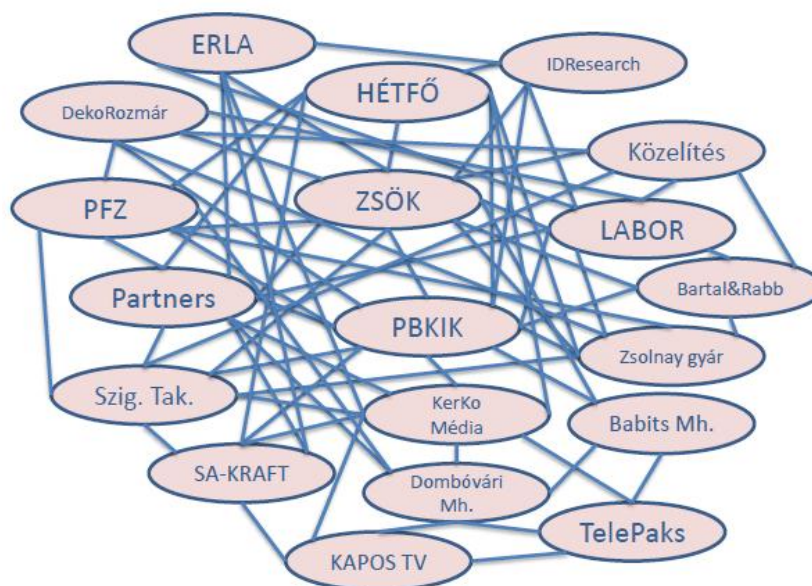
14. ábra – Klasztertagság 2012

A diagramon látható, hogy a klasztertagok majdnem 85 százaléka úgy gondolja, hogy érdemben nem járult hozzá klasztertagsága jövedelemtermeléséhez. Az 5. kérdésre¹ mindössze 3-an adtak nullától eltérő százalékot, és náluk sem haladja meg az árbevételük 10 százalékát a klasztertagságuknak tulajdonított árbevétel mértéke.

A menedzsment szervezet ezzel szemben viszont a klasztertagok üzleti kompetenciáinak fejlesztésében látja fő küldetését, ami nem azonnal és valóban csak áttételesen eredményezi az árbevétel növekedését.

Ez a gyakorlatban képzések és benchmarking klubok szervezése, tanulmányok készítése és üzleti tanácsadás formájában valósulnak meg. Megrendelőként tényleg csak néhány esetben jelent meg az egyesület, ezért az együttműködések vizsgálatakor nem tettük bele a választható tagok körébe.

¹ 5. Árbevételének mekkora hányada (%) tulajdonítható klasztertagságának?



Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

15. ábra – Együttműködések

A 15. ábrán ábrázoltuk az interjúalanyok által jelölt együttműködések függetlenül attól, hogy klaszteren belülnek tekintették-e. Abban az esetben, ha egyik szervezet képviselője megjelölte a másik szervezetet, de a másik szervezet nem jelölte viszont, akkor is együttműködést feltételeztünk, mert az interjúk során arra kértük az interjúalanyokat, hogy azt is mondják meg, hogy milyen projektben és milyen tevékenységben történt az együttműködés, illetve egyszerinek vagy rendszeresnek tekinthető-e.

Az együttműködések erősségének jelölésétől eltekintettünk, hiszen így is nagyon sűrű hálózatot kaptunk. Összességében elmondható, hogy alkalmi jellegű és rendszeres beszállítói, megrendelői kapcsolatok egyaránt jellemzőek, de utóbbi növekedését szívesen vennék tagjaink.

Látható, hogy két központi tag köré tömörülnek, a Zsolnay Örökségkezelő és a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara rendelkezik a legtöbb együttműködéssel, ami abból következik, hogy a legtöbb megbízást ők adják tagjainknak: Rabb Szabolcs, a PBKIK innovációs osztályvezetője elmondta, hogy a Kamara ebben az évben közel 20 millió Forint összértékben adott megbízást kreatív ipari szereplőknek. (Rabb, 2012.)

Az együttműködések tekintetében a főként rendezvények szervezésével foglalkozó Partners Pécs, és a művészeket, alkotókat tömörítő Kulturális LABOR Szociális Szövetkezet is központi szerepet tölt be. A rendezvények beszállítási lehetőséget jelentenek a

többi tag számára, míg a LABOR számos kreatív szállítója (fényfestés, arculat, installáció, stb.)

A Kerko-Média Kft, reklámfilm, televízió és egyéb média-szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozás, szintén központi helyet tölt be, hozzá kapcsolódik mindkét vidéki televízió, amely a közös tevékenységi területtel indokolható.

6. táblázat - Együttműködések száma

Rang szám	Klasztertag ábrán lévő neve	Klasztertag neve	Együttműködések száma
1.	ZSÖK	Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft	13
1.	PBKIK	Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara	13
2.	PartnersPécs	Partners Pécs Kft	10
3.	LABOR	Kulturális LABOR Szociális Szövetkezet	9
3.	KerKo Média	Kerko-Média Kft	9
4.	Zsolnay	Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt	8
4.	SzigTak	Szigetvári Takarékszövetkezet	8
4.	HÉTFŐ	HÉTFŐ Marketingkommunikációs és Rendezvényszervező Kft	8
4.	Pannon Filh.	Pannon Filharmonikusok	8
5.	Sakraft	SA-KRAFT Tanácsadó Kft	7
6.	ERLA	ERLA Sound & Light Bt	6
6.	Dombóvári Mh	Dombóvári Művelődési Ház Nonprofit Kft	6
6.	DekoRozmár	DEKO-ROZMÁR Kft	6
7.	Bartal& Rabb	Bartal és Rabb Kft	5
7.	Közelítés	Közelítés Művészeti Egyesület	5
7.	IDResearch	IDResearch Kutatási és Képzési Kft	5
8.	Kapos TV	KAPOS TV ÉS RÁDIÓ Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft	4
8.	Babits Mh	Babits Mihály Művelődési Ház és Művészetek Háza	4
8.	TelePaks	Telepaks Nonprofit Kft	4
ÖSSZESEN:			138/2 = 69

Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

A **6. táblázat** alapján látható, hogy a jelenlegi tagok között összesen 69 együttműködést tártunk fel, és ahogy a 15. ábra mutatja, körkörösén és szerteágazóan kapcsolódnak össze, és minden tag kapcsolódik a hálózathoz.

A pécsi működésű tagok sűrűbben kapcsolódnak, a vidéki tagok (Babits Művelődési Ház, Dombóvári Művelődési Ház, Telepaks, Kapos TV és Rádió) pedig a periferián találhatóak, és a Kerko-Média Kft-n, a Sa-Kraft Kft-n, a Partners Pécs Kft-n keresztül kapcsolódnak a hálózathoz (Babits Művelődési Ház a PBKIK-n és a ZSÖK-n keresztül is)

5.3.2 Bizalmi viszonyok feltárása

Az eddigi együttműködések túl megvizsgáltuk, hogy milyen erők és mennyire szerte-ágazóak a bizalmi viszonyok az egyes tagok között, mivel az együttműködések, közös üzleti és pályázati projektek egyik alappillére a bizalom.

Vizsgálati módszerként a szociometria módszertanát választottuk, amely eredetileg zárt közösségek (iskolai osztályok, vállalati kollektíva, kollégiumok, börtönök közössége, stb.) személyközi viszonyainak vizsgálatára szolgál.

Ugyanakkor számos tekintetben a klaszter is organikus közösségnek tekinthető, és az interjúalanyok elmondása szerint a projektpartnerek kiválasztásakor fontos szerepet játszik a személyes ismeretség, fontos aspektus a „tudom, hogy XY vezető, és az XY vállalkozás/szervezet munkatársai megbízhatóak”.

Tehát a következőekben azt vizsgáljuk, hogy mennyiben fedi le az eddigi együttműködések hálózata és a bizalmi kapcsolatok hálózata egymást, mert amennyiben nagy eltérést tapasztalunk, akkor a közös termékek és szolgáltatások kialakítása során külön hangsúlyt kell fektetni e kettő harmonizálására is.

5.3.2.1 A szociometriai felmérés alapelvei

A szociometriai módszer nemcsak technikai egyszerűségének és ötletes ábrázolásmódjának köszönhető elterjedését a személyközi viszonyok vizsgálatában, hanem annak is, hogy érlelődő igény elégitett ki. Elsőnek tette lehetővé a személyes kapcsolatok formalizálást és kvantifikálását a jelenségeknek abban a tartományában, amelyben az egyénnek és a társasnak a kölcsönhatása egyneműségük, bonthatatlan együvé tartozásuk szintjén figyelhető meg. (Mérei, 1996.)

A szociometriai kutatás során egy csoport tagjai meghatározott kérdéseken keresztül kiválasztják egymást, melynek motivációi és eredményei egyaránt fontos információkkal szolgálnak az elemző számára.

A szociometriai kutatási technika ugyanakkor tele van vitatható és az irodalomban korántsem egyértelműen megoldott momentumokkal. Ahogyan más szociológiai vagy pszichológiai kutatás esetén, a szociometria esetén is jellemző, hogy még akkor is biztosít ilyen vagy olyan értelemben magyarázható, felhasználható vagy visszaélésre lehetőséget adó adatokat, ha azzal nem hozzáértő találkozik. Ez a veszély a szociometria esetén viszonylagos egyszerűségéből fakad, illetve abból, hogy mindezekon felül érdekes, akár „pikáns” adatokat is tartalmazhat. (Petrusek, 1972)

Mindezekből következően alapvető fontosságú, hogy egy ilyen kutatás elvégzésekor pontosan definiáljuk a célját, amely a kutatás minden fázisában a szemünk előtt kell, hogy lebegjen, a teszt összeállításától az eredmények közléséig.

A DDKIK esetén két bizalmi aspektust vizsgáltunk: egyrészt a **szakmai/üzleti bizalmat**, amelyeket pályázati projektpartner választással, és a **személyes szimpátia viszonyrendszerét**, amelyet pedig egy közösségi program szervezésével kívántunk feltárni.²

Moreno a szociometrikus teszt konstrukciójának hat szabályát fogalmazta meg a *Who Shall Survive* (Ki kit győz le?) 1953-as kiadásában:

1. ki kell jelölni azon csoport határait, amelyben a tesztvizsgálatot végezzük;
2. a megkérdezett személyek számára a választási lehetőségek számának korlátlannak kell lennie;
3. az egyéneket fel kell kérni, hogy a kiválasztás és az elutasítást végezzék el bizonyos specifikált kritérium vagy elgondolt tevékenység (activity in mind) szerint;
4. teszt eredményeit a csoport újjászervezésére (restrukturálására) kell felhasználni;
5. a választásokat úgy kell végrehajtani, hogy a csoport többi tagja azokat ne ismerje;
6. a kérdéseket úgy kell feltenni, hogy azokat minden egyes résztvevő megértse. (Petrusek, 1972, p. 165.)

² 8.c. Egy jövőbeli klaszterszintű (közös) pályázat esetén melyik klasztertagokkal működne együtt?

8.d. Egy az (EKF-hez hasonló) nemzetközi kulturális projektben kap Pécs ismét szerepet a közeljövőben. Ehhez kapcsolódóan egy nagy összegű, és nemzetközi neves referenciát adó megbízást kap. Mely klasztertagokkal működne együtt, akikben egy ilyen fontos megbízás kapcsán együttműködne?

8.e Melyik klasztertagokkal szervezne közös karácsonyi partyt?

Mindezen szabályok alapján Moreno igen kis mozgásteret enged az elemzőnek, ugyanakkor e szabályok szisztematikus feloldásával különböző típusú és információmenyiségű adatokat kaphatunk annak függvényében, hogy mi a célja a kutatásunknak.

A kutatás céljainak megfelelően tehát meg kell határoznunk: a szférát (a felmérés körét), a választást, melyet tovább lehet bontani a választások száma, fajtája és intenzitása alapján, a választási kritériumot, melyet szintén tovább lehet tagolni a kritériumok száma és fajtája szerint. (Bodnár, 2011)

A választás szférája:

- a. a választás csak zárt csoporton belül végezhető, tehát azok közül a csoporttagok közül kell választani, akik tényleg jelen vannak vagy pedig szervesen a csoporthoz tartoznak, amit a csoport minden egyes tagja számára teljességgel egyértelmű.
- b. a választás ezen a zárt csoporton kívül is lehetséges. (Petrusek, 1972)

A mi szociometriai felmérésünk során egyértelműnek tűnik a választás szférája: jelenlegi klasztertagság, azonban egy kérdéses pontot mégis definiáltunk: a KIKK Egyesület, mint menedzsment szervezet, választható legyen-e.

Szférán kívülinek tekintettük, melynek két oka volt: egyrészt, mert az eddigi együttműködések feltárása során sem vettük figyelembe a KIKK Egyesület és klasztertagok közötti együttműködések, így akkor lesznek összevethetőek a kapott adatok, ha a vizsgáltak köre megegyezik.

Másrészt pedig az objektivitás megtartása is fontos volt, hiszen mi, az elemzést elvégzők, a menedzsment szervezet munkatársai vagyunk, érintettségünk nem kérdéses. A szociogram felrajzolását pedig nem állt módunkban számítógépes program segítségével elvégezni, így a szubjektív látásmódot a minimálisra kellett csökkentenünk.

A választások száma:

- a. az egyén számára lehetséges választások száma korlátlan.
- b. a választások száma korlátozott, amely négy módon hajtható végre:
 - ♦ maximum-minimum limit: a választások száma pontosan meghatározott, vagyis az egyén sem többször, sem kevesebbszer nem választhat;

- ♦ maximum limit: a választások megengedett száma meghatározott, ennél többször az egyén nem választhat („plafon”);
- ♦ minimum limit: az egyén nem választhat kevesebbszer, mint a meghatározott;
- ♦ cirka limit: a választások száma legyen „körülbelül” k , vagyis az egyén többször vagy kevesebbszer is választhat k -nál.

A választások számának korlátozása (K-choice request) mellett szól mindenekelőtt az adatok viszonylagosan könnyű feldolgozása, a korlátlan választás ellen pedig az a tény, hogy az összes kapott adatot figyelembe vevő szociogram gyakorlatilag megszerkeszthetetlen. Empirikus vizsgálatok bizonyították, hogy az értékek a két esetben, tehát ha korlátlan választást engedünk, és ha korlátozzuk azok számát, nagyfokú korrelációt mutatnak. (Petrusek, 1972)

Praktikusan a módszertannak megfelelő megszerkeszthetőség miatt mi is alkalmaztunk maximum limitet, mindhárom kérdés (8.c,d,e) esetén: maximum négy partnert választhattak. Azonban érdemes megjegyeznünk, hogy az előbbieken már említett összehasonlíthatóság miatt (az eddigi együttműködések feltáró kérdés (8.) esetén nem alkalmaztunk limitet) indokolt lehetett volna a korlátlan választások engedélyezése is.

A választások fajtája:

- a. csak pozitív (rokonszenv) választás lehetséges;
- b. pozitív és negatív (ellenszenv) választás lehetséges.

Az az elméletileg lehetséges variáns, miszerint „csak negatív választás lehetséges” sehol sem valósult meg, mivel lényegét tekintve tulajdonképpen ellentétben áll a szociometriai vizsgálat céljaival.

A kutatások többségében a negatív, ellenszenvi választásokat nem alkalmazzák, mert ezek a kérdések felkérlik az egyént az ellenszenvre, ezáltal csoportbomlasztó hatásokat gerjeszt. Ugyanakkor a negatív választások problémakörével foglalkozó irodalomban számos kutatás során az ellenszenvi értékelés negatív hatásai nem következtek be. Például gyermekcsoportokban nincs ellenállás a negatív kérdésekkel szemben, mert még nem hatnak rájuk a „kultúrgátlások”. (Petrusek, 1972)

Petrusek saját kutatásai során pedig azt tapasztalta, hogy ha a kutató iránt erős bizalmat tanúsít a csoport – akár azért, mert nagyon jól ismerik, vagy épp azért, mert teljesen ismeretlen –, különösebb ellenállás nélkül alkalmazhatóak az ellenszenvi kérdések. (Bodnár, 2011)

Azonban más kutatások során pedig az tapasztalható, hogy akik felelnek a negatív kérdésekre, közülük is sokan meggondolják magukat, és kihúzzák a már beírt neveket. Az „önkorrekciók” száma lényegesen magasabb, mint a pozitív válaszok esetében, valamint munkahelyi felmérések alkalmával a vizsgált személyek többsége egyszerűen üresen hagyta a negatív kérdéseket. Ez nyilvánvalóan annak a jele, hogy nem bíznak a vizsgálat titkosságában. (Mérei, 1996.)

Negatív választás alkalmazása e tapasztalatok alapján csak akkor javasolt, ha kifejezetten ilyen típusú adatokra van szükség, és csakis azért, hogy általánosan jellemezzük a csoport légkörét, valamint az egyének pozícióját. Ekkor anonim vizsgálat ajánlott, amikor az interakciónak csak a végpontjai válnak ismertté, de ezekből előbbieket megismerhetjük. Ezen kívül, ha megengedjük a negatív választásokat, számukat ne határozzuk meg. (Bodnár, 2011)

A DDKIK esetén csak pozitív kérdéseket alkalmaztunk, egyrészt azért, mert a felmérés anonimitását részben feloldottuk (a szociogramon a szervezeteket megneveztük, de az interjúalanyokat nem), ami erősíti a negatív választások bomlasztó hatását.

A választások intenzitása:

- a. az egyént felkérjük, hogy választásait rangsorolja intenzitásuk szerint;
- b. az ilyen rangsorolást nem kívánják meg.

Empirikus kutatásokkal bizonyították, hogy a két rendszer között szoros összefüggés áll fenn: a viszonylagos szociometrikus státusz majdnem mindig egyforma, és igen erősen korrelálnak. (Petrusek, 1972)

Ezen empirikus tapasztalatokra alapozva nem kértünk rangsorolást a szervezetektől.

A választási kritériumok száma:

- a. csak egyetlen választási kritériumot alkalmaznak;
- b. egynél több választási kritériumot alkalmaznak.

Az egyetlen kritérium az adatok elemzését segíti elő, ugyanakkor vannak olyan esetek, amikor ez az eljárás szükségszerűen leegyszerűsített megállapításokhoz vezet, és a feldolgozott adatok torzítják a tényleges helyzetet. Emellett a több választási kritériummal minimalizálhatjuk a kérdések tökéletlenségéből – nem arra kérdeznek végül, amire kíváncsiak vagyunk – adódó tévedéseket. (Petrusek, 1972)

Kutatásunk során mi is több választási kritériumot alkalmaztunk, hogy a válaszadók számára pontosabban definiálhassuk a vizsgált választási motivációt. Az interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a 8.c és 8.d kérdést a válaszadók többsége ekvivalensnek tekintette (mindkét kérdésben szakmai projekt partnert kellett választaniuk).

A két kérdés maximum limitjét (maximum 8 választás) többségében együttesen használták ki projektpartner választásra – függetlenül attól, hogy a 8.c vagy a 8.d kérdés tekintetében választottak; úgymond megtoldották a második kérdéssel a választási lehetőségek számát.

Abban az esetben pedig, ha valamelyik klasztertagot mindkét kérdés során választották, legtöbbször a kapcsolatuk erősségét kívánták jelezni.

Ezen tapasztalatokat figyelembe vettük a kölcsönösségek meghatározásánál is: Ha az egyik klasztertag a 8.c vagy a 8.d kérdésben a másik klasztertagot választotta, és a másik klasztertag viszont választotta vagy a 8.c vagy pedig a 8.d kérdésben, akkor azt egyszeres kölcsönös kapcsolatnak tekintettük.

Abban az esetben pedig, ha mindkét kérdés esetén kölcsönösen egymást választották, kétszeres kölcsönös kapcsolatnak tekintettük.

A választási kritérium fajtája:

- a. reális választási kritériumot választanak ki, és csak azt a kritériumot alkalmazzák;
- b. a reális kritériummal együtt potenciális kritériumot is alkalmaznak;
- c. csak potenciális kritériumot alkalmaznak. (Petrusek, 1972)

Moreno olyan kritérium kiválasztását tartja optimálisnak, amely nemcsak elképzelt aktivitást (activity in mind) vált ki, hanem közvetlen tevékenységre is indít. Megkülönböztetése valamelyest eltér Petrusek kategorizálásától, ezek alapján diagnosztikai és tevékenységi kritériumot különböztet meg. Előbbire – a személyek közötti kapcsolatokra vo-

natkoztatva – példaként a „kit hívná el vacsorázni?” kérdést hozhatjuk, míg utóbbira például egy olyan szituációt, amikor egy piactéren a helyfoglalás előtt megkérdezik, hogy „ki mellett kíván helyet foglalni?” (Mérei, 1996.)

Azonban Petrusek kategorizálása megengedi az a lazítást, hogy a reális kritérium az, amely minden egyénnél személyi tapasztalataiból, a vizsgált csoport számára pedig csoporttapasztalatból ismert helyzetet vált ki, és a kérdésben foglalt feltételek teljesíthetők, bár a feltételezés nem az, hogy teljesítésük azonnal megtörténik.

A potenciális kritérium viszont olyan helyzetet hoz magával, amelyet csak néhányan, esetleg senki sem ismeri saját tapasztalataiból, és a csoport száma is ismeretlen csoporttapasztalatból, továbbá amelynek feltételei csak egészen kivételesen volnának teljesíthetőek, viszont az eddigi személyes vagy csoporttapasztalat útján könnyen el tudnak képzelni. (Petrusek, 1972)

Amennyiben ez utolsó feltétel nem teljesül, vagyis a vizsgált személyek nehezen tudják elképzelni, mondhatjuk, hogy a csoport szempontjából nem jelentős kritériumról beszélünk, melynek alkalmazása komoly torzításokat eredményez.

A reális és potenciális kérdések kombinálása javasolt, ugyanakkor nem bizonyított, hogy a kizárólag potenciális kérdésekkel végzett felmérések kevésbé lennének megbízhatóak. (Bodnár, 2011)

Ezen szempontokat figyelembe véve alkalmaztunk reális és potenciális kérdést is: a 8.c reálisnak tekinthető, hiszen voltak már korábban is pályázati projektben együttműködések, és a jövőben is létrejöhetnek.

A 8.d kérdés pedig potenciálisnak tekinthető, az EKF során majdnem minden klasztertag vállalt szerepet, így nem ismeretlen számukra, azonban igen kivételes esetnek lenne tekinthető, ha a közeljövőben létrejönne Pécs városában egy hasonló mérvű projekt.

A 8.e kérdés szintén potenciálisnak tekinthető, mert a karácsonyi party vagy más egyéb közösségi rendezvény szervezése teljes mértékig hétköznapi tevékenységnek tekinthető, de a klasztertalálkozók szervezése az eddigi évek során mindig a menedzsment szervezet feladata volt, és a jövőben sem kívánják a klasztertagságot ilyen feladatokkal terhelni.

E kérdésfeltevés kritikája, hogy többen önmagában az ilyen jellegű rendezvények ellen éreznek ellenszenvet, ezért eleve nem választottak partnereket e kérdés kapcsán – ezzel kizárva magukat az értékelésből.

A szociometriai kutatás célja:

- a. a vizsgálat eredményeit programszerűen felhasználhatják a csoportba való beavatkozásra;
- b. a vizsgálatot nem ilyen céllal folytatják le.

Moreno alapvetően szigorú kritériumként kezeli, hogy a szociometriai vizsgálatok eredményeit a lehető legnagyobb mértékben a vizsgált csoport újjászervezésére, restruktúrálására kell felhasználni. Ez módszertani síkon abban nyilvánul meg, hogy Moreno nagy fontosságot tulajdonít a tevékenységi kritériumoknak. Azonban ő is elismeri a diagnosztikai célokat követő szociometria önálló létjogosultságát.

Annak, hogy a szociometriai kutatásoknak a csoportstruktúra újjászervezésére kell vezetnie, számos vitás elméleti és módszertani vonatkozása van. Metodológiai szempontból azt a követelményt, hogy a kapott adatok alapján változások következzenek be a csoportban, az indokolja, hogy a változásra vonatkozó ígéret folytán a megkérdezett személyek erősebben motiváltak a tekintetben, hogy a teszt során feltett kérdésekre valóságű válaszokat adjanak.

Azonban ez a feltételezés nem teljesen indokolt. Ha a reális kritériumot – vagyis azt, hogy a kérdésben feltett szituáció bekövetkezése reális, azonban nincs kilátásba helyezve – tevékenységi kritériummá alakítjuk valóságos helyzetet teremtve azáltal, hogy „felhasználási rendeltetésű eljárást alkalmazunk”. Ekkor a választás nem a „tisztá preferenciát” fejezi ki, mivel már a vizsgálati szakaszban az „új helyzet” hat az egyénre. (Bodnár, 2011)

Mi a vizsgálatunk során egyáltalán nem tettük kilátásba, hogy a vizsgálat bármilyen átszervezés alapjául szolgálna, csakis diagnosztikai céllal készítettük el a menedzsment szervezet számára, azért, hogy megvizsgáljuk, mennyiben fedí le az eddigi együttműködések hálózata és a bizalmi kapcsolatok hálózata egymást, mert amennyiben nagy eltérést tapasztalunk, akkor a közös termékek és szolgáltatások kialakítása során külön hangsúlyt kell fektetniük e kettő harmonizálására is.

A szociometriai felmérés további fontos szabálya (a kutatást akár restrukturálási, akár diagnosztikai céllal végezzük), hogy megállapítsuk a felmérés érvényességét.

A felmérés érvényességét időben az alapján tudjuk megbecsülni, hogy az egyének motivációi milyen mértékben változhatnak. Például ez összefüggésben állhat a csoportban észlelhető fluktuáció mértékével, vagy éppen a korcsoporttal (gyermek, vagy serdülő csoport, középkorúak csoportja). Amennyiben a motivációk gyors változását feltételezzük az eredményeket, mint *pillanatképet* kell értékelnünk. (Bodnár, 2011)

A DDKIK esetében is mindenképpen a pillanatkép jelleget tartjuk helytállónak a felmérés körülményeire tekintettel. A szervezetek fluktuációja ugyan nem olyan gyors, az éves klasztertagság hosszabbítás esetén távoznak tagok, illetve új tagok érkezése sem mondható rendszeresnek. Azonban a válaszadók személyétől nem függetleníthetjük semmiképp az eredményeket, ezért az egyes vezetők távozásával, új vezetők érkezésével, egyéb kollektívabeli változással is számolni kell, ami jelentős változásokat hozhat a szociometriai felmérésben.

5.3.2.2 A szociometriai felmérés adatainak feldolgozása

A szociometriai felmérés adatait először egy kölcsönösségi táblázatban foglaljuk össze. A kölcsönösségi mátrix mindkét tengelyén a vizsgált csoport névsora szerepel. A mezőkben a választásokat tüntetjük fel a kérdés sorszámával.

A kölcsönös előfordulásokat kiemeléssel jelöljük (például karikázással). Minden két személy lehetséges kapcsolatának két mezője van az egyik, illetve a másik nevének a sorában, tehát minden mezőben annyi kiemelt jel van, amennyi az egybevágó másik mezővel megegyezik. (Bodnár, 2011)

Jelenlegi kutatásunk során MS Office® Excel program segítségével hoztuk létre a táblázatokat. Két táblázatot készítettünk, az egyikben összesítettük a választásokat, a másikban pedig csak a kölcsönösségeket jelöltük.

A két táblázat struktúrája megegyezik. A mátrix mindkét tengelyén a klasztertagok névsora szerepel (rövidített nevek) – a szakirodalomban meghatározott formával összhangban. Az összesítés egyszerűsítése érdekében (8.c és 8.d kérdés együttes kezeléséhez) minden taghoz három-három (8.c, 8.d, 8.e) sor és oszlop tartozik, és a választásokat a met-

szetekben bináris kódolással jelöltük (0;1), így egyszerű „szum” függvénnyel összesíthetők a választások. (Mellékletek: 13. táblázat)

A kölcsönösségi táblázatot pedig úgy hoztuk létre, hogy a nem kölcsönös választásokat kitisztítottuk a táblázatból. (Mellékletek: 14. táblázat) Ezek összesítéséből rangsorolni tudtuk a két vizsgálati szempont szerint a klasztertagokat, illetve összesítve is készítettünk rangsort. Ezeket összevetve az 6. táblázat rangsorával megvizsgálhatjuk, hogy milyen mértékű az egyezés, vagyis az együttműködéseket tekintve népszerű tagok (sok együttműködéssel rendelkezők) mennyire népszerűek (sok kölcsönös választással rendelkeznek) a személyközi viszonyaikat tekintve.

Megjegyzendő, hogy több év együttműködéseit vetjük össze egy pillanatnyi szimpátia alapú választással, tehát a személyközi viszonyok befolyásoló hatásának csak egy részét tudjuk így kimutatni.

A kölcsönös választásokat már az előbbieken tárgyalt két szempont szerint összesítettük, és rangsoroltuk. (7. táblázat)

7. táblázat - Kölcsönös választások és eddig együttműködések összevetése

Rövidített név	Eddigi együttműködések		Szakmai/üzleti bizalom		Szakmai/üzleti és személyes szimpátia	
	Száma	Rangszám	Választások (8.c,d)	Rangszám	Választások (8.c,d,e)	Rangszám
ZSÖK	13	1.	8	1.	9	2.
PBKIK	13	1.	2	7.	2	8.
PartnersPécs	10	2.	7	2.	10	1.
LABOR	9	3.	6	3.	6	4.
KerKo Média	9	3.	4	5.	7	3.
Zsolnay	8	4.	7	2.	10	1.
SzigTak	8	4.	3	6.	5	6.
HÉTFŐ	8	4.	2	7.	3	7.
Pannon Filh.	8	4.	4	5.	6	5.
Sakraft	7	5.	0	8.	0	9.
ERLA	6	6.	4	5.	6	4.
Dombóvári Mh	6	6.	2	7.	2	8.
DekoRozmár	6	6.	5	4.	7	3.
Bartal & Rabb	5	7.	0	8.	0	9.
Közelítés	5	7.	2	7.	2	8.
IDResearch	5	7.	2	7.	2	8.
Kapos TV	4	8.	2	7.	3	7.
Babits Mh	4	8.	2	7.	2	8.
TelePaks	4	8.	0	8.	0	9.
Összesen	138		62		82	

Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

A rangszámok összehasonlítása során a következő megállapításokat tettük:

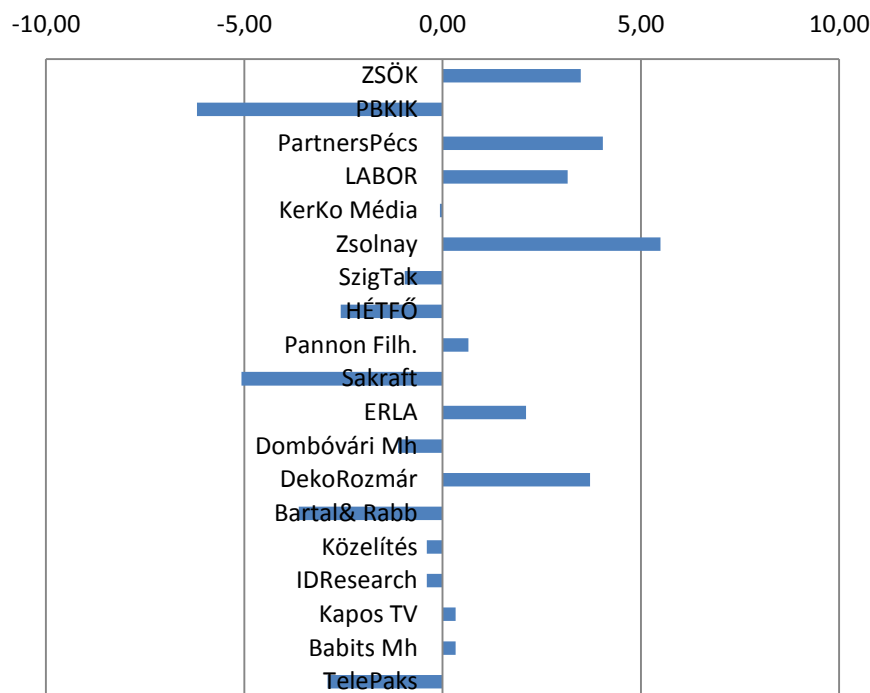
- ♦ A 8.c,d kérdések szerinti kölcsönös választások összegzése szerinti rangsort összevetve az együttműködések számát összesítő rangsorral, látható, hogy 6-an a 19-ből ugyanazt a rangszámot viselik, ez a sokaság 34 százaléka,
- ♦ Ha az egy rangszámnyi eltérést is megengedjük, 3-3 taggal bővül (3-an alacsonyabb, 3-an pedig magasabb rangszámot viselnek) a hasonlóké aránya, és ha ezen kiterjesztéssel számolunk, akkor megállapítható, hogy 12-en a 19-ből legfeljebb

egy rangszámnyi különbséggel végeztek a két rangsorolást összevetve, ami 63 százalékot jelent.

- ♦ Ha pedig két rangszámnyi eltérést is megengedünk, akkor még 2-2 taggal bővül a hasonló aránya, vagyis 16-an a 19-ből legfeljebb 2 rangszámnyi különbséggel végeztek a két rangsorban, ami 84 százalékot jelent.
- ♦ Ha a személyes szimpátiára vonatkozó kérdésre adott kölcsönös választásokkal kibővített rangsort vetjük össze az együttműködésekkel, akkor az ugyanazzal a rangszámmal rendelkezők száma 2 lesz, ami 11 százalékot jelent.
- ♦ Ha kibővítjük az egy rangszámnyi eltéréssel végzőkkel, akkor még 2 és 6 tag lesz legfeljebb egyre az együttműködéseknel elért rangszámától, ami azt jelenti, hogy 10-en a 19-ből, vagyis 53 százalékuk hasonló helyezést ért el.
- ♦ Ha a két rangszámnyi eltérést is megengedjük, akkor még 1 és 3 tagot jelent, aki legfeljebb kettőre végzett az együttműködéseknel elért rangszámától, ami azt jelenti, hogy 14-en a 19-ből, vagyis 74 százalékuk hasonló helyezést ért el.

Látható, hogy a második rangsorolási szemponttal való összevetéskor kisebb arányú egyezést tapasztaltunk, aminek az lehet az oka, hogy az összehasonlított rangsorok nem azonos terjedelműek.

Ha az együttműködések és a kölcsönös választásokat az összes együttműködés arányában, illetve összes kölcsönös választás arányában vizsgáljuk, akkor az eltérések esetén kiszűrhetjük a nem azonos terjedelmű rangsorból eredő torzítást.



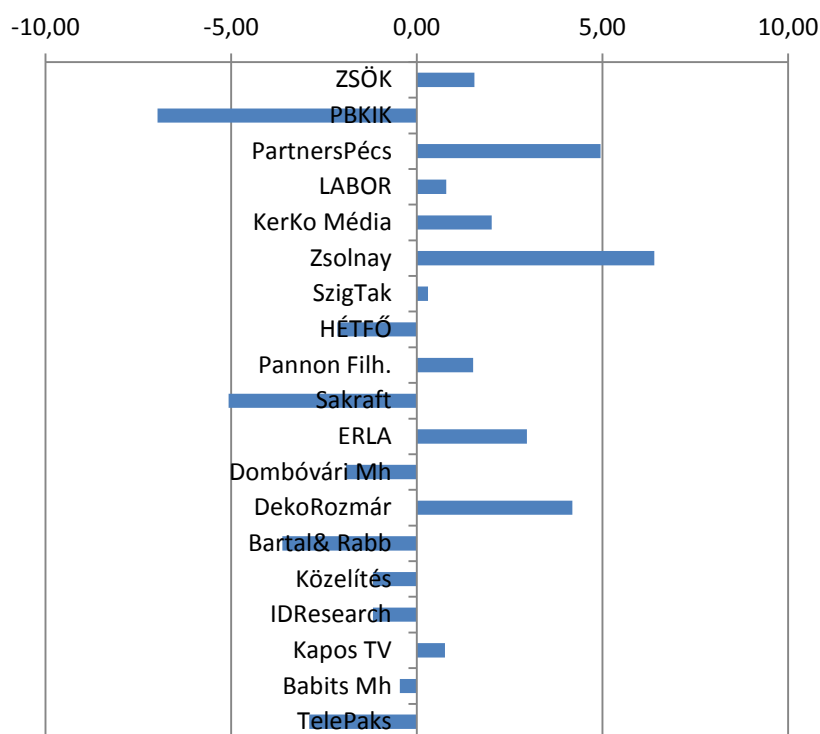
Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

16. ábra - Az együttműködések számának aránya és a szakmai/üzleti bizalom kölcsönös választásainak aránya közötti eltérés (százalékban)

Az 16. ábra azt mutatja, hogy mekkora az eltérés az egyes tagok együttműködéseinek százalékos aránya (az összes együttműködéshez viszonyítva), és a kölcsönös választásainak a százalékos aránya (az összes kölcsönös választáshoz viszonyítva) között.

Egy példán illusztrálva: a ZSÖK +3,48 százalékos eltérése azt jelenti, hogy az összes 138 együttműködésből 13 együttműködése van, ami az összes együttműködésnek a 9,42 százaléka. A szakmai/üzleti bizalom kérdés tekintetében 8 kölcsönös választással rendelkezik az összesen 62 kölcsönös választásból, ami 12,9 százalék. Vagyis a 12,9 százalék és a 9,42 százalék különbségét látjuk az 16. ábra sávján.

Ugyanezen elv szerint ábrázoltuk a szakmai/üzleti bizalom és személyes szimpátia együttes kölcsönösségeit.(17. ábra)



Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

17. ábra - Az együttműködések számának aránya és a szakmai/üzleti bizalom és a személyes szimpátia kölcsönös választásainak együttes aránya közötti eltérés (százalékban)

Az előbbi példán szemléltetve tehát a ZSÖK 9,42 százalékos együttműködésekre értelmezett részarányát viszonyítjuk most a szakmai/üzleti bizalom és a személyes szimpátia kölcsönös választásainak arányához, ami a ZSÖK esetén összesen 9 választás az összesen 82 választásból, ami 10,95 százalék, tehát a 17. ábra sávján látható +1,56 százalék e kettő különbségéből adódik.

Ha az együttműködések számának aránya és a kölcsönös választások számának aránya közti eltéréseket vizsgáljuk az egyes klasztertagokra nézve, akkor az eltérések szórása ad információt arról, hogy a különböző szempontok szerinti népszerűségük között mekkora az eltérés.

Az együttműködések és a szakmai/üzleti bizalmi választások közti eltérések szórása 3,18, az együttműködések és az összesített bizalmi választások közti eltérések szórása pedig 3,41.

Ezek alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy minél több bizalmi aspektust veszünk figyelembe, annál inkább tapasztalható eltérés a népszerűségekben, vagyis a

klasztertagok együttműködéseit kevésbé a személyes szimpátia határozza meg, mint inkább a szakmai/üzleti bizalom.

A népszerűségek mellett azonban érdekes lehet megvizsgálni a kölcsönös választások irányát (kik között vannak a kapcsolatok), illetve ezt összevetni az együttműködések hálójával.

5.3.2.3 A kölcsönös választások irányai

A kölcsönös választások száma alapján pedig már megszerkeszthető a vizsgált társas mező vázlata, a kölcsönös kapcsolatok térképe, a szociogram. A személyes kapcsolatok ábrázolása során a következő szabályszerűségeket kell követni, azonban mi ezeket adaptáltuk cégek ábrázolására: (Bodnár, 2011)

- ♦ A szakirodalom szerint minden személyt egy bekarikázott szám kell jelöljön, és ha a csoportban mindkét nembeli tagok vannak, akkor az ismert örökléstani jellel különböztethetőek meg.

Úgy ítéltük meg, hogy roppant kevés információtartalommal bírna a hálózat, ha az egyes szervezeteket nem nevesítenénk, ezért a klasztertag szervezetek rövidített neveit alkalmaztuk és egyenlő méretű elemekkel ábrázoltuk őket. Az anonimitást addig biztosítjuk, hogy az interjúalanyok neveit nem tesszük közzé.

- ♦ A vonalak kölcsönös választást jelölnek, ha két személy kölcsönösen választja egymást, akkor az őket jelző elemeket vonallal kötjük össze.
- ♦ Ha több kritériumban is választják egymást kölcsönösen, akkor az elemek közé annyi párhuzamos vonalat húzunk, ahány kölcsönös választás történt közöttük. Tehát a vonalak száma a kapcsolat intenzitását jelöli.

A szakmai/üzleti bizalom szociogramja esetén két kritérium szerint (8.c,d) vizsgáltunk, ezért ezen az ábrán látható a kapcsolatok intenzitása, a személyes szimpátia esetén egy kritérium szerint vizsgáltunk, ezért a kapcsolatok intenzitását nem jelöltük.

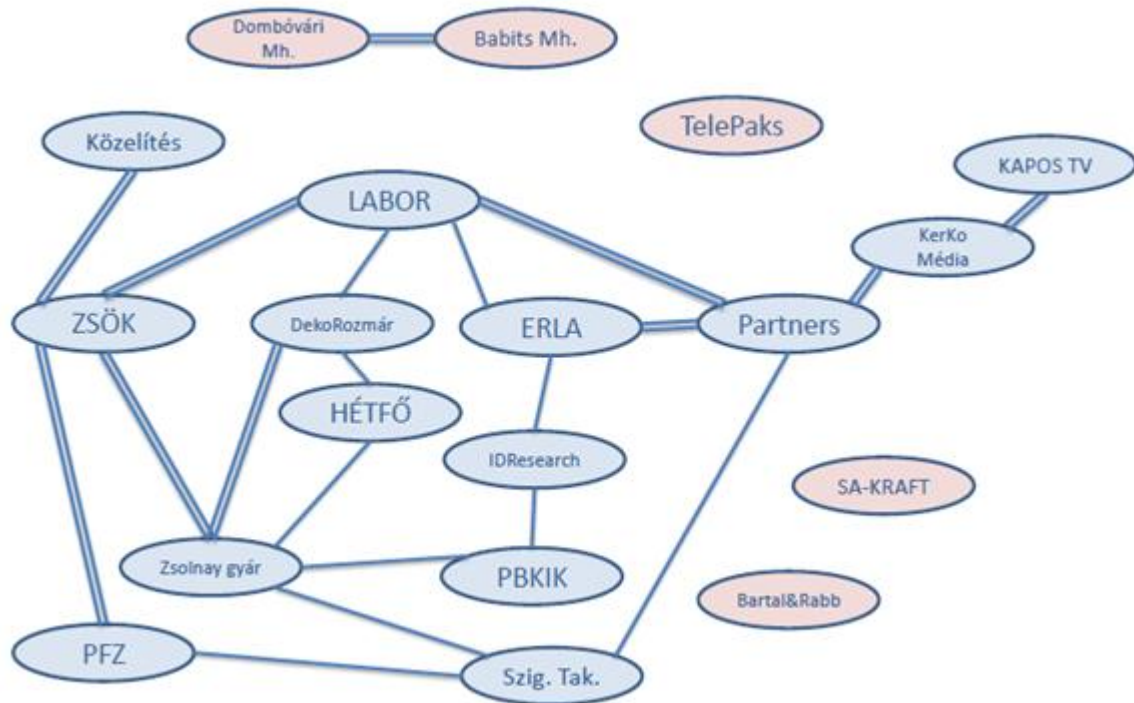
- ♦ A felrajzolás során abból a személyből – esetünkben szervezetből – indulunk ki, aki a kölcsönösségi táblázat szerint a legtöbb kölcsönös kapcsolattal rendelkezik. Ezután felrajzoljuk ennek a szervezetnek az összes kölcsönös kapcsolatát, majd ezeknek a szervezeteknek is feltüntetjük a kölcsönös kapcsolatait, és

így tovább mindaddig, amíg a kiinduló szervezettel kölcsönös kapcsolatuk révén összefüggő hálózategységbe besorolható valamelyik. Ezzel megkaptuk az első alcsoportot.

- ♦ A szociogramon minden szervezet csak egyszer ábrázolható!
- ♦ Ezután megkeressük a kölcsönösségi táblázaton a még fel nem rajzolt szervezetek közül azt, akinek a még nem szereplő szervezetek közül a legtöbb kölcsönös kapcsolata van; neki is felvázoljuk valamennyi kölcsönös kapcsolatát majd ezeknek a kölcsönös kapcsolatait, és így tovább, amíg ebbe a hálózati egységbe is besorolható valaki. Ezzel megkapjuk a következő alcsoportot, és így tovább, amíg már csak párok és magányosok nem maradnak.
- ♦ Ekkor a megmaradó párokat és magányosokat az alcsoportok körül helyezzük le, lehetőleg úgy, hogy a peremre kerüljenek. Annak az alcsoportnak a közelében helyezzük el őket, és azzal a szervezettel egy vonalban (vízszintesen vagy függőlegesen), aki őket egyoldalúan választja, vagy akit ő egyoldalúan választ. Előfordulhat, hogy egy pár mindkét tagját különböző alcsoport választja egyoldalúan, vagy ők választanak egyforma súllyal egyoldalúan két alcsoporthoz tartozót, ilyenkor esetleg megfontolható, hogy az alcsoportok közti üres helyre kerüljenek.

Az ilyen elhelyezést azonban nagyon meg kell gondolnunk, mert a szociogram ugyanis nemcsak rögzíti a társas mező viszonyait, hanem az *értelmezést is befolyásolja*. Bármilyen óvatos is az elemzés, nem tudjuk peremszemélynek - peremszervezetnek - tekinteni azt, aki a mező középső régiójában helyezkedik el. (Titkos & Glück, 2004.)

Az egyoldalú kapcsolatokat nyilvántartjuk, mérlegeljük, az értelmezésben felhasználjuk, de mint kapcsolatot a szociogramban nem tüntetjük fel. Ennek fő oka, hogy más értelmezési támpontot nyújtanak.



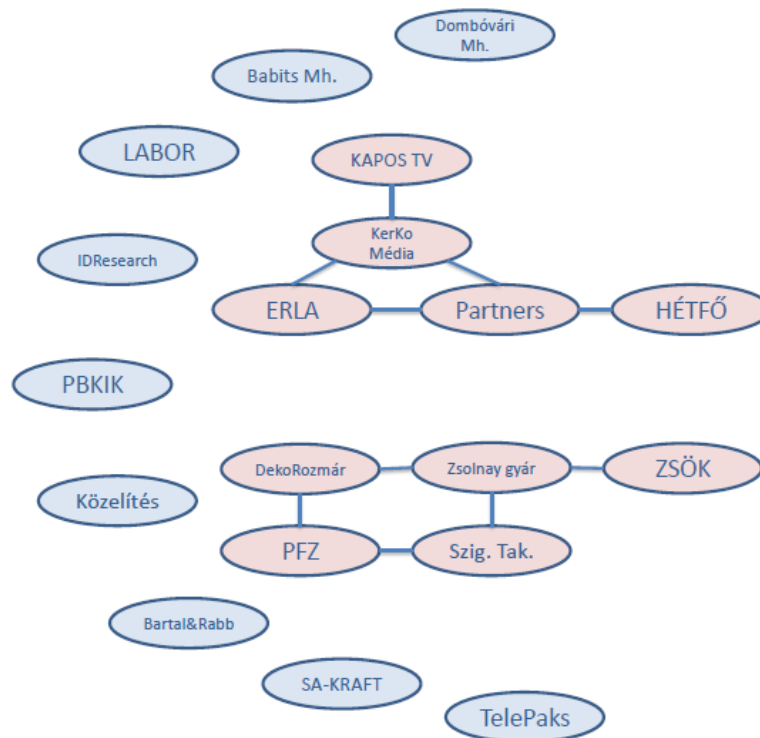
Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. c,d kérdés alapján

18. ábra - Szakmai/üzleti bizalom szociogramja

Látható, hogy egészen kiterjedt hálózatot alkotnak a klasztertagok, mindössze három magányos és egy pár látható a szociogramon. Központi szereplők (ún. sztárok), akikhez sokan kapcsolódnak: a Zsolnay gyár, akihez 5-en, a ZSÖK, a Labor és a Partners, akikhez 4-en, és a DekoRozmár, a Szig. Tak. és az ERLA, akikhez pedig 3-an kapcsolódnak.

A személyes szimpátia szociogramján ezzel szemben látható, hogy két csoport különíthető el, mindkét csoporthoz 5-5 tag tartozik. A többi kilenc tag e szempont szerint rajzolt szociogramon magányosként jelenik meg.

Ebben sajnos közrejátszik az is, amit már korábban a 8.e kérdés kritikájaként kiemeltünk, hogy a kérdés tárgyaként megjelölt karácsonyi party ellen érzett ellenszenv miatt többen kizárták magukat a kölcsönös kapcsolatokról, nem választottak senkit, mert ilyen jellegű rendezvényen nem kívánnak részt venni.



Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. e kérdés alapján

19. ábra - Személyes szimpátia szociogramja

Mindkét szociogramon a periférián helyezkednek el a nem pécsi klasztertagok, ami az együttműködések hálózatát összegző ábrán is tapasztalható.

Viszont az egyoldalú kapcsolatok is reális tényezők a társas mező összefüggésrendszerének, azonban csoportdinamikai szempontból egészen másféle cselekvést meghatározó motívumokat fejezhetnek ki. Például nosztalgiát vagy a valahova tartozás vágyát.

Elképzelhető a társas mezőnek olyan ábrázolás is, amely az egyoldalú választások ábrázolásával a társas jelentőséget rögzíti. Ebben központi helyre kerülhet valaki úgy, hogy nincs kölcsönös kapcsolata senkivel, azonban róla beszélnek a legtöbbet, vagy az ő ízlését vagy véleményét követik a legtöbben. (Mérei, 1996.)

A szervezetek esetében az egyoldalú választások esetén a valahova tartozás vágyát tartjuk reális tényezőnek, ez is egyfajta népszerűséget jelent, illetve azt a megállapítást is tehetjük, hogy irányukból induló együttműködések jó bizalmi táptalajjal rendelkeznek közös projektek indításához. A 8.c,d,e kérdések esetén kapott választások szerint a következő rangsor alakítható ki:

8. táblázat – Egyirányú választások rangsora

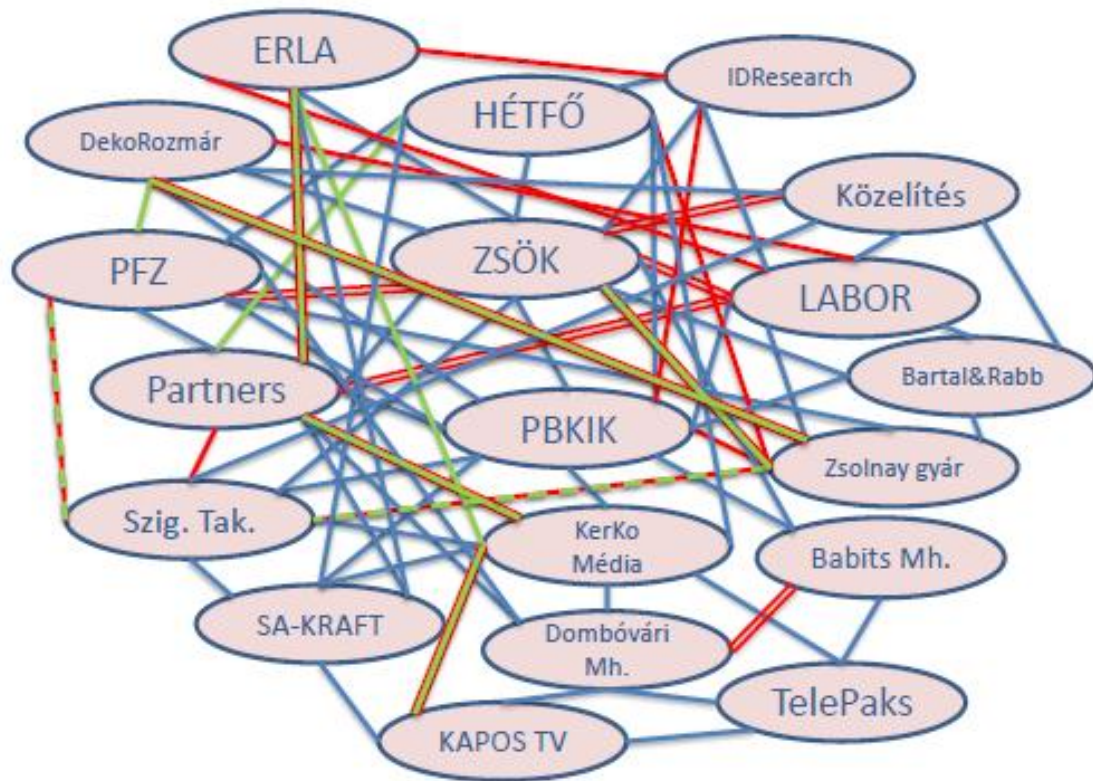
Rangsorszám	Rövidített név	Választás
1.	PartnersPécs	22
2.	PBKIK	18
3.	ZSÖK	17
4.	SzigTak	16
5.	Pannon Filh.	14
6.	LABOR	13
6.	ERLA	13
6.	Zsolnay	13
7.	KerKo Média	11
8.	DekoRozmár	8
8.	Közelítés	8
9.	HÉTFŐ	7
10.	Kapos TV	5
11.	Dombóvári Mh	4
12.	Babits Mh	3
13.	Bartal& Rabb	1
13.	TelePaks	1
13.	IDResearch	1
14.	Sakraft	0

Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

Ami kiemelendő, hogy a PBKIK igen sok választást kapott (18), azonban ebből mindössze két választás kölcsönös. Ez magyarázatot ad arra, hogy az együttműködésekben és a kölcsönös választásokban miért volt a PBKIK esetén nagy eltérés. Tehát ha az eddigi együttműködéseit és a többi klasztertag felé irányuló választását vetjük össze (szintén arányszámok), akkor az eltérés a következőképp alakul: $13/138=8,42\%$ és $18/175=10,29\%$, tehát az eltérés $+0,87\%$, az előzőekben vizsgált -5% feletti eltérésekhez képest.

A kölcsönös kapcsolat irányát grafikusán is összevetettük az eddigi együttműködésekkel. A 15. ábra átalakításával a 20. ábrán jelöltük a két szociogram kapcsolatait. Piros-

sal a szakmai/üzleti bizalom kölcsönös választásait, és zölddel pedig a személyes szimpátia választásait jelöltük.



Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

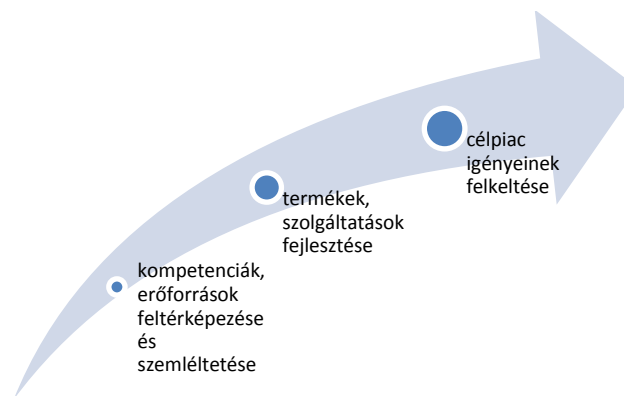
20. ábra - Együttműködések összevetése a kölcsönös bizalmi választásokkal

A kölcsönös választásokat összevetve tehát az együttműködésekkel megállapítható, hogy a bizalmi kapcsolatok az együttműködésekkel harmonizálnak, nincs olyan kölcsönös választás, amelyhez ne tartozna együttműködés. A 138 együttműködésből 54-et fednek le a kölcsönös választások, ami 39 százalékos lefedettséget jelent. Ha nem alkalmaztunk volna maximum limitet a szociometriai kérdések esetén, feltehetően még ennél is magasabb értéket kapunk.

Összegezve tehát arra a megállapításra jutottunk, hogy a klasztertagok közötti bizalmi háttér megfelelő a közös termékek és szolgáltatások fejlesztéséhez, melynek egyrészt a népszerű tagok (a hálózati központok, és az előbbiekben kialakított rangsorok élmezőnyébe tartozók), valamint a menedzsment szervezet kell, hogy a katalizátora legyen.

5.4 A DDKIK SZOLGÁLTATÁSAINAK FELMÉRÉSE ÉS RENDSZEREZÉSE

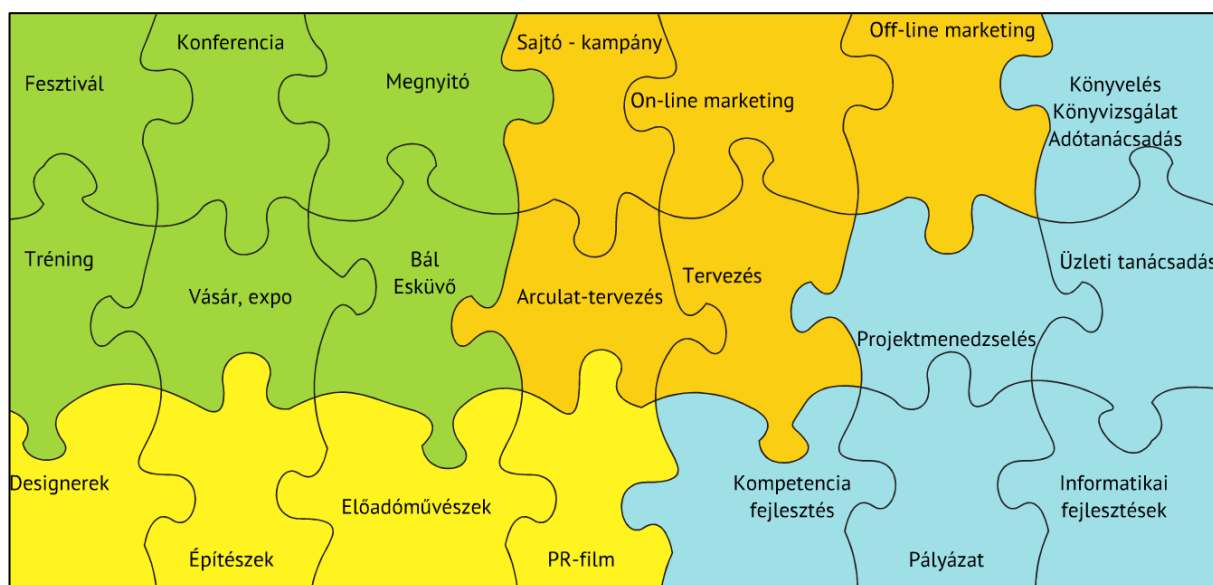
A dél-dunántúli régióban megjelenő kulturális és kreatív ipari ágazatok jelentős kihasználatlan kapacitásokkal rendelkeznek. Ennek számos oka van, de az egyik legfontosabb az, hogy a piac ezen iparágak pontos ismeretének hiányában nem tud igényeket támasztani velük szembe. Az alábbi ábra (21. ábra) ezt az utat szemlélteti: számba kell venni a rendelkezésre álló erőforrásokat, kompetenciákat, és ezeket megfelelő módon közzé kell tenni. Ez után következhet a speciális termék- és szolgáltatásfejlesztés fázisa, majd a megfelelő célpiac megtalálása és igényeinek felkeltése.



Forrás: Saját szerkesztés

21. ábra - A meglévő, de nem ismert iparágak hatása a piacra

Az előbb említett módszert követve kezdtük el kidolgozni a DDKIK számára egy átfogó szolgáltatás-portfóliót. A klasztertagok szolgáltatásainak számbavétele és rendszerezése során a korábban már említett két fő szempont adta az irányt, melyek szem előtt tartásával igyekeztünk teljeskörű felmérést végezni. A kulturális ipar jellemző alágazatait és a jelenlegi klasztertagok tevékenységi köreit felmérve létrehoztunk négy szolgáltatáskategóriát – PR és kommunikáció, üzleti támogató tevékenységek, alkalmazott művészet és rendezvényszervezés -, melyeket tovább bontottuk részegységekre. (22. ábra) Az ábrán zöld színnel a rendezvényszervezés, narancssárgával a PR és kommunikáció, kékkel az üzleti támogató tevékenységek és sárgával az alkalmazott művészetek alkategóriái láthatók.



Forrás: Saját szerkesztés

22. ábra - A DDKIK szolgáltatás-portfóliójának elemei

Az alkategóriákat ahol lehetett még kisebb elemekre bontottuk, ezek 23. ábra tábláiban láthatók. Az első három szolgáltatáskategória (PR és kommunikáció, üzleti támogató tevékenységek és alkalmazott művészetek) esetében hasonló struktúrát alkalmaztunk, az adott szolgáltatást, ha lehetséges volt, kisebb részegységekre bontottuk. A rendezvény-szervezés alábontása ettől eltérő, mátrix szerkezetű. Fontosnak láttunk, hogy a tagok tematikusan rendszerezve sorolják be a rendelkezésükre álló eszközöket, ingatlanokat, szolgáltatásokat, stb., mert különböző kapacitásokkal kell rendelkezni például egy fesztivál lebonyolításához, mint egy konferenciához. Hat rendezvénytípust emeltünk ki, melyek a következők:

- ◆ Fesztivál
- ◆ Konferencia
- ◆ Megnyitó
- ◆ Tréning
- ◆ Vásár, expó
- ◆ Bál, esküvő

Célunk az volt, hogy minden klasztertag könnyen elhelyezze szolgáltatásait a portfólióban, de ez olyan kategóriák segítségével történjen, melyekhez kapacitás rendelhető és más egységekkel könnyen párosíthatóak.

A klasztertagok lekérdezése során minden vállalkozás/szervezet vezetője elhelyezte a szolgáltatás-portfólióban az általa nyújtott szolgáltatásokat. A kitöltés során mindenkit megkértünk arra, hogy ha valamilyen alkategóriával vagy elemmel kiegészítené az általunk meghatározottakat, akkor jelezzék felénk és beépítjük a megfelelő helyre. Ez több esetben is előfordult, és az új kategóriákat a jövőben beépítjük a meglévő portfólióba. A lekérdezések során nem változtattunk a táblázatokon, mert ez jelentősen fokozta volna az egységes lekérdezés és a kiértékelés bonyolultságát

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM
Tervezés	Piackutatás
	Stratégia építés, ütemterv
	Elemzések (folyamatos)
Sajtó-kapmány	PR cikk
	PR video
	Rádió/tv interjú
	Hirdetések
	Fotódokumentálás
	Sajtótájékoztató szervezése
on-line marketing	Honlap, facebook
	On-line sajtó megjelenés
	On-line hirdetés (banner, AdWords)
off-line marketing	Gadget
	Nyomdai kivitelezés
	Reklámeszköz kivitelezés, üzletdekor
	Portfólió (referenciakönyv)
Arculat-tervezés	Logo, design
	Grafika
	Arculati kézikönyv készítése

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM
Könyvelés, adótanácsadás, könyvvizsgálat	
Üzleti tanácsadás	
Pályázat	Pályázati projektmenedzselés
	Pályázatírás
	Pályázatfigyelés
Projektmenedzselés	
Kompetencia fejlesztés	Coaching tanácsadás
	Oktatás, képzés
Informatikai fejlesztések	

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM
Előadóművészet	
Építészet	
Design	Formatervezés
	Ruhatervezés
	Táska, cipő és kiegészítő tervezése
	Grafika
	Fotó
	Design termékek
PR film	

SZOLGÁLTATÁSOK	Helyszín, rendezvényter	Eszközbérlés (színpad, sátor)	Catering	Dekoráció, díszlet	Dokumentálás (fotó, videó)	Fény- és hangtechnika	Hostess	Fordítás, tolmácsolás	Művészek kiközvetítése	Installációk	Ruha	Étlészet
Fesztiválok												
Konferencia												
Megnyitó szervezés												
Tréning szervezés												
Vásár, expo												
Bál, Esküvő												

Forrás: Saját szerkesztés

23. ábra - Klaszterszintű szolgáltatás portfólió elemei

Az általunk elkészített szolgáltatás-portfólióból a klasztertagok által jelenleg ellátott szolgáltatásokat táblázatokban összesítettük a könnyebb átláthatóság érdekében:

9. táblázat - PR és kommunikáció tevékenységet biztosító tagok száma

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM	A szolgáltatást nyújtó tagok száma
Tervezés	Piackutatás	3
	Stratégia építés, ütemterv	3
	Elemzések (folya- matos)	4
Sajtó-kapmány	PR cikk	5
	PR video	5
	Rádió/tv interjú	4
	Hirdetések	4
	Fotódokumentálás	4
	Sajtótájékoztató szervezése	7
On-line marke- ting	Honlap, Facebook	4
	On-line sajtó megje- lenés	4
	On-line hirdetés (banner, AdWords)	4
Off-line marke- ting	Gadget	4
	Nyomdai kivitelezés	3
	Reklámeszköz kivi- telezés, üzletdekor	3
	Portfólió (referen- ciakönyv)	4
Arculat-tervezés	Logo, design	4
	Grafika	4
	Arculati kézikönyv készítése	3

Forrás: Saját szerkesztés

A 9. táblázatban a PR és kommunikációs szolgáltatásegység és elemei láthatók, valamint az, hogy egy adott elemet hány klasztertag lát el. A klaszter a portfólió ezen részét teljes mértékben lefedi, de többnyire ugyanazok a cégek szolgáltatják az elemek jelentős részét, emiatt a kapacitások bővítése megfontolandó szempont.

A 10. táblázat az üzleti támogató tevékenységeket ellátó tagokat összesíti. Ezen tevékenységeket ellátására a Pécs-Baranyai Kereskedelmim és Iparkamara szakosodott. A klasztertagok véleménye egybecsengő volt abban a tekintetben, hogy az üzleti támogató tevékenységek klaszteren belüli piaca sokkal jelentősebb, mint a B2C piaca. Felmerült több esetben is, hogy ezen szolgáltatások nagy részét közösen kéne igénybe venni, a klasztermenedzsment szervezet segítségével és támogatásával.

10. táblázat - Üzleti támogató tevékenységeket ellátó klasztertagok száma

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM	
Könyvelés, adótanácsadás, könyvvizsgálat		2
Üzleti tanácsadás		1
Pályázat	Pályázati projektmenedzselés	1
	Pályázatírás	1
	Pályázatfigyelés	1
Projektmenedzselés		2
Kompetencia fejlesztés	Coaching tanácsadás	2
	Oktatás, képzés	2
Informatikai fejlesztések		1

Forrás: Saját szerkesztés

A 11. táblázat az alkalmazott művészetek általunk meghatározott kategóriáiban tevékenykedő klasztertagok számát mutatja. Ezek a szolgáltatáselemek még több kisebb elemre bonthatók, de jelenleg kevés tag mozog ezen a területen így nem tartottuk szükségesnek ennél jobban alábontani. A DDKIK kulturális iparban tevékenykedő klaszter, így vizsgálatunk során megfogalmazódott bennünk az a kérdés, hogy mennyire szolgálna a klaszter hosszú távú érdekeit egy célzott bővítés ezen a területen. A klasztertagok véleménye megoszlott e téren, így a döntés a menedzsment szervezetre hárult.

11. táblázat - Alkalmazott művészetek területén tevékenykedő tagok száma

Szolgáltatás	Szolgáltatáselem	
Előadóművészet		1
Építészet		1
Design	Formatervezés	3
	Ruhatervezés	0
	Táska, cipő, kiegészítő tervezése	1
	Grafika	4
	Fotó	1
	Design termékek	3
PR film		2

Forrás: Saját szerkesztés

A 12. táblázatban a rendezvényszervezésben résztvevő cégek/szervezetek számát összesítettük. Megvizsgáltuk, hogy a jelenlegi klasztertagjaink az általunk meghatározott hat rendezvénytípus szervezését és lebonyolítását milyen mértékben tudják biztosítani. Az eredmények 75% és 87,5% között mozognak, ami jó arány, de látható, hogy fontos elemek hiányoznak, mint például a catering, vagy a fordítás és tolmácsolás. A rendezvény-szervezés, mint B2C piacra, vagy külső megrendelésre történő, klaszterszintű szolgáltatás a legkomplexebb és legtöbb együttműködést igénylő szolgáltatás. Véleményünk szerint ebben a struktúrában jelenik meg leginkább az az összekapcsolódás, ami a klaszteren belüli együttműködéseket eredményesen serkenthetné.

12. táblázat - A rendezvényszervezés területén tevékenykedő klasztertagok száma

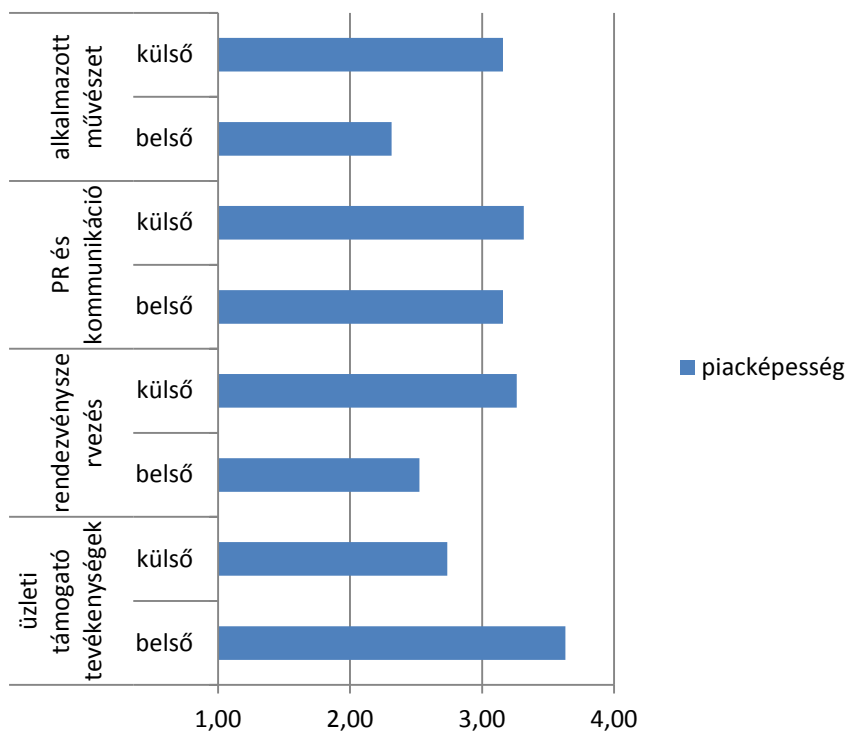
SZOLGÁLTATÁSOK	Helyszín, rendezvényter	Eszközberítés (színpad, sátor)	Catering	Dekoráció, díszlet	Dokumentálás (fotó, videó)	Fény- és hangtechnika	Hostess	Fordítás, tolmácsolás	Művészek kiközvetítése	Installációk	Ruha	Étkészlet	Adott rendezvény lefedése (%-ban)
Összesen hány tag biztosítja	4	1	0	2	3	1	1	0	4	3	0	1	
Fesztiválok	1	1	0		3	1	1	0	4	3			78%
Konferencia	4	1	0	2	3	1	1	0	4			1	80%
Megnyitó szervezés		1	0	2	3	1	1	0	4				75%
Tréning szervezés	4	1	0		3	1			4				83%
Vásár, expo	3	1			3	1	1	0	4	3			87,5 %
Bál, Esküvő	4	1	0	1	3	1	1	0	4		0	1	81%

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatok kitöltése után két szemszögből vizsgáltuk a tagok véleményét a hallottakról. Ez első, hogy véleményük szerint mennyire fokozná a klaszteren belüli együttműködések mértékét a közös szolgáltatások kialakítása. A válaszokat 1-4-ig terjedő Likert-skálán adták meg a tagok, ahol 1 jelenti azt, hogy egyáltalán nem fokozná, 4 azt, hogy teljes mértékben fokozná. A kérdésre kizárólag 3-as és 4-es válaszokat kaptunk, melyek átlaga 3,74, 0,45-ös szórással. Ebből arra következtethetünk, hogy a tagok nyitottak az együttműködésekre és a közös termékfejlesztésre.

A másik, hogy a tagok mennyire látják piacképesnek a megismert szolgáltataskategóriákat. Minden területet piacképességét 1-4-ig terjedő Likert-skálán értékelték a klasztertagok, ahol 1 jelenti a legkevésbé piacképeset, 4 a teljes mértékben piacképeset. A szolgáltatás-portfólió kategóriáinak összeállításakor az egyes szolgáltatásoknak két piacot határoztunk meg. Egy külső piacot (B2C), ahol a tagok a végfelhasználóknak szolgáltatnak és egy belső piacot (B2B), melyen a tagok egymásnak nyújtják a különféle szolgáltatáselemeket. Minden tag e két szempont szerint értékelte a piacképességet, melynek ered-

ményeit az 24. ábra szemlélteti. A belső piac értékelése esetén releváns eredményeket kaptunk, mert mindenki saját igényeinek megfelelően értékelte az adott szolgáltatást. A külső piac esetén a tagok saját tapasztalataiknak megfelelően, szubjektíven értékelték.



Forrás: Saját szerkesztés

24. ábra - A szolgáltatás-portfólió piacképessége a B2B és a B2C piacok esetén

A belső piacon az üzleti támogató tevékenységeket ítélték a tagok a leghasznosabbnak, de többek számára a PR és kommunikáció is fontos támogató tevékenység lenne. Ez az a két szolgáltatáselem, amelyek B2B piacra léptetése nem csak a klaszteren belüli együttműködéseket fokozná, hanem a tagok elégedettségét is növelné, hiszen számos igényük és elvárásuk teljesülne, melyeket eddig a klaszter nem tudott biztosítani. Nem feltétlenül anyagi támogatás szükséges a klaszter részéről ezen tevékenységek terén, inkább a méretgazdaságossági előnyök kihasználása és a közös fellépés lenne a cél.

A külső, B2C piac esetén a PR és kommunikációt, az alkalmazott művészeteket és a rendezvény szervezést hasonlóan piacképesnek ítélték a tagok, bár sokaknak fenntartásaik voltak, mondván, hogy túlságosan telített a piac. Lévéen személyes tapasztalatok, szubjektív vélemények alapján történt értékelésről van szó a saját tevékenységi körét mindenki

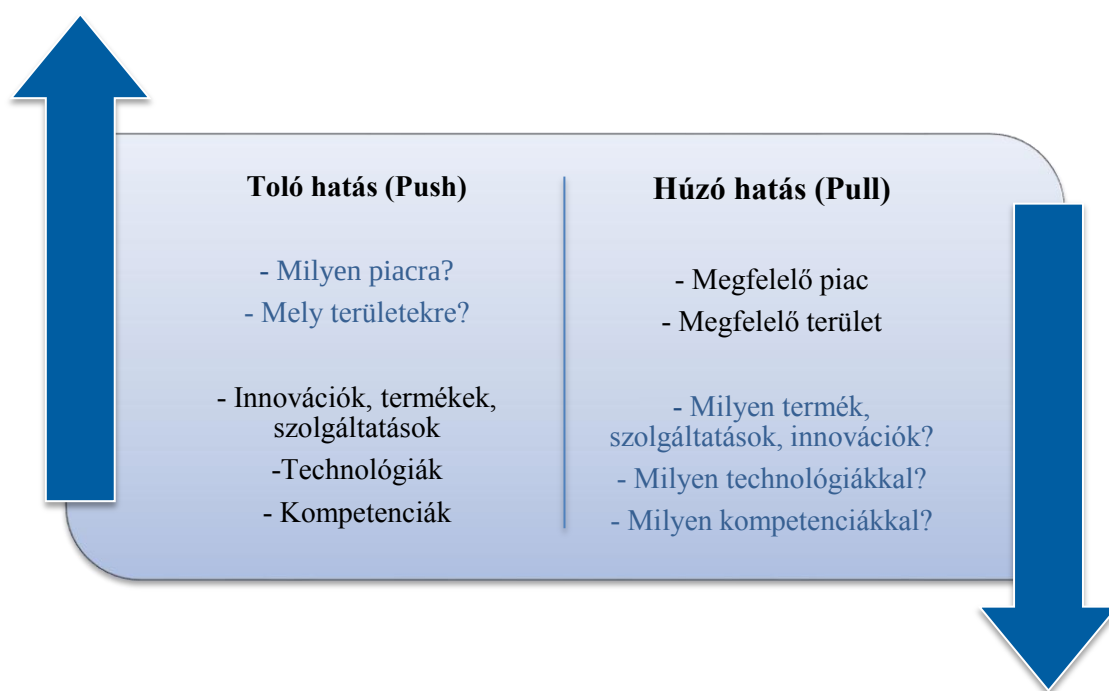
piacképesnek ítélte, de a kitörési pontokat, új szolgáltatások fejlesztésének irányait mindenképpen a piaci trendeknek megfelelően kell kialakítani.

6 TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK (BODNÁR SZABINA, KISS ANIKÓ)

A kulturális és kreatív ipar valamint a klaszter kifejezések hazánkban már kezdenek beépülni a gazdasági élet fogalomtárába, ennek ellenére közel sem mondhatóak ismertnek és elismertnek. Az előbb említett iparágakban és a klaszterekben rejlő potenciál kiaknázása kevés esetben valósul meg.

A DDKIK tagjai képesek lennének versenyképes egységet alkotni a régióban. Összefogva olyan nagy volumenű megrendelések ellátását is tudnák biztosítani, amelyeket egyedül nem tudnak vállalni.

Ez a potenciál a klasztertagok által birtokolt kompetenciákra, technológiákra és az ezek segítségével kialakított innovációkra, termékekre, szolgáltatásokra épül. Ezek a meglévő erőforrások és készségek toló hatást (push) váltanak ki, amire válaszul meg kell találni a piac húzó hatását (pull).



Forrás: Saját szerkesztés

25. ábra – Toló (push) és húzó (pull) hatás a piacra lépés vonatkozásában

A megfelelő piaci területre összpontosítva számos megrendelés érkezhetsz a klasztertagokhoz, de ennek kulcsa, hogy a piacnak is fel kell fedeznie a DDKIK tagjaiban rejlő lehetőségeket. Ha a meglévő lehetőségek piaci igényekkel találkoznak, akkor létrejöhet

egy olyan folyamat, amely a klaszter presztízsnövekedését és a klasztertagok gazdasági fejlődését egyaránt szolgálná.

Összességében tehát kétirányú fejlesztést kell végrehajtania a klaszternek, egyrészt az új szolgáltatások fejlesztését, másrészt pedig a benne rejlő potenciál közzétételét kell kitűzni célul.

6.1 ÚJ SZOLGÁLTATÁSOK FEJLESZTÉSE

A piac húzó hatását a legkönnyebben úgy lehet megtalálni és a klaszter javára fordítani, ha a piaci elvárásokhoz, trendekhez igazítjuk a termékeket és szolgáltatások fejlesztését.

Piackutatás elvégzése után a meglévő innovációkra, technológiákra és erőforrásokra alapozva lehetőség lesz megfelelő, piaci igényeket kielégítő termékek és szolgáltatások fejlesztésére, melyekből egy komplex portfólió alakítható ki.

A termékek és szolgáltatások kialakításának folyamata során a meglévő tevékenységeket, szolgáltatásokat a lehető legkisebb egységekre kell bontani, hogy egymással könnyen összeilleszthető elemekké váljanak. Továbbá azért is szerencsés az ilyen nagymértékű alábontás, mert az egyes egységek könnyebben beárazhatóvá válnak, és kiadják az elemekből összeállított komplex termékek és szolgáltatások árát.



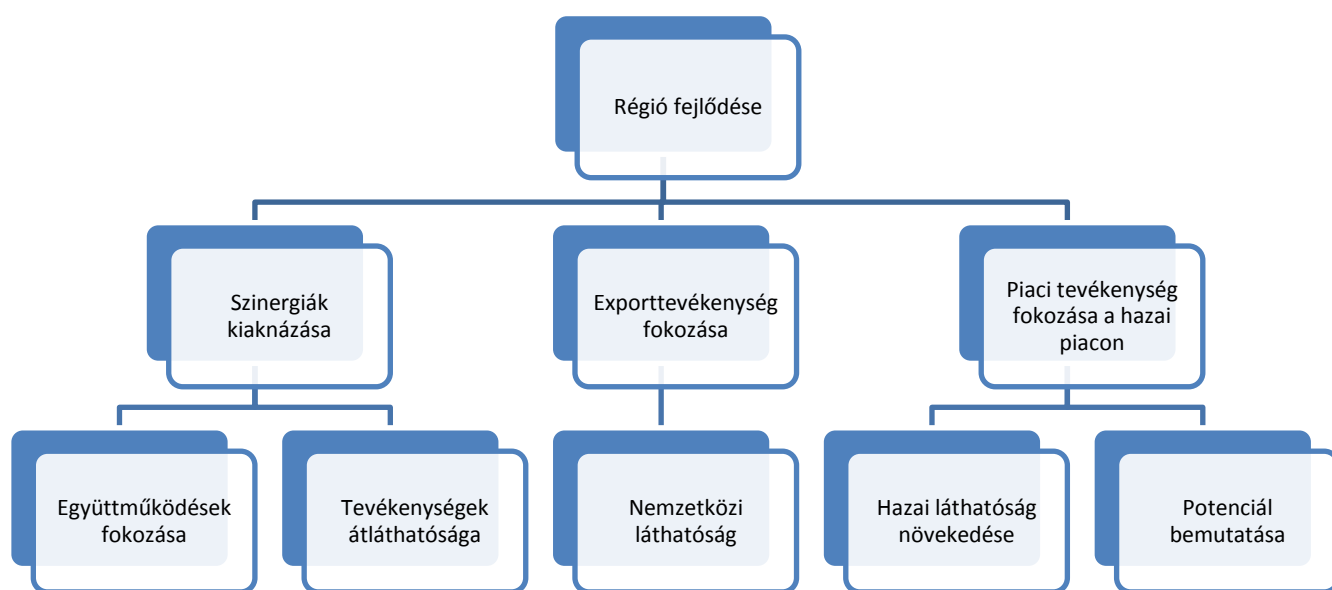
Forrás: Saját szerkesztés

26. ábra – Termék- és szolgáltatás-fejlesztés visszacsatoló folyamata

Ez a fejlesztési lehetőség jelentős potenciált hordoz magában, azonban nagyon fontos, hogy az egyes elemekből kialakított új termékek és szolgáltatások bemutatására alkalmas portfólió komplexitását kizárólag az optimális szintig fejlesszük. A hatékonyság és a méretgazdaságosság, illetve a komplexitás között trade-off jelenség tapasztalható. Vagyis a komplexitás csak egy meghatározott pontig (optimum) növelhető, utána már csökken a portfólió hatékonysága és a használhatósága, ezáltal plusz költségeket generálva.

6.2 A KLASZTERBEN REJLŐ POTENCIÁL RÉGIÓFEJLESZTŐ HATÁSA

A portfólió fejlesztésének másik irányát a régióban rejlő potenciál hazai és akár nemzetközi láthatóságának megvalósítása jelentheti. A Dél-Dunántúli régió fejlődése a vállalatok közötti szinergiák, kapcsolódási pontok kiaknázásával, valamint az export- és hazai piaci tevékenység fokozásával segíthető elő legnagyobb mértékben. A szinergiák kiaknázása a régióban tevékenykedő vállalatok közötti együttműködések fokozásával és az általuk ellátott tevékenységek átláthatóvá tételével valósulhat meg.



Forrás: Saját szerkesztés

27. ábra – A klaszterben rejlő potenciál régiófejlesztő hatása

Ebben az esetben különösen szerencsés helyzetben vannak a klaszterek, mert kifejezetten erre a célra alakultak, közösen összefogva sokkal többet tudnak nyújtani, mint a tagok egymagukban.

Az exporttevékenység fokozása a nemzetközi láthatóság segítségével növekedhet. A régió szerepének erősödésének kulcsa a hazai piacon egyrészt a hatékony hazai láthatóság megvalósítása, másrészt a benne rejlő potenciál kiemelése és közzététele.

A DDKIK csak egyike a Dél-Dunántúli régióban jelenlévő és aktívan tevékenykedő klasztereknek. A régió tényleges kapacitásának bemutatásához célszerű lenne több klaszter bevonásával egy összetett portfóliót készíteni. Ennek megvalósításához azonban szükséges, hogy egységes kategóriákat alakítsunk ki a klasztertagok tevékenységeiből.

Erre a legjobb megoldást egy, a TEÁOR'08 listán alapuló csoportosítás jelentené, amely könnyen átfordítható a NACE Rev. 2. Európai Unió, valamint az ISIC Rev. 4. nemzetközi listákra.

7 ÖSSZEGZÉS (BODNÁR SZABINA)

Dolgozatunkban először áttekintettük a klaszter, mint együttműködési forma, és kreatív és kulturális ipar definícióit, jellemzőit, melyek segítették a Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter jelenlegi helyzetének elemzését.

Ezt követően bemutattuk az általunk elvégzett átfogó helyzetfelmérés eredményeit. Először elemeztük a tagok klaszteresedési motivációit, eddigi tapasztalatait, elvárásait.

Ezt követően a klasztertagok közötti együttműködési és viszonyrendszer feltérképezésével foglalkoztunk, hogy igazoljuk vagy cáfoljuk a menedzsment szervezet azon hipotézisét, hogy az együttműködések során az egyes klasztertagok számára nagyon fontos az üzleti partnerbe vetett bizalom, és ez legtöbbször személyes szimpátián vagy múltbeli együttműködések jó tapasztalatain alapszik.

A klasztertagok közötti kapcsolatok feltárásához kísérleti jelleggel az interperszonális kapcsolatok vizsgálatához alkalmazott szociológiai módszertant, a szociometriát alkalmaztunk, és alapvetően azt vizsgáltuk meg, hogy mennyiben fedik le az eddigi együttműködések hálózata és a bizalmi kapcsolatok hálózata egymást.

Arra a megállapításra jutottunk, hogy a klasztertagok közötti bizalmi háttér megfelelő a közös termékek és szolgáltatások fejlesztéséhez, melynek egyrészt a népszerű tagok (a hálózati központok, és az előbbieken kialakított rangsorok élmezőnyébe tartozók), valamint a menedzsment szervezet kell, hogy a katalizátora legyen.

A következőkben felmértük és rendszereztük a DDKIK jelenlegi szolgáltatásait, négy fő tevékenységi kört határoztunk meg: PR és kommunikáció, üzleti támogató tevékenységek, rendezvényszervezés és alkalmazott művészet. Ezen területek mindegyikén jelen vannak a klasztertagok, azonban a kapacitásaik felmérése a továbbiakban rendkívül fontos, hiszen cél, hogy az egyes területeken a piaci kereslet kielégítéséhez szükséges volumenre képes legyen szolgálatni a klaszter, és ha szükséges ehhez tudatos klaszterbővítést kell végrehajtani.

Ezen kívül meghatároztunk egy belső és egy külső piacot is, melyeken a klasztertagok különbözően ítélik meg az egyes fő tevékenységi körök piacképességét. A belső piacon az üzleti támogató, és a PR és kommunikációs tevékenységeket vennék igénybe, hiszen ezek a működési költségek csökkenését és a hatékonyságuk növekedését szolgálhat-

ja. A külső piacon összességében mind a négy fő tevékenységi területen piaci potenciált tapasztalnak a klasztertagok, de a kitörési pontokat, új szolgáltatások fejlesztésének irányait mindenképpen a piaci trendeknek megfelelően kell kialakítani.

A DDKIK működése során felmerült nehézségek, kérdéses pontok felismerése véleményünk szerint már egy lépés a megoldás felé. A klaszterszintű szolgáltatás-portfólió jó kiindulási pontot jelenthet a klaszter számára az útkeresésben, melyen elindult. A revitalizáció alappilléreinek tekinthető a tevékenységek közös megvalósítása és ezek piacra léptetése, hiszen ez a jövőben anyagi vonatkozásban is kedvező hatással lehet a klaszter életére, de mindezek mellett előmozdíthatja a szervezet nemzetközi láthatóságát is.

Irodalomjegyzék

A Magyar Köztársaság Kormánya, 2007. *Dél-Dunántúli Operatív Program 2007-2013.*

[Online]

Available at: www.nfu.hu/download/1763/DDOP_070705.pdf

[Hozzáférés dátuma: 16 10 2012].

BAMA, 2012. *Átrajzolják és a környezetbe illesztik a tettyei irodaházat.* [Online]

Available at: <http://www.bama.hu/baranya/kozelet/atrajzoljak-es-a-kornyeztebe-illesztik-a-tettyei-irodahazat-441879>

[Hozzáférés dátuma: 19 10 2012].

BAMA, 2012. *Fényorgona a Zsolnay-negyed kéményein.* [Online]

Available at: <http://www.bama.hu/baranya/kultura/fenyorgona-a-zsolnay-negyed-kemenyein-439729>

[Hozzáférés dátuma: 19 10 2012].

Bodnár, S., 2011. 3. fejezet - Szociometria. In: *A Janus Pannonius Közgazdasági Szakkollégium közösségének elemzése szociometriaai eszközökkel.* Pécs: Tudományos Diákköri Konferencia dolgozat - Kari Forduló (PTE-KTK), pp. 13-24.

Danka, I., 2009. *Klaszteresedés Magyarországon A Dél-Dunántúli Kulturális Ipari Klaszter működésének példáján keresztül.* Pécs: PTE KTK.

DDKIK, 2007. *DDKIK Alapító okirat.* hely nélk.: ismeretlen szerző

DDKIK, 2007. *DDKIK Szervezeti és Működési Szabályzata.* hely nélk.: ismeretlen szerző

DDKIK, 2010. *Regionális kreatív ipari kataszterelemzés a Dél-Dunántúlon.* Pécs: KIKK Egyesület.

European Commission, 2010. *Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries.* [Online]

Available at:

http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_en.pdf

[Hozzáférés dátuma: 26 10 2012].

European Commission, 2003. *Final report of the expert group on enterprise clusters and networks*. [Online]

Available at:

http://www.dps.tesoro.it/cd_cooperazione_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting_documents/1.Cluster_methodologies_casoni/2.Additional_doc_2/3.EU_final_rep._ExpGroup_Clusters.pdf

[Hozzáférés dátuma: 15 10 2012].

Grósz, A., 2004. Klaszterorientált fejlesztési politika Magyarországon. In: *Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban*. Komárom: MTA Veszprémi Területi Bizottság, pp. 273-288.

Grósz, A., 2006. Klaszterek és támogatásuk az Európai Unióban és Magyarországon. In: *Kihívások és válaszok. A magyar építőipari vállalkozások lehetőségei az Európai Unió csatlakozás utáni időszakban..* Győr: Novadat Kiadó, p. 159–187.

Héjj, T., Héjj, R. & Matuz, J., 2008. Tanuljunk könnyen, gyorsan "klaszterül"! *Harvard Business Review*, pp. 10. évf. 5. sz. 48-58.

Hrubi, L., 2005. A kulturális ipar lehetőségeiről. *Echo Kritikai szemle*, pp. 4-5. 8-9.

Jarjabka, Á. & Lóránd, B., 2010. *Az innováció alapjai és megjelenési területei*. [Online]

Available at:

<http://www.kikk.hu/attachments/article/810/Innov%C3%A1ci%C3%B3%20menedzsment%20k%C3%A9pz%C3%A9s%20anyaga.PDF>

[Hozzáférés dátuma: 21 10 2012].

KEA, 2006. *The economy of culture in Europe*. [Online]

Available at: <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>

[Hozzáférés dátuma: 08 11 2012].

KIKK Egyesület, 2010. *Pécs kreatív ipari SWOT elemzés*. [Online]

Available at: <http://www.slideshare.net/palmaid/kreativ-ipari-swot-elemzes-kikk-2010>

[Hozzáférés dátuma: 16 10 2012].

Klasztermenedzser.hu, 2012. *Klasztemenedzser.hu*. [Online]

[Hozzáférés dátuma: 15 10 2012].

KSH, 2001-2012. *A lakónépesség nem szerint 2001-2012*. [Online]

Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wdsd003a.html

[Hozzáférés dátuma: 13 10 2012].

KSH, 2001-2012b. *A lakónépesség korcsoport szerint 2001-2012*. [Online]

Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wdsd004b.html

[Hozzáférés dátuma: 13 10 2012].

KSH, 2010/2. *Dél-dunántúli statisztikai tükör*. [Online]

Available at:

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/deldun/deldun1002.pdf>

[Hozzáférés dátuma: 14 10 2012].

KSH, 2010. *Beruházások teljesítményértéke anyagi-műszaki összetétel szerint*. [Online]

Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qb003.html

[Hozzáférés dátuma: 14 10 2012].

KSH, 2011/6. *Dél-dunántúli statisztikai tükör*. [Online]

Available at:

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/deldun/deldun1106.pdf>

[Hozzáférés dátuma: 14 10 2012].

KSH, 2011. *Felsőfokú alap- és mesterképzésben részt vevő nappali tagozaton tanulók száma a hallgatók állandó lakhelye szerint 2001-*. [Online]

Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zoi012.html

[Hozzáférés dátuma: 14 10 2012].

KSH, 2012. *Kutató-fejlesztő helyek 2005-*. [Online]

Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ohk007a.html

[Hozzáférés dátuma: 14 10 2012].

KSH, 2012. *Munkanélküliségi ráta 2000-*. [Online]

Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf027.html

[Hozzáférés dátuma: 14 10 2012].

Kulcsár, L., 2009. *Európai szintű kutatóközpont létesül Pécsen*. [Online]

Available at: [http://infovilag.hu/hir-15554-](http://infovilag.hu/hir-15554-europai-szintu-kutato kozpont-letesul-pec.html)

[europai szintu kutatoko zpont letesul pec.html](http://infovilag.hu/hir-15554-europai-szintu-kutato kozpont-letesul-pec.html)

[Hozzáférés dátuma: 14 10 2012].

Lengyel, I. & Deák, S., 2002. Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra. *Marketing & Management*, pp. 36. évf. 4. sz. 17-26.

Lengyel, I. & Rechnitzer, J., 2002. *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben*. Győr: Régió Art.

Magyar Művelődési Int. és Képzőművészeti Lekt., dátum nélk. *A Dél-dunántúli régió*.

[Online]

Available at: http://www.mmi.hu/regiok/dd_bemutakozas.htm

[Hozzáférés dátuma: 16 10 2012].

Magyar Online, 2007. *Zsolnay porcelán az ománi szultán palotájában*. [Online]

Available at: <http://www.mon.hu/hirek/magyarorszag/cikk/zsolnay-porcelan-az-omani-szultan-palotajaban/cn/news-20070709-04512789>

[Hozzáférés dátuma: 19 10 2012].

Mérei, F., 1996.. *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest: Osiris Kiadó.

Miller, P. és mtsai., 2001. *Business Clusters in the UK*. London: Department of trade and industry.

Moreno, J. L., 1934. [1974]. *Who shall survive? (Ki éli túl?)* [Német kiadás: *Die Grundlagen der Soziometrie : Wege zur Neuordnung der Gesellschaft*]. Washington [Köln-Opladen]: Nervous and Mental Disease Publishing Company [Westdeutscher Verlag].

Pécsi Stop, 2012. *Kreatív ipari sikertörténetek a Klaszter Pikniken*. [Online]
Available at: <http://www.pecsistop.hu/regio/kreativ-ipari-sikertortetek-a-klaszter-pikniken/1079300/>

[Hozzáférés dátuma: 18 10 2012].

Petrusek, M., 1972. *Szociometria (elméletek, módszer és technikák)*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Porter, M. E., 1991. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Basingstoke : Macmillan, .

Rabb, S., 2012.. *DDKIK - Stratégiai irányok* [Interjú] (6. november 2012.).

Roodhouse, S., 2006. *The Creative Industries: Definitions, Quantification and Practice*. [Online]

Available at:

https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/Fakultaet_1/Behnke_Christoph/files/literaturarchiv/roodhouse-CI.pdf

[Hozzáférés dátuma: 07 11 2012].

Ságvári, B. & Lengyel, B., 2008. *Kreatív atlasz- A magyarországi kreatív munkaerő területi és időbeli változásáról*. Budapest: DEMOS Magyarország Alapítvány.

Titkos, C. & Glück, R., 2004.. Moreno szociometriája. In: *Módszertani- és szemelvénygyűjtemény a Menedzsment alapjai 2. gyakorlat tárgyhoz*. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi kar, pp. 29-42..

United Nations, 2008. *Creative Economy Report*. [Online]

Available at: http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf

[Hozzáférés dátuma: 04 11 2012].

VÁTI, 2010. *A régiók helyzete*. [Online]

Available at:

http://www.vati.hu/files/articleUploads/21374/OTH2010/OTH_kiadvany_300dpi_11031

1 HUN honlapra4.pdf

[Hozzáféres dátuma: 03 11 2012].

MELLÉKLETEK

13. táblázat – Egyirányú választások

KI		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
KIT	Klasztertag	LAB	OR	ERL	A	Zsol	nay	ZSÖ	K	Szig	Tak	tal&	Rab	HÉT	FŐ	pos	TV	óvá-	ri	Ko	Mé	non	Filh.	ners	Pécs	o	Roz	bits	Mh	Sakr	aft	Pak	s	PBK	IK	zelít	és	Re-	sear																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kérdés	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e	c	d	e																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
1.	LABOR				1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján

14. táblázat – Kölcsönös választások

KI		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.
KIT	Klasztertag	LABOR	ERLA	Zsolnay	ZSÖK	SzigTak	Bartal& Rabb	HÉTFŐ	Kapos TV	Dombóvári Mh	KerKo Média	Pannon Filh.	Partners Pécs	Deko Rozmár	Babits Mh	Sakraft	TelePaks	PBKIK	Közelítés	ID Research
	Kérdés	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e	c d e
1.	LABOR		1		1 1								1 1	1						
2.	ERLA	1									1		1 1 1							1
3.	Zsolnay				1 1 1	1 1		1						1 1 1				1		
4.	ZSÖK	1 1		1 1 1								1 1							1 1	
5.	SzigTak			1 1								1 1	1							
6.	Bartal& Rabb																			
7.	HÉTFŐ			1									1 1							
8.	Kapos TV										1 1 1									
9.	Dombóvári Mh														1 1					
10.	KerKo Média		1						1 1 1				1 1 1							
11.	Pannon Filh.				1 1	1 1								1 1						
12.	PartnersPécs	1 1	1 1 1			1		1			1 1 1									
13.	DekoRozmár	1		1 1 1				1				1 1								
14.	Babits Mh									1 1										
15.	Sakraft																			
16.	TelePaks																			
17.	PBKIK			1																1
18.	Közelítés				1 1															
19.	IDResearch		1															1		
		3 3 0	2 2 2	5 2 3	4 4 1	3 0 2	0 0 0	1 1 1	1 1 1	1 1 0	2 2 3	3 1 2	4 3 3	4 1 2	1 1 0	0 0 0	0 0 0	2 0 0	1 1 0	2 0 0
		6 0	4 2	7 3	8 1	3 2	0 0	2 1	2 1	2 0	4 3	4 2	7 3	5 2	2 0	0 0	0 0	2 0	2 0	2 0
		6	6	10	9	5	0	3	3	2	7	6	10	7	2	0	0	2	2	2

Forrás: Saját szerkesztés Stratégiai irányok c. kérdőív – 8. kérdés alapján



STRATÉGIAI IRÁNYOK

Klaszter tevékenység portfóliójának fejlesztése

Interjúalany:

Szervezet:

Kérdőív DDKIK tagok részére

Tisztelt Interjúalany!

Az alábbi kérdésekre adott válaszai jelentős mértékben segíthetik a DDKIK jövőbeli stratégiájának és működésének az Ön igényeihez (is) illeszkedő kidolgozását, ezért kérjük szíves együttműködését!

1. Hogyan képzelel el a klasztert 5-10 év múlva?

- ☐ Fontos szerepet tölt be a klaszter a régió gazdasági és kulturális fejlődésében
- ☐ Vállalkozásunk/szervezetünk fontos szerepet tölt be a klaszter életében
- ☐ Jelenlegihez hasonló aktivitással kell számolni
- ☐ Egyre csökkenő aktivitással kell számolni
- ☐ Egyéb:

2. Milyen mértékű elvárásai voltak a klaszterrel szemben belépésükkor az alábbi szempontok vonatkozásában? Kérem, értékelje 1-4-ig az alábbi szempontokat!

Belépéskor fölöslegesnek tartottuk (1)/nem volt fontos volt (2)/fontos volt (3)/prioritás volt (4)

Azóta romlott a helyzet (1)/nem történt érdemi változás (2)/részben megvalósult (3)/teljes mértékben megvalósult (4)

A jövő szempontjából fölöslegesnek tartom (1)/nem fontos (2)/fontos (3)/prioritás (4)

- ☐ Releváns együttműködések kialakítása más piaci szereplőkkel:
- ☐ Új piacokra lépés lehetősége:
- ☐ Nagyobb ismertség:
- ☐ Presztizs:
- ☐ Számszerűsíthető profitnövekedés:
- ☐ Akkreditált klaszterré válás:
- ☐ Klaszter szintű pályázatok keretében új megbízások:
- ☐ Új pályázati lehetőségek révén anyagi forrásokhoz jutás:
- ☐ A tevékenységek és projektek közös bonyolításával a kockázatok megosztása:
- ☐ A tagok tevékenységeiben lévő párhuzamosságok kiküszöbölése:
- ☐ Gördülékenyebb és olcsóbb beszerzés, helyettesítési lehetőségek bővülése:
- ☐ Méretgazdaságossági előnyök:
- ☐ Könnyebb hozzáférés az értékes emberi erőforrásokhoz:

STRATÉGIAI IRÁNYOK

Klaszter tevékenység portfóliójának fejlesztése

- ☐ Az információkhoz és a személyes tudáshoz könnyebb hozzáférés:
- ☐ Az összehasonlíthatóság (benchmark) lehetősége:
- ☐ Az érdekérvényesítő képesség növekedése:
- ☐ Egyéb 1.:

3. Hogyan értékelné vállalkozásuk/szervezetük jelenlegi piaci helyzetét, elért eredményeit?

nem vagyok elégedett 1 2 3 4 teljes elégedett vagyok

4. Klasztertagsága milyen mértékben járult hozzá szervezetük eredményességéhez?

egyáltalán nem 1 2 3 4 teljes mértékben

5. Véleménye szerint árbevételének mekkora hányada (%) tulajdonítható klasztertagságának?

6. Ha a legfontosabb referenciáját ki kellene emelnie, akkor melyik lenne az?

7. Klasztertagságuk során mely klasztertagokkal működtek már együtt?

Zsolnay Porcelánmanufak- túra Zrt	Bartal és Rabb Kft	Babits Mihály Művelő- dési Ház és Művészetek Háza	HÉTFŐ Marketingkommu- nikációs és Rendezvény- szervező Kft
Kulturális LABOR Szociá- lis Szövetkezet	IDResearch Kutatási és Képzési Kft.	Dombóvári Művelődési Ház Nonprofit Kft	Szigetvári Takarékszövet- kezet
KAPOS TV ÉS RÁDIÓ Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft	Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft	Pannon Filharmoniku- sok	Partners Pécs Kft
Kerko-Média Kft	Pécs-Baranyai Kereske- delmi és Iparkamara	DEKO-ROZMÁR Kft	Közelítés Művészeti Egye- sület
Telepaks Nonprofit Kft	ERLA Sound & Light Bt	SA-KRAFT Tanácsadó Kft	

a. Milyen projektben és milyen tevékenységben történt az együttműködés?

b. Az együttműködésük egyszeri (projekt jellegű) vagy rendszeres (volt)?

- c. Egy jövőbeli klaszterszintű (közös) pályázat esetén melyik klasztertagokkal működne együtt (max. 4)?
- d. Egy az (EKF-hez hasonló) nemzetközi kulturális projektben kap Pécs ismét szerepet a közeljövőben, ami je-
lentős források beáramlásával és nemzetközi hírű kulturális eseményekkel kecsegtet. Ehhez kapcsolódóan
egy nagy összegű, és nemzetközi neves referenciát adó megbízást kap, mely klasztertagokkal működne
együtt, akikben egy ilyen fontos megbízás kapcsán együttműködne (max 4)?
- e. Melyik klasztertagokkal szervezne közös karácsonyi partyt (max 4)?

**8. Mennyire tartja hasznosnak Önök számára a klasztertagok referenciáinak egységes és teljes körű repre-
zentálását?**



STRATÉGIAI IRÁNYOK

Klaszter tevékenység portfóliójának fejlesztése

egyáltalán nem 1 2 3 4 teljes mértékben

9. Ön szerint mennyiben fokozná az együttműködéseket klaszterszintű szolgáltatások kialakítása?

egyáltalán nem 1 2 3 4 teljes mértékben

10. Az alábbi funkcionális területek klaszterszintű fejlesztését mennyire tartja piacképesnek?

Kérem, értékelje **1-4-ig!** (1-egyáltalán nem piacképes; 4-teljes mértékben piacképes)

- ☐ üzleti támogató tevékenységek:
- ☐ rendezvényszervezés:
- ☐ PR és kommunikáció:
- ☐ alkalmazott művészet:

11. Más területeken lát-e potenciált a felsoroltakon kívül? Ha igen, kérem, nevezze meg!

12. Milyen egyéb javaslata van a klaszter menedzsmentje felé a cselekvési irányok tekintetében?

STRATÉGIAI IRÁNYOK

Klaszter tevékenység portfóliójának fejlesztése

PR ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM	SZOLGÁLTAT	CÉLCSOPORT	REFERENCIÁK	Partner (jelenlegi/potenciális klasztertag)
Tervezés	Piackutatás				
	Stratégia építés, ütemterv				
	Elemzések (folyamatos)				
Sajtó-kapmány	PR cikk				
	PR video				
	Rádió/tv interjú				
	Hirdetések				
	Fotódokumentálás				
	Sajtótájékoztató szervezése				
on-line marketing	Honlap, facebook				
	On-line sajtó megjelenés				
	On-line hirdetés (banner, AdWords)				
off-line marketing	Gadget				
	Nyomdai kivitelezés				
	Reklámeszköz kivitelezés, üzletdekor				
	Portfólió (referenciakönyv)				
Arculat-tervezés	Logo, design				
	Grafika				
	Arculati kézikönyv készítése				

STRATÉGIAI IRÁNYOK

Klaszter tevékenység portfóliójának fejlesztése

ÜZLETI TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGEK

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM	SZOLGÁLTAT	CÉLCSOPORT	REFERENCIÁK	Partner (jelenlegi/potenciális klasztertag)
Könyvelés, adótanácsadás, könyvvizsgálat					
Üzleti tanácsadás, Finanszírozási tanácsadás					
Pályázat	Pályázati projektmenedzselés				
	Pályázatírás				
	Pályázatfigyelés				
Projektmenedzselés					
Kompetencia fejlesztés	Coaching tanácsadás				
	Oktatás, képzés				
Informatikai fejlesztések					

STRATÉGIAI IRÁNYOK

Klaszter tevékenység portfóliójának fejlesztése

ALKALMAZOTT MŰVÉSZET

SZOLGÁLTATÁS	SZOLGÁLTATÁS ELEM	SZOLGÁLTAT	CÉLCSOPORT	REFERENCIÁK	Partner (jelenlegi/potenciális klasztertag)
Színpad	Színház				
	Egyéb színpadi alkotás				
	Könnyűzene				
	Komolyzene				
	Tánc				
Film	Filmgyártás				
	Reklám készítés				
Építészet					
Design	Formatervezés				
	Design termékek				
	Grafika				
Divat	Táska, cipő és kiegészítő tervezése				
	Ruhatervezés				
Art	Festészet				
	Szobrászat				
	Fotó				
	Kézműves				



STRATÉGIAI IRÁNYOK

Klaszter tevékenység portfóliójának fejlesztése

RENDEZVÉNYSZERVEZÉS

SZOLGÁLTATÁSOK	Helyszín, rendezvényter	Eszközberlés (színpad, sátor)	Catering	Dekoráció, díszlet, üzle- ti ajándék	Dokumentálás (fotó, videó)	Kiadványkészítés, arcu- lattervezés	Fény- és hangtechnika	Hostess	Fordítás, tolmácsolás	Művészek kiközvetítése	Installációk	Ruha	Étkészlet				Célcsoport
Fesztiválok																	
Konferencia																	
Megnyitó szervezés																	
Vállalati tréning																	
Vásár, expo																	
Bál, Esküvő																	
Partner (jelenle- gi/potenciális klasz- tertag)																	