



DOI: 10.18427/iri-2017-0101

## **Kompetens klaszterek**

**Leskó Anett Katalin**

**Miskolci Egyetem**

Globalizálódó világunkban, ahol a kis- és középvállalkozások egyre inkább részeseivé válnak a nemzetközi piaci versenynek, a klaszterek szerepe a cégek versenyképességének támogatásában meghatározó. Az elmúlt évtizedben jelentősen megnőtt az érdeklődés az innovációs klaszterek iránt, akár a tudományos berket, akár pedig a vállalati szférát véve górcső alá. A kitüntetett figyelem mögött részben az a felismerés húzódhat, hogy a vállalatok versenyelőnyét nem csupán a saját kompetenciái, erőforrásai jelentik, hanem a földrajzilag közeli üzleti környezetében fellelhetők is. Hogyan lehet az együttműködés hosszú távon is eredményes? A klasztereket összetartó erő, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti célok teljesüljenek, vagyis a helyzet minden szereplő számára nyertes játszává váljék. Ahhoz, hogy a klaszterek, képesek legyenek kiaknázni az együttműködésben rejlő lehetőségeket és hosszú távon sikeresen működjenek, bizonyos egyéni és szervezeti kompetenciákkal kell rendelkeznie. Véleményem szerint mindezek biztosítása érdekében szemléletváltásra van szükség a klaszterek működését illetően, mégpedig a kompetencia-alapú irányítást látom indokoltnak. A készségek, képességek, a klaszterszintű együttműködés szempontjából kiemelt szerepet töltenek be. Amennyiben a partnerek nem rendelkeznek a kooperációhoz szükséges kompetenciákkal, akkor az együttműködés lehet bármennyire előnyös, az nem lesz eredményes, hiszen csak korlátozott működésre lesz képes, melynek következtében, a „játzsma” nem hozhat, nyer-nyer kimenetet a partnerek számára, amely pedig a klaszter megszűnéséhez is vezethet. A cikk vezérfonalát, az eredményes működéséhez szükséges kompetenciák beazonosítása adja.

### ***Problémafelvetés***

Annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedben kitüntetett figyelmet élveznek a klaszterek, sajnos többségük csak névleg működik, vagy legalábbis nem képes kamatoztatni a klaszterek nyújtotta lehetőségeket. Ma már nem az a kérdés világszerte a szakemberek előtt, hogy „Vajon egy klaszterkezdeményezés hasznos-e?”, hanem hogy „Hogyan kellene ezt jól csinálni?”. Kutatásom egyik központi kérdése: Hogyan lehet az

együttműködés hosszútávon fenntartható és eredményes? Az eredményességhez véleményem szerint nagymértékben hozzájárulnak a „soft” tényezők, így, az eddigi trendekkel ellenben, a „hard” tényezők mellett ezek vizsgálatára is kiterjesztettem kutatásom. Véleményem szerint, a klaszteresedés lehet az egyik lehetséges kulcs a KKV-ok számára, életben maradásukhoz, versenyképességük megteremtéséhez és fenntartásához. Azonban, úgy vélem, működésüket új megvilágításba kell helyezni, kompetencia-alapokra kell fektetni azt.

Fontos, hogy mind a klasztermenedzsment, mind a tagok legyen tisztában azzal, hogy melyek az együttműködés előnyei, illetve azok eléréséhez milyen kompetenciákra van szükségük. Amennyiben ez nem valósul meg, akkor az együttműködés sem tud hatékonyan működni. Primer kutatásom során a szakma képviselői is egyetértettek azzal, miszerint a klaszter eredményessége függ a tagok által birtokolt kompetenciáktól, hiszen a klaszter kompetenciája részben a klasztertagok egyéni kompetenciáinak összessége. A meglévő kompetenciák kölcsönös kiaknázása során ezek fejlődhetnek, gyarapodhatnak.

## *Vizsgálati módszertan és eredmények*

Primer kutatásomat részben szekunder kutatásra alapoztam, információkat gyűjtöttem, a klasztereket életre hívó motivációs tényezőkről, a klaszterek működéséről, hogy beazonosítsam azokat a kompetenciákat, tevékenységeket, melyek az eredményes működést segítik elő illetve biztosítják azt. A klaszterek nemzetközi gyakorlatát is tanulmányoztam, - nyilvános dokumentumok, statisztikák alapján-, elsősorban a klaszterkezdeményezések eredményességét mérő jelenlegi módszertanokat. Itt meg kell jegyezni, hogy a vizsgált gyakorlatokat hiányosnak ítélt meg, hiszen a vizsgálati tényezők nem tartalmazzák a soft tényezőket –vagy legalábbis nem kellő mértékben-, pedig mivel társas kapcsolatokról, emberi döntéssorozatokról van szó a klaszterek működése során, a lágy tényezőket nem hagyhatjuk figyelmen kívül, vizsgálatukat indokoltnak tekintem. Továbbá több nemzetközi klaszter, „jó gyakorlatokat” vizsgáltam, azzal a céllal, hogy releváns információkat kapjak milyen adottságokkal bír egy – egy sikeres klaszter. Szakértői interjút készítettem a hazai akkreditációt koordináló szervezet képviselőjével, hogy minél mélyrehatóbban megismerjem magát az akkreditációt, az akkreditált klaszterek jellemző jegyeit.

A klaszterek eredményes működését biztosító kompetenciák beazonosítását primer kutatás szolgálta. A cikkben, pilot felmérés eredményeit mutatom be; a vizsgálati mintát a magyarországi akkreditált klaszterek szolgáltatták, mind a kérdőívemhez, mind az interjúkhoz. Választásom azért esett e szűk területre, mert az akkreditáció révén ők már legalább egy minősítésen átestek, így tényleges teljesítmény van mögöttük, ennek tükrében úgy gondolom a hatékony működésről illetve annak elősegítéséhez szükséges kompetenciákról ők tudnak nekem

releváns információkkal szolgálni. Véleményem szerint, a klaszterek akkor maradnak fenn és működnek hosszú távon eredményesen amennyiben a kitűzött célokat sikerül teljesíteniük; éppen ezért vizsgálatomat a kezdeti célkitűzések köré építettem. Az alábbi táblázat tartalmazza azon fő tevékenységek csoportját, melyek révén a klaszterszintű együttműködés során az előnyök realizálhatók.

1. táblázat. Tevékenységterületek

<b>Tevékenységterület</b>	<b>Realizálható előny</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudástranszfer</li> <li>• Kollektív vízió, stratégia</li> <li>• Erőforrás- és munkamegosztás</li> <li>• K+F</li> <li>• Lokális előnyök</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakértelem</li> <li>• Versenyelőny</li> <li>• Működési hatékonyság</li> <li>• Innováció</li> <li>• Koncentráció</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*

E tevékenységcsoportokhoz rendeltem hozzá a vizsgált kompetenciákat és az együttműködésből származó előnyöket (kezdeti motiváció, elégedettség) –ezeket szekunder kutatásom, illetve az előzetesen lebonyolított szakértői interjú során szerzett információk alapján azonosítottam be-. A vizsgált elemekhez 6-fokú skálát rendeltem. Minden kompetenciát, illetve együttműködésből származó előnyt (kezdeti motiváció, elégedettség) két dimenzió mentén vizsgáltam (mennyire fontos/mennyire jellemző). A kérdőíves felmérés online formában történt, az EVASYS rendszer segítségével. Az online kérdőív kitöltése jelenleg még folyamatban van, hamarosan lezárul.

A szükséges kompetenciák beazonosítása azért kulcsfontosságú az eredményesség szempontjából, mert ha a partner nem ismeri fel a kooperációban rejlő potenciálokat, vagy az ahhoz szükséges kompetenciákkal nem rendelkezik, akkor lehet bármennyire előnyös az együttműködés, az nem fog létrejönni vagy csak korlátozott működésre lesz képes.

Felmérésemből egyértelműen látszik, hogy az innovációs készség fontosságát a klaszterek már felismerték, azonban saját meglátásuk szerint még van fejlődési lehetőség e tekintetben.

A közös K+F, valamint a közös termékfejlesztés, közös projektek generálása, a megkérdezettek véleménye alapján kijelenthető, hogy bár az együttműködéssel járó előnyök, célok között jelentős szerepet tölt be, sajnos jelen működés gyakorlatában még nem domináns.

Meg kell jegyezni, hogy a közös tudásbázis, a legjobb gyakorlatok gyors terjedése még fejleszthető a klaszterek esetében, mindezek háttérben – véleményem szerint- a versenyelőny elvesztésétől való félelem állhat. A helyzetben egy korszerű tudásmegosztó technológia bevezetése, alkalmazása sokat segíthetne.

Az erőforrások megosztásának jelentőségét a megkérdezettek felismerték, azonban jelen gyakorlatukban megjelenése még nem éri el a kívánt szintet. Az egyértelmű célok kitűzése és a céltudatosság

fenntartása a klasztermenedzserek tevékenységének fontos részét képezik.

A közös munka során nélkülözhetetlen a bizalom. "A *bizalom a szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül, a közös normák, e közösség más tagjai részéről.*" (Fukuyama, 1997)

Választ kerestem arra, hogy mely kompetenciák játszanak szerepet és milyen mértékben a hosszú távú eredményes működésben, valamint, hogy azok képesség-/készségszintje megfelelő-e. Primer kutatásom segített abban, hogy nevesíteni tudjam az eredményes működés kulcskompetenciáit, és beazonosítsam a fejlesztendő területeket.

2. táblázat. Az eredményes működés kulcskompetenciái

<b>Egyéni (tagi) kulcskompetenciák</b>	<b>Klaszterszintű/ Menedzsment kulcskompetenciák</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• együttműködési készség</li> <li>• kommunikációs készség</li> <li>• szakmai tapasztalat</li> <li>• stratégiai gondolkodás</li> <li>• alkalmazkodó készség</li> <li>• alázat (munka iránt)</li> <li>• bizalom</li> <li>• tanulási hajlandóság, fejlődés iránti igény</li> <li>• innovációs készség</li> <li>• nyitottság</li> <li>• elkötelezettség, lojalitás</li> <li>• kezdeményező-készség</li> <li>• kitartás</li> <li>• türelem</li> <li>• tolerancia</li> <li>• aktivitás</li> <li>• kockázatvállalási készség</li> <li>• tudományágak közötti gondolkodás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai gondolkodás</li> <li>• proaktivitás</li> <li>• képes legyen motiválni</li> <li>• adott ipari tapasztalat, vezetői tapasztalat</li> <li>• vezetői készség</li> <li>• célorientáltság</li> <li>• rendszerszemlélet</li> <li>• innovatív szemlélet</li> <li>• döntésképesség</li> <li>• kritikus gondolkodás</li> <li>• széles kapcsolatháló (külföldön is)</li> <li>• oktatási képesség</li> <li>• tudástranszfer</li> <li>• szellemi tulajdon feletti védelem, szabadalmak</li> <li>• piaci igényekhez igazodó szolgáltatási paletta</li> <li>• üzleti értékek mozgatása hálózaton belül</li> <li>• megfelelő finanszírozás</li> <li>• stabilitás</li> <li>• elkötelezett, aktív tagok</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*

A hatékony működés érdekében a fejlesztendő kompetenciák, a következők: *kommunikációs készség, bizalom, rendszerszemlélet, kritikus gondolkodás, innovációs készség, tudományágak közötti gondolkodás, önzetlenség, tolerancia, kockázatvállalás, nyomás alatt végzett munka, pontosság, csapatmunka.*

A szakértelem, a bizalom, az elkötelezettség, a pontosság és a megbízhatóság az alapja a klaszter-együttműködésnek, ezek azon kompetenciák, melyet minden együttműködő félnek birtokolnia kell. A kutatási eredmények mentén kijelenthető, hogy a bizalom, a klaszterek működésében, kiemelt szerepet tölt be. Az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok realizálása során olyan lényeges tevékenységek, mint a hatékony információáramlás, szaktudás nyílt

megosztása, tudástranszfer kulcsszerepet töltenek be, melyeknek alapvető feltétele a kölcsönös bizalom. Annak ellenére, hogy a klaszterek már felismerték a bizalom fontosságát, az eredményes működés érdekében, sajnos felmérésem alapján arra a következtetésre jutottam, hogy jelenleg még nem éri el a kívánt szintet. A megkérdezettek véleménye szerint az idő és a bizalom szintjének emelkedése egyenesen arányos, vagyis minél hosszabb ideje tart a partneri kapcsolat, annál jobban bíznak a felek is egymásban. Tehát a bizalmat lehet építeni, de a folyamat időigényes. Továbbá megállapítható, hogy a bizalom kölcsönös gesztusokon alapszik, a jó példák pozitív hatást gyakorolhatnak a terjedésére, ám ez még manapság ritka számba megy.

Az eredményes működéshez nélkülözhetetlen egyéni/szervezeti kompetenciákon túl beazonosítottam, a sikeres klaszterirányítási/koordinációs szükségleteit, valamint olyan adottságokat, erőforrások meglétét, melyek nélkül nem valósulhat meg eredményes klaszterszintű együttműködés.

3. táblázat. Az eredményes működés kulcstényezői

<b>Irányítási/koordinációs szükséglet</b>	célirányos fejlesztési stratégia céltudatosság fenntartása vezetői nyitottság fejlődés támogatása közös célkijelölés profi, stabil menedzsment megléte integrátor szervezet megléte üzleti értékek mozgatása klaszteren belül közös beruházások elősegítése közös pályázat elősegítése közös K+F+I elősegítése hosszú távú időorientáltság, (ennek tudatosítása a tagokban is) tudásmenedzsment elősegítése, működtetése
<b>Adottságok</b>	kapcsolati tőke nemzetközi kapcsolatok pályázatok: pályázati források elnyerésének lehetősége régió-város támogatása megfelelő humán erőforrás megfelelő finanszírozás

*Forrás: saját szerkesztés*

A megfelelő kompetenciák nélkül sem szakmai, sem pedig együttműködésen alapuló tevékenység nem tud megvalósulni. *„Megfelelő feltételek mellett a hosszú távú együttműködések alapuló kapcsolatok versenyelőnyt jelentenek”* (Nowak & Sigmund, 2000). *„Bizalom nélkül mindez csak erős kontroll mellett, szerződésekkel, a döntéshozatal és struktúrák merev szabályozásával lenne lehetséges, mely viszont nagyon költségigényes és így nem hatékony”* (Tarnai, 2003:676-715). A felmérés során arra a következtetésre jutottam, hogy sajnos a klasztertagok annak ellenére, hogy tisztességesnek, becsületesnek tartják partnereiket, nem bíznak egymásban kellőképpen. Éppen ezen eredmény kapcsán nem

meglepő az sem, hogy az önzetlenséget bár fontos tényezőnek ítélték a megkérdezettek, ám a szintje jelen működésük gyakorlatában alacsony. Bizalom, önzetlenség, megbízhatóság, becsület kéz a kézben járnak; és megállapíthatjuk, hogy bizony, e kompetenciák vonatkozásában van fejlődési igény a klaszterek, klasztertagok részéről, hiszen a hosszú távú eredményes működés és a kitűzött célok realizálása érdekében nélkülözhetetlenek.

## **Konklúzió**

A szükséges kompetenciák beazonosítása kulcsfontosságú az eredményes működés érdekében, hiszen, ha a partner nem képes az együttműködésre, mert nem ismeri fel az abban rejlő potenciálokat, vagy éppen az ahhoz szükséges kompetenciákkal nem rendelkezik, akkor lehet bármennyire előnyös az együttműködés, az nem fog tudni létrejönni vagy csak korlátozott működés fog megvalósulni.

## **Irodalomjegyzék**

- Fukuyama, F. (1997). *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Budapest: Európa.
- Nowak, M. L., & Sigmund, K. (2000). Cooperation versus Competition. *Financial Analysts Journal*, 56 (4), 13-22.
- Tarnai M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In Hunyady Gy., & Székely M. (szerk.), *Gazdaságpszichológia* (pp. 676-715). Budapest: Osiris.