

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar



Vállalkozásmélet- és Gyakorlat Doktori Iskola

NÉMETH-LESKÓ ANETT KATALIN

Újszerű kompetencia-alapú klaszterirányítás egy lehetséges
modellje az eredményes működés szolgálatában

Ph.D. értekezés tézisei

Doktori iskola vezetője:	Prof. Dr. Balaton Károly MTA doktora, egyetemi tanár
Tudományos vezető:	Dr. Habil. Deák Csaba egyetemi docens
Társtémavezető:	Veresné Dr. Prof. Somosi Mariann egyetemi tanár

Miskolc
2019

Tartalomjegyzék

1. A KUTATÁS CÍME, TÁRGYA.....	3
1.1 TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, RELEVANCIÁJA	3
1.2 KUTATÁS CÉLJA.....	4
1.3 KUTATÁS ELVÁRT EREDMÉNYEI	5
1.4 AZ ÉRTEKEZÉS SZERKEZETE	6
2. KUTATÁS MÓDSZERTANA	9
3.1 KUTATÁSI MODELL, HIPOTÉZISEK.....	10
3.2 AZ ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZERTANOK ÉS A MINTA JELLEMZŐI	12
3.2.1 <i>Kvalitatív kutatás</i>	12
3.2.2 <i>Kvantitatív kutatás</i>	14
3.2.3 <i>Érvényesség és megbízhatóság</i>	17
3. HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA, TÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA.....	18
5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK	22
ÖSSZEFOGLALÁS.....	30
A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓI.....	32
A SZERZŐ EGYÉB PUBLIKÁCIÓI.....	34
TÉZISFÜZETBEN FELHASZNÁLT IRODALOM	36

1. A kutatás címe, tárgya

A doktori kutatásom címe: „Újszerű kompetencia-alapú klaszterirányítás egy lehetséges megoldása, az eredményes működés szolgálatában”. A kutatás fókuszában egy innovatív klaszterirányítási modell áll, amely integrálja a kialakított új eredményességmérési módszertant. A klaszter-képességépítési modell, amely a hatékony kompetencia-alapú klaszterirányításra való áttérés elősegítését és a kompetenciafejlesztés megvalósítását célozza meg, szintén központi szerepet kap az értekezésben. A kutatás érintőlegesen foglalkozik hazai és külföldi eredményességmérési módszertanokkal, valamint sikeres nemzetközi klaszterek tanulmányozásával, mindezt csak olyan mértékben, amennyire ezek a kompetencia-alapú klaszterirányítás, illetve saját mérési módszertanom kialakításához kapcsolódnak és annak megértését, más modellektől való megkülönböztetését, illetve egységes keretrendszerben való elhelyezését segítik.

1.1 Témaválasztás indoklása, relevanciája

Az elmúlt évtizedben kitüntetett figyelmet élveznek a klaszterek, a kitüntetett figyelem oka részben a megváltozott gazdasági környezetben, részben a világszerte sikeresen működő klaszterekben rejlik. A klaszter felfogható úgy is, mint a vállalatok egyfajta válaszméchanizmusa a megváltozott gazdasági kihívásokra. Globalizálódó világunkban, ahol a KKV-k egyre inkább részeseivé válnak a nemzetközi piaci versenynek, a klaszterek szerepe a cégek versenyképességének támogatásában is meghatározó. A klaszterek iránti érdeklődés további oka az a felismerés, hogy a vállalatok versenyelőnyét nem csupán a saját kompetenciái, erőforrásai jelentik, hanem a földrajzilag közeli üzleti környezetében fellelhetők is.

Annak ellenére, hogy a klaszterek a figyelem fókuszába kerültek, sajnos a legtöbb hazai klaszter szintű együttműködés, csupán névleg működik vagy legalábbis nem képes kamatoztatni a klaszterek nyújtotta lehetőségeket. A klaszterek térhódítása bizonyítja, hogy ma már nem az a kérdés: „Egy klaszterkezdeményezés hasznos –e?”, hanem „Hogyan lehet eredményesen működni?”, amely egyben kutatásom központi kérdése is.

Meglátásom szerint a KKV szektornak szüksége van erre az együttműködési formára, életben maradásukhoz, versenyképességük megteremtéséhez és fenntartásához. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, szükséges nevesíteni az eredményes működést elősegítő és biztosító feltételrendszert valamint az eredményességet gátló tényezőket, abból a célból, hogy leküzdhetőek vagy mérsékelhetőek legyenek, így járulva hozzá az eredményességhez.

A klaszterek működését új megvilágításba kell helyezni, a kompetencia-alapú irányítást látom indokoltnak. Elsősorban azt értem ez alatt, hogy a feleknek az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok realizálása érdekében meg kell határozni a szükséges készségeket, képességeket, az elvárt személyiségjegyeket, viselkedésmódot és természetesen a szükséges erőforrásokat leendő tagjaikkal szemben. Problémaként érzékelem, hogy annak ellenére, hogy a birtokolt kompetenciák és az eredményesség közötti kapcsolatot evidenciaként kezelik, a klaszterek működési gyakorlatban egyáltalán nem vagy nem kellő mértékben fektetnek hangsúlyt a szükséges kompetenciák meghatározására, mérésére. Az együttműködéssel kapcsolatban szintén gond, hogy leginkább az előnyök kerülnek nevesítésre, míg arról, hogy a feleknek mit kell tenniük, esetlegesen mit kell feláldozniuk,

nem beszélnek. Annak érdekében, hogy a kollektív vízió, célok, realizált előnyökké váljanak az együttműködő feleknek bizonyos kompetenciákkal, személyiségjegyekkel, valamint erőforrásokkal kell rendelkezniük, illetve esetenként „egyéni áldozatot” is kell hozni a „közjóért”, a közös érdekek javára. Amikor együttműködések eredményességének elérése a cél, a klaszterek esetében nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a tényt, hogy olyan speciális együttműködési formáról van szó, ahol együttesen van jelen a versengés és a rivalizálás; a partner-versenytárs szituáció egyidejű kezelése nehéz feladat az érintettek részéről, amely szintén érdekes az eredményes működés megvalósítása tekintetében.

Kutatásom során a klaszterek eredményességének elérése érdekében, mindezeket figyelembe véve, jelen gyakorlatok hiányosságainak kiküszöbölését céloztam meg.

A klasztereket összetartó erő, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti célok teljesüljenek, vagyis a helyzet minden szereplő számára nyertes játszmává váljék. A kapcsolatok kialakulásának és eredményes működésének feltétele, hogy az együttműködésben résztvevő felek kezelni tudják a felmerülő bizonytalanságot és kockázatot, ami abból fakad, hogy a formális rendszereket informálisak váltják fel. Ez a magyarázat arra, hogy olyan tényezők kerültek előtérbe, mint a bizalom, az információ és a kommunikáció. Mindezek vizsgálata kiemelten fontos kutatásom szempontjából.

Az eredményes működés elősegítése érdekében, meg kell vizsgálni, hogy a kitűzött célok elérése érdekében milyen kompetenciák szükségesek, be kell azonosítani a kulcskompetenciákat és vizsgálni azok rendelkezésre állását a klaszterek esetében. Kutatásom során az eredményesség megítélésére használt módszertani hiányosságok kiküszöbölésére törekedtem. Olyan mérési módszertan kialakítására van szükség, amely tartalmazza a lágy tényezőket, továbbá a célok és azok elérését segítő kompetenciákra épül. A készségek, képességek, a szükséges kompetenciák beazonosítása kulcsfontosságú az eredményes működés érdekében. Ha a partner nem képes az együttműködésre, mert nem ismeri fel az abban rejlő lehetőségeket, vagy nem rendelkezik a kooperációhoz szükséges kompetenciákkal, akkor az együttműködés lehet bármennyire előnyös, az nem lesz eredményes, hiszen csak korlátozott működésre lesz képes, melynek következtében, a „játszma” nem hozhat, nyer-nyer kimenetet, amely pedig akár a klaszter megszűnéséhez is vezethet.

1.2 Kutatás célja

A kutatás célja felhívni a figyelmet a jelenlegi eredményességmérési módszertanok és klaszterirányítás hiányosságaira, valamint új szemlélet és gyakorlatok kialakításának szükségességére mindezek tekintetében. Választ adni a kérdésre: „Hogyan lehet eredményesen működni?”, és átnyújtani a kulcsot az eredményes működés eléréséhez.

A kutatás célja megvizsgálni, és empirikus vizsgálatokkal képet adni a klasztereknek (beleértve a klasztermenedzsereket, klasztertagokat, valamint a velük kapcsolatban álló szervezeteket) az alábbiakról:

- a klaszterek működésének jelen gyakorlata
- a klaszter nyújtotta előnyök,
- a célok elérését gátló tényezők,

- kulcskompetenciák a hosszú távú eredményes működés érdekében,
- fejlesztendő kompetenciák a hazai akkreditált klaszterek esetében,
- a klasztermenedzser elsődleges feladatai,
- a bizalom szintje a hazai akkreditált klasztereken belül,
- klaszterek eredményességét mérő jelenlegi módszertanok.

További céloom annak bizonyítása, hogy az eredményes klaszterműködés érdekében kompetencia-alapú klaszterirányításra van szükség.

Olyan klaszterfelmérés elvégzésére törekszem, amely alkalmas a jelenlegi klaszterszintű együttműködések jellemzőit feltárni és elősegíteni a működésük megértését, fejlődésüket, eredményes működésüket. A kutatás a hazai akkreditált klaszterek működési gyakorlatát vizsgálja, a kompetenciák és a kitűzött célok (az együttműködés motivátorai) kapcsolatára fókuszálva, amelyet korábban még nem vizsgáltak.

1.3 Kutatás elvárt eredményei

A kutatás eredményeként a klaszterekre vonatkozóan választ kapunk, mi gátolja, illetve segíti a hazai akkreditált klaszterek eredményességét, valamint melyek a kulcskompetenciák az eredményes működés megvalósítása érdekében. Mindezen információkból Cél-eredmény folyamatmodell létrehozása. Feltárni van-e kapcsolat a célok teljesülése és a birtokolt, együttműködésbe bevont kompetenciák között, ha igen melyek ezek a kapcsolatok. Hatással van-e a versenytárs-partner szituáció egyidejű kezelése a klaszter eredményességére? Egy újszerű kompetencia-alapú klaszterirányítási keretrendszer kialakítása, amely alkalmas az eredményes működés elősegítésére. Új eredményességmérési módszertan kialakítása –egyben a keretrendszer alapja is-, amely segítségével beazonosítható a vizsgált klaszter kompetenciakészlete, nevesíthetők a kitűzött célok eléréséhez szükséges kompetenciák, és mint diagnosztikai eszköz alkalmas a hiányosságok feltárására, a fejlesztendő területek célzott kijelölésére. További eredményként egy klaszter-képességépítési modell megalkotása, amely a hatékony kompetencia-alapú klaszterirányításra való áttérés elősegítését célozza meg.

A kutatásom során feltárt információk alapján megalkotott modellek, illetve keretrendszer alkalmas a következő módszertani kombinációk megvalósítására:

- Belépési, és működési használdozat elemzés
- Kompetenciamérés –fejlesztés (szervezeti, szervezetközi, egyéni szinten)
- Teljesítménymérés
- Működési hatékonyság vizsgálata
- Tudástranszfer, tudásdiffúzió támogatása
- Stratégiai vezetés kialakítása

Ezek adaptálása a működésbe, gyakorlati haszonnal bír, hiszen elősegítheti a hatékonyabb működést, irányítást, fejlesztést.

A kutatási eredmények ugyanúgy jól használhatóak a jelenlegi vagy jövőbeli piaci szereplőknek, mint a szakmai érdekképviseletet ellátó szervezeteknek, a piacon jelenlévő

tanácsadó cégeknek vagy a kormányzati döntéshozó vagy döntést előkészítő szervezeteknek. Az eredmények segítenek megérteni a klaszterek kialakulásának, jelenlegi helyzetének okait és feltárni a jövőbeni fejlődési potenciálokat.

1.4 Az értekezés szerkezete

Az értekezés rövid bevezetéssel kezdődik, amely tartalmazza a kutatási probléma felvetését, a téma jelentőségét, a témaválasztás indoklását, a kutatás célját és módszertanát, továbbá a disszertáció felépítését.

Az első fejezet a kutatási téma értelmezési keretrendszerét adja meg, feldolgozva a téma hazai és nemzetközi szakirodalmát, megfogalmazva számos nemzetközi gyakorlatot és tézist, amely alapul szolgál a kutatási kérdések pontosításához és néhány hipotézis megfogalmazásához.

A második fejezet a kutatási módszertan és a kutatási minta jellemzőinek, a kutatási kérdések és hipotézisek bemutatására és tesztelésére szolgál. Összefoglalja a hipotézisekre adott válaszokat, a vizsgálatok eredményeképpen kapott téziseket és egyéb független kutatási következtetést, eredményt.

A harmadik fejezet a kutatás eredményeiből levont következtetéseket foglalja magába, valamint olyan javaslatokat tartalmaz, melyek javíthatják a klaszterek eredményes működését.

Végezetül egy összefoglalás, amely röviden tartalmazza a téma indoklását, a kutatás főbb eredményeit a további kutatási irányokat és a kutatás során felmerült újabb tudományos kérdéseket, kutatási irányt.

1. táblázat: A kutatási téma felépítése

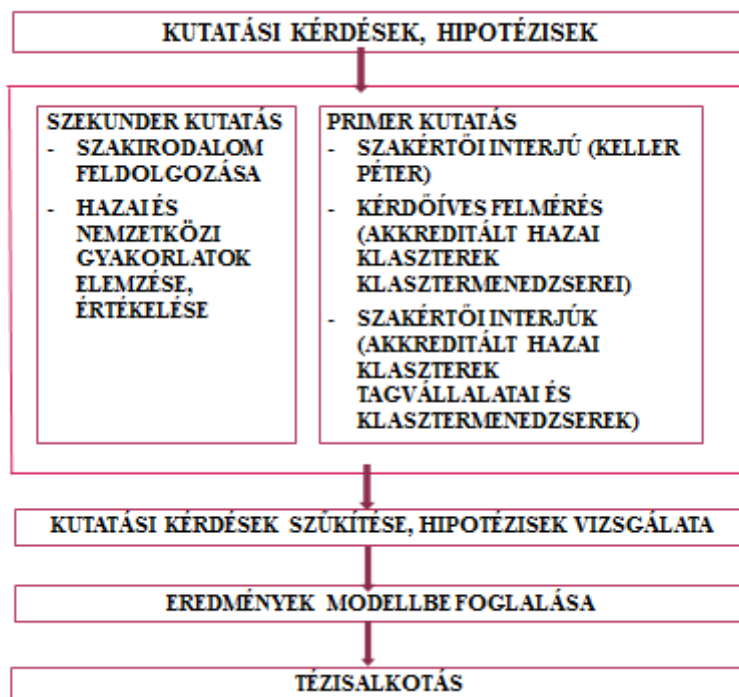
LOGIKAI FELÉPÍTÉS	KULCSSZAVAK	KUTATÁSI FOLYAMAT OUTPUTJAI
Témaválasztás indoklása, kutatás célja		Célhierarchia megalkotása
<p>Szakirodalmi áttekintés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erőforrás alapú elméletek - Tudásalapú elméletek - Hálózatelméletek - Klaszterelméletek <ul style="list-style-type: none"> • Klaszterfejlesztések • Klaszterpolitikák kihívásai • Mérési módszertanok ismertetése (NRC-Kanada, CIPM-Green Book projekt, Hazai kezdeményezések) • Nemzetközi jó gyakorlatok - Szervezeti együttműködések kialakulásának és működésének pszichológiai háttere - A kutatás szempontjából releváns szervezeti megközelítések 	<ul style="list-style-type: none"> - Alapvető képességek; versenyelőny; erőforrás portfólió - Tudás, mint erőforrás; tanulási verseny - Hálózat; hálózati kompetencia (kommunikáció, kooperáció, bizalom, stratégiai gondolkodás, együttműködési kompetencia); Hálózatok csoportosítása (elsietett, aktív szállító-vevő, potenciális, aktív); Vállalati hálózatok tipológiája (vertikális, horizontális) - Kompetencia, hálózati kompetencia - Klaszter; együttműködés; - versenyképesség; klaszterfejlesztés; klaszterpolitika; klaszterek csoportosítása (iparági, regionális) - eredményesség, eredményességmérés - Hatékonyság - Indikátorok - Haszon, használdozat - Bizalom - Altruizmus, reciprok altruizmus - Tanuló szervezet - Szervezeti tanulás - Szervezeti-, egyéni kompetencia - Tudás - Képességfejlesztés - Mintzberg modell 	<ul style="list-style-type: none"> - Konceptualizálás, operacionalizálás - Kutatási kérdések - Hipotézisek megfogalmazása - Jelenlegi mérési módszertanok hiányosságainak azonosítása - Hazai és nemzetközi gyakorlatok elemzése, kritikai értékelése

<p>Az eredményes klaszterműködés empirikus vizsgálata</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kutatás módszertana <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitatív kutatás • Kvantitatív kutatás - Kutatási modell, hipotézisek - Eredmények ismertetése, rendszerezése - Eredmények modellbefoglalása - Tézisek - Következtetések, javaslatok 	<ul style="list-style-type: none"> - Kutatási adatbázis, minta - Kérdőíves felmérés - Szakértői interjú - Korrelációs vizsgálat - Főkomponens elemzés 	<ul style="list-style-type: none"> - Primer kutatás adatbázisa (Kérdőívhez, szakértői interjúkhoz) - Kérdőív összeállítása (Módosított Mintzberg modell alapján) - Szakértői interjú váza, kérdései - Hipotézisek vizsgálata - Tézisek megfogalmazása - Értékfolyam-modell - Cél-eredmény folyamatmodell - Komplex kompetenciaalapú klaszterirányítást támogató modell - Klaszter képességfejlesztési modell - Módszertan kombinációk
--	--	---

Forrás: saját szerkesztés

2. Kutatás módszertana

Kutatásom során több módszertan került felhasználásra. A minél komplexebb, pontosabb eredmények érdekében, alkalmaztam mind kvalitatív, mind pedig kvantitatív módszereket. A 1. ábra szemlélteti kutatásom logikai felépítését.



1. ÁBRA: KUTATÁS LOGIAIKI FOLYAMATA

Forrás: saját szerkesztés

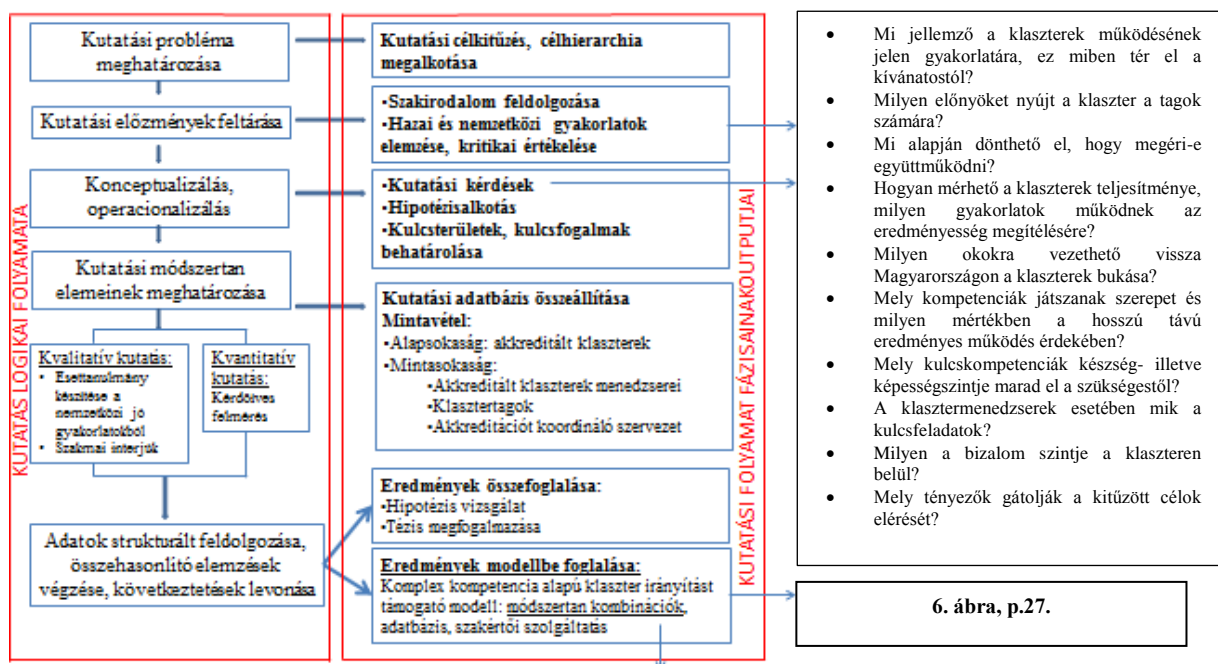
Primer kutatásomat részben szekunder kutatásra alapoztam, hiszen számos szakirodalom, nemzetközi esettanulmány, jó gyakorlat tanulmányozására volt szükség ahhoz, hogy információkat nyerjek a klasztereket életre hívó motivációs tényezőkről, a klaszterek működéséről, valamint beazonosítsam azokat a kompetenciákat, tevékenységeket, melyek az eredményes működést segítik elő. Primer kutatásom során a hazai Akkreditált Innovációs Klasztereket vizsgáltam. A vizsgálatba bevonásra kerültek a klasztermenedzserek, klasztertagok és az akkreditációt koordináló szerv képviselője, ez utóbbit azért tartottam fontosnak, hogy minél mélyrehatóbban megismerjem magát az akkreditációt, az akkreditált klaszterek jellemző jegyeit – még a kérdőíves felmérésem előtt-. A klasztermenedzsereket online kérdőíves felmérésbe vontam be, a felmérés pillanatában aktuális akkreditált klaszterek minden egyes klasztermenedzserét megkerestem és felkértem a felmérésben való részvételre. Az akkreditációt koordináló szerv képviselőjével illetve a klasztertagokkal és klasztermenedzserekkel szakértői interjút készítettem. A kapcsolatfelvétel és megkeresés elektronikus és/vagy telefonos úton történt, magát az adatrögzítést pedig önkéntes kérdőív segítségével elektronikusan bonyolítottam. A kérdőív tesztelése fontos volt számomra, hiszen így láthattam a kitöltési hajlandóságot, továbbá a kitöltők magáról a kérdőívről visszajelzést adhattak. A kitöltési hajlandóság alacsony volt, így online kérdőívet szerkesztettem, amelyet az akkreditációt koordináló szerv képviselőjének közbenjárásával jutattam el az érintettekhez. Fontosnak tartottam, hogy a kérdőívem tartalmazzon nyitott és zárt kérdéseket egyaránt. A további információszerzés és a kitöltött kérdőívek feldolgozásából nyert információk megerősítése végett klasztermenedzserekkel és klasztertagokkal szakértői interjút készítettem.

Fontosnak tartottam, nem csupán az irányító szinten lévő klasztermenedzsereket bevonni kutatásomba. A tagok véleménye a jelenlegi gyakorlatról és a működési sajátosságokra vonatkozó információik is hasznosak voltak számomra, a működési hatékonyságot támogató feltételrendszer megalkotásához, mivel olyan többszintű modellt alkottam, melyben a klaszterszintű (szervezeti), tagi szintű (egyéni), továbbá a szervezeten belüli kompetenciák is megjelennek.

Fontos volt számomra, hogy kutatásom során több irányból képet kapjak az aktuális hazai akkreditált klaszterek működési gyakorlatáról, a klasztertagok kompetenciáiról. Ennek érdekében, vizsgálatom kiterjedt a klaszteresedés –illetve akkreditáció megszerzésével- járó előnyökre, motivációs tényezőkre és elégedettség mértékére; az eredményességet gátló és segítő tényezőkre; az eredményességet befolyásoló kompetenciákra; a célkitűzések és a birtokolt illetve együttműködésbe bevont kompetenciák között fennálló kapcsolatra; a bizalommal kapcsolatos attitűdre; az eredményesség megítélésére, az eredményesség mérésére használt gyakorlatra, valamint a klasztermenedzser „vezetői tevékenységének” vizsgálatára.

3.1 Kutatási modell, hipotézisek

Az alábbi ábra kutatásom logikai felépítését és az egyes kutatási fázisok outputjait szemlélteti.



- Belépési, és működési használdozat elemzés
- Kompetenciamérés –fejlesztés (szervezeti, szervezeten belüli, egyéni szinten)
- Teljesítmény, motiváció mérése; értékelés
- Működési hatékonyság vizsgálata
- Tudástranszfer, tudásdiffúzió támogatása
- Stratégiai vezetés kialakítása

2. ÁBRA: KUTATÁSI MODELL

Forrás: saját szerkesztés

Kutatási kérdéseimből kiindulva az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H₀: Ágazat függetlenül a tudásmenedzselésre épülő kompetencia-alapú (beleértve az egyéni és szervezeti készségeket, képességeket, működéshez szükséges erőforrásokat) klaszterműködés elősegíti az eredményes klaszterműködést.

H₁: A hazai klaszterek sikertelenségét előidéző tényezők elsősorban irányítási/menedzselési hiányosságokra vezethetők vissza, továbbá az irányítási problémák mellett az alacsony szintű bizalom, valamint a rövid távú haszonmaximalizálás előtérbe helyezése játszhat még szerepet.

H₂: A klaszterszintű szervezeti kultúrában, a versenytárs és partner szituáció egyidejű kezelésében kiemelt szerepe van a bizalomnak, melynek hiánya eredménytelenséghez vezet.

H_{3,1}: A klasztert összetartó erő, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti célok teljesülnek. A tagok számára az a fontos, hogy az együttműködésből származó haszon nagyobb legyen, mint az érte meghozott használdozat (amennyiben ez nem teljesül a tagok kilépnek a klaszterből, amely a klaszter megszűnéséhez vezethet).

H_{3,2}: A tagok a haszon-használdozat mérlegelés eredményeképpen csupán részlegesen vonják be az együttműködésbe az érvényesíthető kompetenciáikat, mely a célok részleges realizálását illetve azok elmaradását okozhatja. Ez részben a versenytárs és partner szituáció egyidejű kezeléséből adódó bizalmatlanságra, önzőségre vezethető vissza.

H₄: A klaszterbe való belépés önkéntes alapon történik. Az önkéntességből adódóan nincs megfogalmazott elvárás a kompetenciák vonatkozásában, így belépéskor nem is vizsgálják azok meglétét, ez pedig a tagok esetében eltérő, heterogén kompetenciaszinteket és teljesítményszinteket eredményez, mivel a birtokolt kompetenciák és a célok realizálása között van kapcsolat. Ez problémát jelenthet a klaszterszintű teljesítmény szempontjából, hiszen a kulcskompetenciák elmaradó képesség-, készségszintje gátolja a célok teljesülését. Mivel a hazai akkreditált klaszterek esetében, sem a belépéskor, sem pedig a működés során használt eredményesség mérési módszertan nem tér ki a szervezeti/egyéni kompetenciák mérésére, így a kompetenciafejlesztés célzott kijelölésére sincs jelenleg mód esetükben, amely elősegíthetné a még nem realizált célok teljesülését.

H_{5,1}: A hosszú távú eredményes működést elősegítheti a reciprok altruista magatartás. A hazai akkreditált klaszterek esetében, a klaszteren belül lévő tagok egymás iránti –a klasztertagok között léteznek régi jól működő partnerkapcsolatok, ahol a bizalom magas szinten van, azonban vannak tagok, akikkel bizalmatlanok, főként az új belépőkkel kapcsolatban jellemző- bizalmának heterogenitása gátolja a reciprok altruista magatartás kiteljesedését és a klaszterszintű eredményességet.

H_{5,2}: A hosszú távú eredményes működés szempontjából a tagok kulcskompetenciái a bizalom, a nyitottság, az együttműködési készség, kockázatvállalás.

3.2 Az alkalmazott kutatási módszertanok és a minta jellemzői

Mivel a kutatási kérdéseim megválaszolásához és az eredmények eléréséhez nem állt rendelkezésre alkalmas szekunder adatbázis, ezért primer adatgyűjtésre volt szükség. A primer adatok megszerzéséhez kétféle empirikus vizsgálatot végeztem. Mindkét vizsgálat megkérdezéses adatgyűjtési technikán alapult, az idődimenziójukat tekintve keresztmetszeti vizsgálatok voltak. Mind kvalitatív mind kvantitatív módszereket felhasználtam kutatásomhoz. Ezek együttesen szolgálták kutatásom célját, így lehetőségem nyílt megfelelő mélységű kérdéseket feltenni és azokra válaszokat is kapni. A szakirodalom feldolgozásának részét képezte nemzetközi jó gyakorlatok megismerése esettanulmányok feldolgozása révén, illetve a jelenleg használt eredményességmérési módszertanokból szintetizáló tanulmány készítése. Mindezek hasznos információkat szolgáltattak mérési módszertanom illetve kutatási kérdőívem kidolgozásához.

3.2.1 Kvalitatív kutatás

Kutatásom kezdeti fázisában szakértői interjút készítettem az akkreditációt odaítélő szerv egyik képviselőjével, Keller Péterrel. Hasznosnak tartottam ezt a szakértői interjút, hiszen a kutatási kérdőívem összeállítása előtt nagyon informatív egy olyan szakemberrel leülni és őszintén beszélni, aki az akkreditációs folyamat kezdetétől nyomon követi a cím megszerzésére pályázókat; releváns információkkal szolgálhat a jelen magyarországi akkreditált vagy ilyen törekvésekkel bíró klaszterekről. Az interjúra 2015 nyarán került sor. Az interjú időtartama bő egy óra volt. Az interjúalanyom nyíltan beszélt a hazai klaszterhelyzetről, számos olyan információt kaptam, mely csupán egy a gyakorlatban részt vevő személy adhat. Az interjú előzetesen összeállított váza megtekinthető a disszertáció III/3. számú mellékletben.

Kutatásom során célt volt, jó gyakorlatok megismerése a nagyvilágból, hasznos információkat, tapasztalatokat szolgáltattak kutatásomhoz; elsősorban a kérdőívem összeállításához, valamint ezeknek a tapasztalatoknak az összefoglalása, hasznos lehet a hazai klaszterek számára is, fejlődésük szempontjából.

A nemzetközi kitekintés során öt klasztert, illetve klaszterkezdeményezést vettem górcső alá, melyek mindegyike kiemelkedő. Részletesen tanulmányoztam:

- az Austini Technológiai klasztert, amely figyelemreméltó a kormány és a közösségi együttműködés szempontjából,
- Skócia digitális média és kreatív iparágainak klaszterkezdeményezéseit,
- a fogyasztói elektronikai klaszterkezdeményezést Katalóniában, Spanyolországban,
- a textil klaszterkezdeményezést Emília - Romagnában, Olaszországban.
- Szlovénia esetét, amelynek specialitása, hogy egy átmeneti gazdaságban kialakult klaszterkezdeményezés tapasztalatait foglalja össze – jó példa arra, hogy a klaszterkezdeményezések nem csupán a fejlett gazdaságokra jellemzőek.

A fent megnevezett klaszterek részletes ismertetésére szolgáló esettanulmányok a disszertáció II/5. számú mellékletben olvashatók. Az esettanulmányok alapján készítettem egy összefoglaló táblázatot (disszertáció II/6. számú melléklet), melyben a fent megnevezett klaszterek jellemzőit tartalmazza. A táblázatban, a klaszterkezdeményezések összehasonlítása

általam meghatározott szempontok szerint történt. A szempontok kialakításánál szem előtt tartottam, hogy mindegyik klaszter kapcsán legyen releváns információ az adott tényezőről, illetve, hogy azok összhangban álljanak saját primer kutatásommal, kérdőíves felmérésemben megjelenő tényezőkkel, valamint az interjú kérdéseim vázával, hogy az elemzések kapcsán minél több összehasonlításra legyen mód a releváns kutatási eredmények érdekében.

Kérdőíves felmérésem lezárását követően, a további információszerzés és a kitöltött kérdőívek feldolgozásából nyert információk megerősítése végett két klasztermenedzserrel szakértői interjút készítettem. Az interjú alanyaim kiválasztásánál szempont volt, hogy a szakma által jó hazai gyakorlatokként emlegetett klaszterek klasztermenedzsereit kérjem fel az interjúra. Így esett választásom az Észak-magyarországi Informatikai Klaszter és a NOHAC klasztermenedzsereire. Mindkét interjúalany nagyon nyitott volt, minden kérdésemre őszintén válaszoltak. Az interjúk időtartama egy-egy óra volt, mely során strukturált kérdéseket tettem fel, a további elemzések érdekében. Természetesen voltak olyan válaszok, melyekből újabb kérdések születtek, melyek eltértek az előzetesen felépített interjú vázlatától. A kérdések több tématerületet érintettek:

- A kérdések között jó néhány volt, amely összhangban állt, a kérdőívben szereplőkkel (a teljesség igénye nélkül, mint például a bizalom szintje klaszteren belül, a klaszterek bukásának okai, a klaszterek létrejöttének célja, stb.). Ezek részben kontroll kérdésként szolgáltak.
- Klaszternövekedése, konformitás/identitás kérdésköre
- Tudásdiffúzió, tudástranszfer megvalósulása
- Innováció, új technológiák/gyakorlatok megjelenése
- Politikai akciók, hálózatépítés, kapcsolatháló
- Szolgáltatás/Termelés/Kereskedelmi kooperációk

Szintén a primer kutatásom lezáró szakaszban készítettem szakmai interjúkat klasztertagokkal. Indokoltnak láttam bevonni a tagokat is kutatásomba. Nemcsak az irányító szinten lévő klasztermenedzsereket bevonni kutatásomba, mivel a modellem többszintű (klaszterszintű (szervezeti), tagi szintű (egyéni) és a szervezetközi kompetenciák is megjelennek), így fontosnak véltem a tagi szinten lévők véleményét is. A működési hatékonyságot támogató feltételrendszer modellezéséhez rendkívül hasznos a tagoktól származó információ a jelenlegi gyakorlatok és működési sajátosságok tekintetében. A klasztertagoknak feltett kérdések strukturált váza megegyezik a klasztermenedzsereknek feltett kérdésekkel. Az interjúalanyok kiválasztásánál kértem a klasztermenedzserek segítségét, abban hogy egy általam megírt felkérő levelet küldjenek ki tagjaik számára, és akik nyitottak voltak az interjúadásra azokkal felvettem a kapcsolatot az időpont egyeztetés céljából. A kontaktszemélyekkel e-mailben és/vagy telefonon vettem fel a kapcsolatot. Az interjúk időtartama esetükben is egy óra volt, néhány esetben, ha indokolt volt elértük a másfél órát is. Az időtartam növekedésének oka, hogy az interjúalany nagyon nyíltan beszélt, válaszai újabb kérdéseket vetettek fel, melyek az előzetesen összeállított kérdéslistában nem szerepeltek. A tagok tekintetében nyolc interjút volt szerencsém lebonyolítani. A kutatásom során biztosítottam a felmérésben résztvevőket, hogy anonim módon kezelem a számomra átadott információkat, így név szerint nem említem őket, az információkat a kutatási eredményeknél sem kezelem klaszterenként illetve név szerint, de az értekezés III/4. számú mellékletben megnevezem azokat, akik interjút adtak számomra.

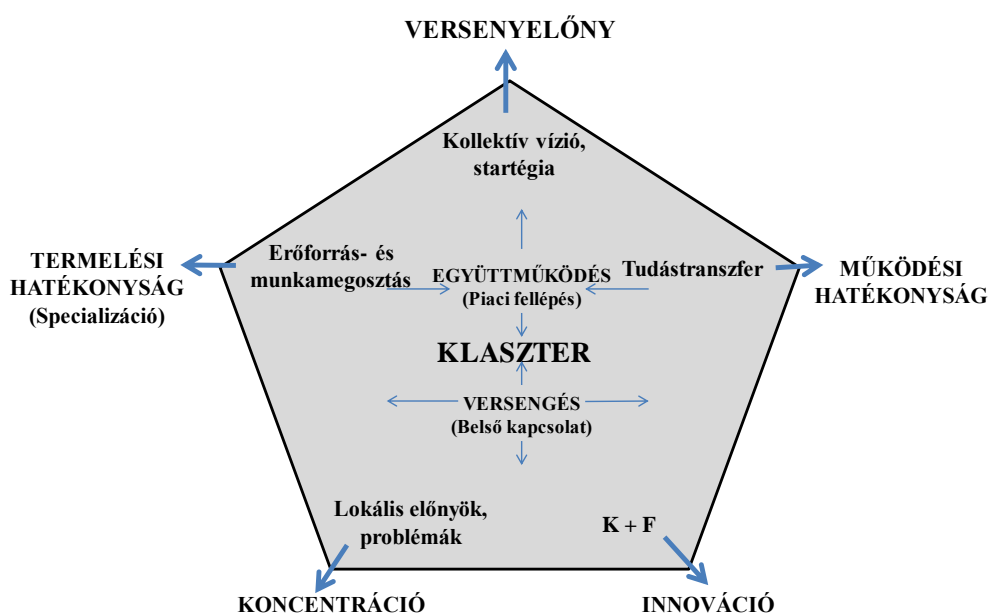
A klasztermenedzserekkel és a klasztertagokkal 2017 tavaszán készítettem az interjúkat. Az interjúk (mind a klasztermenedzserek, mind a klasztertagok) során alkalmazott kérdések vázlata megtekinthető a disszertáció III/3. számú mellékletben.

3.2.2 Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatásomat elsősorban kérdőíves felmérésre alapoztam. Ahogy említettem ebbe a felmérésbe a hazai Akkreditált Innovációs Klasztereket vontam be. Kutatásomat 2015 nyara és 2017 januárja között bonyolítottam le. A kutatási kérdőívemmel minden hazai akkreditált klaszter klasztermenedzserét megkerestem, szám szerint 20 illetve 33 megkeresés történt. A számok között azért van eltérés, mert az akkreditált klaszterek köre időről-időre változik. A címet meghatározott időre kapják, amit a határidő lejártát követően meg kell újítani. A kérdőív kiküldésének pillanatában az akkreditációs címmel rendelkező klaszterek mindegyikét felkértem, a kutatásban való részvételre. Az első megkeresés alkalmával 20 akkreditált klaszter volt hazánkban, majd az ismételt megkeresés során a számuk 33 volt. A kapcsolatfelvétel és megkeresés elektronikus és/vagy telefonos úton történt, maga az adatrögzítés pedig az esetek többségében önkitöltős online kérdőív segítségével elektronikusan zajlott. Azért csak az esetek többségében, mert kezdetben csak e-mailben csatoltam a kérdőívemet, melyet kitöltve szintén e-mailben kaptam meg; azonban a kitöltési hajlandóság alacsony volt, így online kérdőívet szerkesztettem, amelyhez az EVASYS rendszert használtam és az akkreditációt koordináló szerv képviselőjének közbenjárásával e-mailbe küldtük ki a felkérő levelet a kutatásban való részvételre illetve magát a linket, amelyről a kérdőív elérhető volt. A megkeresést 2015-2016 között végeztem, ez idő alatt az akkreditáltak köre változott, ahogy azt fentebb említettem. A kitöltési hajlandóság sajnos így is alulmúlta várakozásaimat. A felmérést 2017 januárjában zártam le. A kérdőív kitöltésére való felkérő levél bár többször is kiküldésre került (részemről és az akkreditációt koordináló szerv részéről is), ennek ellenére, a kitöltési arány mindösszesen 50% körül volt. Összesen 15-en töltötték ki a kérdőívet, melyből 14-et tudtam felhasználni. Éppen a kisszámú minta miatt láttam indokoltnak további módszertanok bevonását is a kutatásomba a minél pontosabb eredmények elérése érdekében.

A kérdőívem egyaránt tartalmazott nyitott és zárt kérdéseket. A kérdőívem vázát a módosított Mintzberg modell (lásd 3. ábra) adja. A modell azt hivatott szemléltetni, hogy az együttműködés során realizálható előnyök elérése érdekében milyen kulcstényezők játszanak szerepet.

Maga a modell tartalmazza azon fő tevékenységek csoportját (Tudástranszfer; Kollektív vízió, stratégia; Erőforrás- és munkamegosztás; K+F; Lokális előnyök), melyek révén a klaszterszintű együttműködés során az előnyök realizálhatók.



3. ÁBRA: MÓDOSÍTOTT MINTZBERG MODELL

Forrás: Saját szerkesztés Mintzberg (1991) és Szintay (2001) alapján

Az egyes tevékenységcsoportokhoz rendeltem hozzá a vizsgált kompetenciákat és az együttműködésből származó előnyöket (kezdeti motiváció, elégedettség), melyeket szekunder kutatásom illetve az előzetesen lebonyolított szakértői interjú során szerzett információk alapján azonosítottam be.

2. táblázat: Tevékenységterületek

Tevékenységterület	Realizálható előny
Tudástranszfer	Szakértelem
Kollektív vízió, stratégia	Versenyelőny
Erőforrás- és munkamegosztás	Működési hatékonyság
K+F	Innováció
Lokális előnyök	Koncentráció

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált elemekhez egy 6-fokú skálát rendeltem. Minden kompetenciát/ együttműködésből származó előnyt (kezdeti motiváció, elégedettség) két dimenzió mentén vizsgáltam:

- A kompetenciákat: mennyire fontos az eredményes működéshez / milyen kompetenciaszinten birtokolja a klaszter;
- Az együttműködésből származó előnyöket: mennyire fontos motivációs tényező volt a belépéskor / mennyire jellemző működésükben, vagyis mennyire teljesült).

Fontosnak tartottam a páros számú skálát, hogy elkerüljem annak lehetőségét, hogy középértékeket kapjak eredményként – a válaszadókra jellemző, hogy ha páratlan számú skálán kell értékelniük, középértékeket jelölnek meg -; tisztán szerettem volna látni, mely kompetenciák mennyire fontosak illetve milyen kompetenciaszinten jellemzik az adott

klasztert, valamint, hogy a klaszter a csatlakozáskor milyen előnyöket kínál, és ezek milyen mértékben teljesülnek.

Kérdőíves vizsgálatom során választ kerestem arra, mely kompetenciák mennyire fontosak illetve milyen kompetenciaszinten jellemzik az adott klasztert, valamint, hogy a klaszter a csatlakozáskor milyen előnyöket kínál, és ezek milyen mértékben teljesülnek. Továbbá górcső alá vettem a klasztermenedzser vezetői tevékenységét, kíváncsi voltam, hogy egyes vezetői kompetenciákat, elvárt vezetői magatartást mennyire tartanak fontosnak és milyen gyakran használják azt a vizsgált menedzserek. Az eddig ismertetett kérdéscsoportok kvantitatív vizsgálati eredményeket szolgáltatnak –minden vizsgált tényezőt 1-6-ig kellett értékelnie a kitöltőknek, méghozzá az előzetesen említett két dimenzió mentén-. A teljesség igénye nélkül a kérdőív további elemei között voltak „Általános kérdések”, ezek részben nyitott, részben zárt/eldöntendő kérdéseket/alternatívák közötti választásos kérdéseket tartalmazott, melyek között olyan információk jelentek meg, mint például az akkreditáció éve, tagvállalatok száma, „Összességében eredményesnek ítéli e meg a klaszter működését? Ezek részben nyitott, részben zárt/eldöntendő kérdéseket/alternatívák közötti választásos kérdések. Továbbá rákérdeztem a klasztertagok közötti bizalmi szintre; az adott klasztermenedzser által nélkülözhetetlennek tartott egyéni/szervezeti kompetenciákra és azon kompetenciákra melyeket szükséges lenne erősíteni, fejleszteni meglátásuk szerint szervezetükben. A teljes kérdőív megtekinthető az értekezés III/1. számú mellékletben.

A kérdőíves felmérésről bár maga az EVASYS rendszer is adott statisztikai eredményeket (disszertáció III/9. számú melléklet), én mégis indokoltnak láttam további vizsgálatok elvégzését, további információk feltárása érdekében. A kitűzött célok és a klaszter által birtokolt (egyéni illetve szervezeti) kompetenciák között sztochasztikus kapcsolatokat tártam fel. A kapcsolatok beazonosításához korrelációs vizsgálatot végeztem, a kezdeti vizsgálatok után a főkomponens elemzést is indokoltnak láttam. Az elemzéshez az SPSS szoftvert használtam. A főkomponens elemzést az indokolta, hogy a felmérésben nagyon sok tényezőt, kompetenciát vizsgáltam, amelyek között számos kapcsolatot sikerült beazonosítani, amelyeket véleményem szerint célszerű szűkíteni részben az átláthatóság, részben a kutatás eredményeinek jobb hasznosíthatósága szempontjából.

A főkomponens elemzés, mint dimenzióredukáló módszer, alkalmas lehet arra, hogy ezeket összetömörítse egybe, majd ezeket vizsgáljam tovább. A kutatásomba bevontak köre a Hazai Akkreditált Innovációs Klaszterek (AIK) egy szűkített eleme a hazai klasztereknek (indoklás lásd korábban). Mint azt már említettem kérdőíves vizsgálatomba 20 illetve 33 klasztermenedzsert vontam be, ez a kérdőíves vizsgálat pillanatában a hazai akkreditált klaszterek teljes mértékben lefedte, tehát mivel én a hazai akkreditált klasztereket vizsgáltam kutatásom során, mindenkinek megadtam a lehetőséget a kérdőív kitöltésére. Sajnos a kitöltési hajlandóság alacsony volt a többszöri megkeresés ellenére is, összesen 15 kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyek közül 14 volt alkalmas elemzésre.

A kis mintám ellenére én mégis a korrelációs vizsgálatot illetve főkomponens elemzést választottam, mivel, ezen módszerek által kapható eredmények választ adnak kutatási kérdéseimre. Továbbá a főkomponens elemzés előnye, hogy úgy tudjuk csökkenteni a változók számát, hogy a lehető legkisebb információvesztés keletkezzen, vagyis a transzformált sokaságról, az eredeti sokaságéval azonos következtetéseket lehessen levonni. Arról is felvilágosítást ad, hogy melyek a fontos illetve kevésbé fontos változók. Természetesen a módszer alkalmazhatóságát teszteltem. A KMO (megtekinthető a disszertáció III/6. számú mellékletében) és a Bartlett-teszt a főkomponens elemzés egyik feltételének ellenőrzésére szolgáló mutató, illetve teszt. Esetemben a KMO értékek egyetlen esetben sem voltak kisebbek, mint 0,5, sőt az esetek többségében 0,7 vagy a fölötti értékeket

mutat. A Bartlett-tesztnél, a hozzá tartozó szignifikancia szintet, érdemes vizsgálni; ennek a tesztnek a null hipotézise a változók közötti korreláció hiányát takarja, míg az alternatív hipotézis a főkomponens elemzésbe bevont változók között fennálló korrelációt. Esetemben a legtöbbször a teszthez kapcsolódó szignifikancia szint 0,00% vagy ahhoz közeli, ezért minden használatos szignifikancia szinten az alternatív hipotézist fogadom el. Tehát ez is, mint a KMO értékek is azt mutatják, hogy a főkomponens elemzés e feltétele is teljesül. A kérdőívem vizsgálta kompetenciák jelentős részét sikerült 6 főkomponensbe összesíteni: működési hatékonyság; tudásdiffúzió; szakma-specifikus ismeret; innováció; koncentráció; versenyképesség. Néhány kompetenciát (kommunikációs készség; számítógépes ismeret; nyomás alatt végzett munka; idegen nyelv ismerete; nyitottság; kreativitás; logikai készség; kitartás; felelősségvállalás) sajnos nem, így azokat, külön vizsgáltam a továbbiakban.

3.2.3 Érvényesség és megbízhatóság

A magyar piacon a klaszterek száma nagy ahhoz képest, hogy közülük mennyi mögött van valós teljesítmény, a teljes lekérdezésüket így nem tartottam célszerűnek a kutatási eredmények tekintetében. A kört, az akkreditált klaszterekre szűkítettem, mivel esetükben beszélhetünk kiemelkedő teljesítményről hazai tekintetben (közülük néhány nemzetközi szinten is elismert). Úgy gondoltam, hogy az eredményes működésről ezeknek a klasztereknek a menedzserei nyújthatnak releváns információkat kutatásomhoz. A kutatási kérdőívem esetében az ideális állapot egy teljes körű (minden hazai AIK¹ klasztermenedzsere) megkeresés lett volna, amelynek eleget tettem, hiszen minden hazai akkreditált klaszter klasztermenedzserét felkértem (e-mailben kiküldött megkeresési levél formájában) a kutatásban való részvételre. Azonban a többszöri megkeresés ellenére is a sikeresen lekérdezett minta közel 50%-os eredményt ért el. (Kétszer történt meg a kérdőívek kiküldése, mindig az éppen aktuális AIK klasztermenedzserei számára. Az akkreditáció egy meghatározott időre szól, amennyiben lejár, újból pályázni kell a címre, ez a magyarázat arra, hogy az akkreditáltak köre időről-időre változik. Így első megkeresés alkalmával 20, a második alkalommal 33 klasztermenedzsert kerestem meg. A kitöltési hajlandóság növelése érdekében az akkreditációt koordináló szerv képviselőjének közbenjárásával is kiküldésre kerültek a kérdőívek. A megcélzott és sikeresen lekérdezett (14 értékelhető kérdőív) mintát elegendőnek tartom a kutatási kérdéseim és hipotéziseim értékeléséhez. A kérdőíves kutatáshoz kapcsolódóan hipotézisvizsgálatot végeztem, amelynek statisztikai adatait az értekezés tartalmazza.

Kvalitatív vizsgálatokra a következők a jellemzők: kis minta és a kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával), a szándékos célirányosan megválasztott minta (szemben a véletlen mintavétellel), az elméletileg orientált minta (szemben a reprezentativitással) és a folyamatosan, lépésről-lépésre kialakuló minta (szemben az előre definiált mintával) a jellemző. Kvalitatív vizsgálat esetén a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. (Gelei, 2002)

Ennek megfelelően a szakértői interjúk során törekedtem úgy megválasztani az interjúalanyokat, hogy minél szélesebb körből (klasztermenedzserek, klasztertagok, akkreditációt koordináló szerv képviselője) minél több oldalról kaphassak információkat, de minden érintett kellő tapasztalattal és informáltsággal bírjon a témával kapcsolatban. Az

¹ Akkreditált Innovációs Klaszter

interjúk kutatáshoz használt válaszadók számát (azaz a minta nagyságát) elegendőnek tartom egy magyarországi helyzetkép felállításához a szakirodalmi kutatásban felmerülő globális trendek hazai gyakorlatok azonosításához, új kérdések és feltételezések megfogalmazásához. Ezért az ebből levonható következtetéseket és az így felmerülő kérdéseket relevánsnak tekintem.

3. Hipotézisek vizsgálata, tézisek megfogalmazása

A hipotéziseim tesztelésére különféle módszereket használtam, egy-egy módszer több hipotézis vizsgálatához alkalmas volt. A 4. ábra szemlélteti a hipotézisek és alkalmazott módszerek közötti kapcsolatot.

HIPOTÉZISEK	SZAKIRODALOM	SZAKÉRTŐI INTERJÚ (KELLER PÉTER)	KÉRDŐÍV	SZAKÉRTŐI INTERJÚ (KLASZTER-MENEDZSEREK)	INTERJÚ (KLASZTER-TAGOK)
H ₀	✓	✓	✓	✓	✓
H ₁		✓	✓	✓	✓
H ₂	✓		✓	✓	✓
H _{3,1}	✓			✓	✓
H _{3,2}	✓		✓	✓	✓
H ₄	✓		✓	✓	✓
H _{5,1}	✓	✓		✓	✓
H _{5,2}		✓	✓	✓	✓

4. ÁBRA: A KUTATÁSI MÓDSZEREK ÉS A HIPOTÉZISEK KAPCSOLATMÁTRIXA

Forrás: saját szerkesztés

H₀: Ágazat függetlenül a tudásmenedzselésre épülő kompetencia-alapú (beleértve az egyéni és szervezeti készségeket, képességeket, működéshez szükséges erőforrásokat) klaszterműködés elősegíti az eredményes klaszterműködést.

A H₀ hipotézis alapjai, miszerint a vállalatok, hálózati együttműködések teljesítményét illetve versenyképességét a rendelkezésre álló erőforrások halmaza, a birtokolt tudás adja, a szakirodalomban fellelhető (Pralad-Hamel, 1990; Marengo, 1992; Grant, 1996, Lengyel, 2000; Porter, 1990, 2000/a, 2000/b, 2001). Annak ellenére, hogy az erőforrások és a birtokolt tudás fontossága ismert a klaszterek vonatkozásában is, eddig még nem bizonyították a klaszter által birtokolt egyéni és szervezeti kompetenciák és a klaszter eredményessége közötti kapcsolatot, sőt a jelenlegi működésük/irányításuk sem kompetencia- alapú, olyannyira, hogy a klaszterek működésének tekintetében jelenleg nem is vizsgálják a birtokolt kompetenciákat. A hipotézis teszteléséhez primer kutatásomra támaszkodtam. Használtam a kérdőíves felméréséből azon kérdéseket, melyek a kitűzött célokra és a klaszter által birtokolt egyéni és szervezeti kompetenciákra irányultak, a köztük lévő kapcsolatok feltárása érdekében korrelációs vizsgálatot, illetve főkomponens elemzést végeztem. További primer kutatási eredményeim, melyek a szakértői interjúkból származnak és a vizsgált kérdéskörhöz kapcsolódtak, szintén megerősítettek a hipotézis helytállóságában. (A H₀ hipotézis vizsgálata megtekinthető az értekezésben, p. 70-77.)

Az értekezésben feltárt információk alapján elfogadom a H₀ hipotézist, hiszen a kompetenciák és a célok között sztochasztikus kapcsolat van. A vizsgálat eredményei megerősítettek abban, hogy a célok teljesülése (amely az eredményességet jelenti) és a birtokolt kompetenciák

között van tényleges kapcsolat, hiszen a már realizált célokhoz tartozó kompetenciák készség-, képességszintje jónak mondható. Mindezekre alapozva a T₀ tézisem a következő: **Ágazat függetlenül a tudásmenedzselésre épülő kompetencia-alapú (beleértve az egyéni és szervezeti készségeket, képességeket, működéshez szükséges erőforrásokat) klaszterműködés elősegíti az eredményes klaszterműködést.**

H₁: A hazai klaszterek sikertelenségét előidéző tényezők elsősorban irányítási/menedzselési hiányosságokra vezethetők vissza, továbbá az irányítási problémák mellett az alacsony szintű bizalom valamint a rövid távú haszonmaximalizálás előtérbe helyezése játszhat még szerepet.

A H₁ hipotézis teszteléséhez primer kutatásomra (interjúk és kérdőíves felmérés) támaszkodtam. Használtam a kérdőíves felmérésemből azon kérdéseket, amelyek a kitűzött célokra és a klaszter által birtokolt egyéni és szervezeti kompetenciákra irányultak. A köztük lévő kapcsolatok feltárása érdekében korrelációs vizsgálatot végeztem, vizsgáltam a nem teljesült célok mely kompetenciákkal állnak kapcsolatban, illetve az adott kompetenciákat milyen szinten birtokolják. Kérdőíves felmérésemből, ez irányú nyitott kérdésemre („Számos klaszterkezdeményezés bukott el. Véleménye szerint milyen okokra vezethető vissza egy klaszter megszűnése Magyarországon? Kérem, indokolja válaszát!”), valamint a szakértői interjúkból a vizsgált kérdéskörhöz kapcsolódó kérdésre („Számos klaszterkezdeményezés bukott el. Véleménye szerint milyen okokra vezethető vissza egy klaszter megszűnése Magyarországon?”) adott válaszokat is felhasználtam. Továbbá vizsgáltam a kérdőívben a klasztermenedzserek tevékenységét. Értékelni kellett 1-6 fokú skálán bizonyos vezetői tevékenységek, hogy azok mennyire fontosak az eredményesség szempontjából, illetve azok a vizsgált klaszterek esetében mennyire jellemzőek.

Kutatásom megerősített abban, hogy a klasztermenedzsment tevékenysége nagymértékben hozzájárul a klaszter eredményességéhez, ugyanakkor feltételezésem, miszerint a sikertelenség nem tudható be csupán irányítási/menedzselési hiányosságoknak, szintén helytálló. Bizonyos kompetenciák, mint a pontosság, csapatmunka, rendszerszemlélet, bizalom (nyílt információcsere, szaktudás nyílt megosztása), önzetlenség, tolerancia, kockázatvállalás, kommunikációs készség, nyomás alatt végzett munka nem megfelelő készség-, képességszintje is hozzájárul ahhoz, hogy az eredmények elmaradjanak az elvártaktól. (A H₁ hipotézis vizsgálata megtekinthető az értekezésben, p. 77-82.)

Mindezek tükrében a H₁ hipotézist módosítással fogadom el tézisként. **T₁: A hazai klaszterek sikertelenségét előidéző tényezők leginkább az irányítási/menedzselési hiányosságokra, és a rövid távú haszonmaximalizálás szem előtt tartására vezethetők vissza, továbbá, hogy egyes kompetenciák, mint a pontosság, csapatmunka, rendszerszemlélet, bizalom (nyílt információcsere, szaktudás nyílt megosztása), önzetlenség, tolerancia, kockázatvállalás, kommunikációs készség, nyomás alatt végzett munka készség-, képességszintje nem megfelelő.**

H₂: A klaszterszintű szervezeti kultúrában, a versenytárs és partner szituáció egyidejű kezelésében kiemelt szerepe van a bizalomnak, amelynek hiánya eredménytelenséghez vezet.

A hipotézis alapjai, miszerint a bizalom megléte elengedhetetlen az együttműködés szempontjából, a szakirodalomban fellelhető (Fukuyama, 1997; Wahl-Nowak, 1999; Lengyel, 2000; Torday, 2002; Tarnai, 2003; Kovács, 2003; Castells, 2005; Angyal, 2005; Szabó, 2010). Azonban a klaszterek esetében egy olyan speciális együttműködési formáról van szó, ahol a felek egyidejűleg nem csupán egymás partnerei a piaci fellépések kapcsán, hanem egymás versenytársai is, mivel belső kapcsolataikat a rivalizálás jellemzi. Ebben a helyzetben nehéz megtalálni az egyensúlyt a bizalom és bizalmatlanság között. A H₂ hipotézis teszteléséhez primer kutatási eredményeimre támaszkodom, elsősorban a szakértői interjúk, továbbá a kérdőíves felmérés bizalommal kapcsolatban megfogalmazott kérdéseire. (A H₂ hipotézis vizsgálata megtekinthető az értekezésben, p. 83-86.)

Empirikus vizsgálati eredményeim megerősítettek abban, hogy feltételezésem helytálló; mindezek alapján a H₂ hipotézist elfogadom tézisként. **T₂: A klaszterszintű szervezeti kultúrában, a versenytárs és partner szituáció egyidejű kezelésében kiemelt szerepe van a bizalomnak, amelynek hiánya eredménytelenséghez vezet.**

H_{3,1}: A klasztert összetartó erő, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti célok teljesülnek. A tagok számára az a fontos, hogy az együttműködésből származó haszon nagyobb legyen, mint az érte meghozott haszonáldozat (amennyiben ez nem teljesül a tagok kilépnek a klaszterből, amely a klaszter megszűnéséhez vezethet).

H_{3,2}: A tagok a haszon-haszonáldozat mérlegelés eredményeképpen csupán részlegesen vonják be az együttműködésbe az érvényesíthető kompetenciáikat, mely a célok részleges realizálását illetve azok elmaradását okozhatja. Ez részben a versenytárs és partner szituáció egyidejű kezeléséből adódó bizalmatlanságra, önzőségre vezethető vissza.

A H_{3,1} és H_{3,2} hipotézisek teszteléséhez felhasználtam kérdőíves vizsgálatomból, a bizalommal és önzetlenséggel kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat, valamint az interjúk e kérdéskör vonatkozásában adott válaszokat, illetve a szakirodalomban tárgyalt ide vonatkozó részeket is beépítettem gondolatmenetembe, ok-okozat összefüggések érdekében. (A H_{3,1} és H_{3,2} hipotézisek vizsgálata megtekinthető az értekezésben, p. 86-92.)

Kutatási eredményeim tükrében a H_{3,1} és H_{3,2} hipotéziseket elfogadom, összevontan a T₃ tézisben fogalmazom meg. **T₃: A klaszter hosszú távú fennmaradásának feltétele, hogy az egyéni és szervezeti célok teljesüljenek, a tagok számára az együttműködés eredményeket hozzon, vagyis, hogy az együttműködésből származó haszon nagyobb legyen, mint az érte meghozott haszonáldozat. A hazai akkreditált klaszterek esetében, a tagok a versenytárs és partner szituáció egyidejű kezeléséből felmerülő bizalmatlanság és önzőség miatt az érvényesíthető kompetenciáikat csak részben vonják be az együttműködésbe, amely nem megfelelő kompetenciakészletet eredményez klaszterszinten, és így a célok csak részben realizálódnak.**

H₄: A klaszterbe való belépés önkéntes alapon történik. Az önkéntességéből adódóan nincs megfogalmazott elvárás a kompetenciák vonatkozásában, így belépéskor nem is vizsgálják azok meglétét, ez pedig a tagok esetében eltérő, heterogén kompetenciaszinteket és teljesítményszinteket eredményez, mivel a birtokolt kompetenciák és a célok realizálása között van kapcsolat. Ez problémát jelenthet a klaszterszintű teljesítmény szempontjából, hiszen a kulcskompetenciák elmaradó képesség-, készségszintje gátolja a célok teljesülését. Mivel a hazai akkreditált klaszterek esetében, sem a belépéskor, sem pedig a működés során használt eredményesség mérési módszertan nem tér ki a kompetenciák mérésére, így a kompetenciafejlesztés célzott kijelölésére sincs jelenleg mód esetükben, amely elősegíthetné a még nem realizált célok teljesülését.

A H₄ hipotézis tesztelésére elsősorban primer kutatási adataimat használtam fel, amelyek a kérdőíves felmérésből és a szakértői interjúkból származnak, továbbá külföldi és hazai szakirodalmakat a klaszterek eredményességét mérő módszertanok felkutatása érdekében. (A H₄ hipotézis vizsgálata megtalálható az értekezésben, p. 92-102.)

Empirikus kutatási eredményeim megerősítettek a H₄ hipotézis helytállóságában, tézisémet következő: **T₄: A klaszterbe való belépés önkéntes alapon történik. Az önkéntességéből adódóan nincs megfogalmazott elvárás a kompetenciák vonatkozásában, így belépéskor nem is vizsgálják azok meglétét, ez pedig a tagok esetében eltérő, heterogén kompetenciaszinteket és teljesítményszinteket eredményez, mivel a birtokolt kompetenciák és a célok realizálása között van kapcsolat. Ez problémát jelenthet a klaszterszintű teljesítmény szempontjából, hiszen a kulcskompetenciák elmaradó képesség-, készségszintje gátolja a célok teljesülését. Mivel a hazai akkreditált klaszterek esetében, sem a belépéskor, sem pedig a működés során használt eredményesség mérési módszertan nem tér ki a szervezeti/egyéni kompetenciák mérésére, így a kompetenciafejlesztés célzott kijelölésére sincs jelenleg mód esetükben, amely elősegíthetné a még nem realizált célok teljesülését.**

H_{5,1}: A hosszú távú eredményes működést elősegítheti a reciprok altruista magatartás. A hazai akkreditált klaszterek esetében, a klaszteren belül lévő tagok egymás iránti –a klasztertagok között léteznek régi jól működő partnerkapcsolatok, ahol a bizalom magas szinten van, azonban vannak tagok, akikkel bizalmatlanok, főként az új belépőkkel kapcsolatban jellemző- bizalmának heterogenitása gátolja a reciprok altruista magatartás kiteljesedését és a klaszterszintű eredményességet.

H_{5,2}: A hosszú távú eredményes működés szempontjából a tagok kulcskompetenciái a bizalom, a nyitottság, az együttműködési készség, kockázatvállalás.

A H₅ hipotézis teszteléséhez felhasználtam a szakértői interjúk válaszait, a kérdőíves felmérésem eredményeit, valamint a hipotézis első felének igazolásához szakirodalmi gyökerekhez tértem vissza.

A H₅ hipotézis első felének igazolásához, miszerint a hosszú távú eredményes működés elősegítheti a reciprok altruista magatartás, a szakirodalomra támaszkodok. Ahogy azt már korábban említettem, a neoklasszikus közgazdászok úgy vélték, az önzetlen magatartást folytató személyek szükségszerűen kiszelektálódnak a gazdaság mechanizmusából, addig mára már bizonyított, hogy az altruista személy hosszú távon előnyre tesz szert (Kovács, 2004). Gary Beckernek (1974 idézi Faragó, 2003) sikerült bizonyítania, majd később pedig

Herbert A. Simonnak (1982 idézi Faragó, 2003) szintén, hogy a tiszta altruizmus létezik és megfigyelhető a gazdaságban. Annak tükrében, hogy az egyén cselekedete mögött milyen motiváció húzódik meg, három típusát különböztetjük meg az altruizmusnak (Faragó, 2003): önző altruizmus, valódi altruizmus és reciprok altruizmus. A klaszter szintű együttműködések esetében is elfogadom, hogy az altruista magatartás elősegíti az eredményes működést. Meglátásom szerint a klaszterek esetében, a reciprok altruista magatartás hozzájárulhat az eredményes működéshez; vagyis a kölcsönös segítségnyújtáson van a hangsúly, azért teszünk jót valakivel, mert a későbbiekben viszonzásra számítunk. Egyet értek Faragóval (2003), hogy a felek közötti, kölcsönösségen alapuló kooperáció létrejötte hosszú távon mindenki számára megbízható és jövedelmező kapcsolatot biztosít. (A H_{5,1} és a H_{5,2} hipotézisek vizsgálata megtalálható az értekezésben, p. 102-105.)

Mind a szakértői interjúk, mind a kérdőíves felmérés eredményei megerősítették feltételezésemet, miszerint a bizalom, önzetlenség, kockázatvállalás, tisztesség, becsület, nélkülözhetetlenek a hosszú távú eredményes működéshez. Továbbá, hogy az altruista magatartás a klasztereket is hozzásegítheti az eredményes működéshez. Mindezek alapján tézisem a következő: **T₅: A hosszú távú eredményes klaszterszintű működést elősegíti a reciprok altruista magatartás, melyhez a bizalom, a nyitottság, a kockázatvállalás, tisztesség, becsület, mint az eredményes működés kulcskompetenciái társulnak. A hazai akkreditált klaszterek esetében, a klaszteren belül lévő tagok egymás iránti bizalmának heterogenitása gátolja a reciprok altruista magatartás kiteljesedését és a klaszterszintű eredményességet.**

5. Kutatási eredmények

A kutatás eredményeként választ kaptam kutatási kérdéseimre, hipotéziseim érvényességét megvizsgáltam és téziseket fogalmaztam meg. A feltárt információk alapján következtetéseket vontam le a klaszterek működési és irányítási sajátosságaira vonatkozóan. Olyan javaslatokat fogalmaztam meg, amelyek elősegíthetik a klasztereket az eredményesebb működéshez, irányításhoz. Kutatásom során sikerült beazonosítanom, hogy a klaszterszintű együttműködést milyen tényezők ösztönzik, milyen célkitűzések jellemzik az együttműködés kezdetét, továbbá, hogy mely tényezők segítik, illetve gátolják azok teljesülését. Nevesítettem az eredményes klaszterszintű együttműködés kulcskompetenciáit. Feltártam, hogy mely kompetenciák készség-, képességszintje nem megfelelő. Mindezen eredményeket modellbe foglaltam. Beazonosítottam a klasztermenedzserek esetében mik tekinthetők kulcsfeladatoknak. Megvizsgáltam, hogy milyen okokra vezethető vissza a klaszterek eredménytelensége. Kutatásom során céлом volt, hogy eredményeimmel hozzájáruljak az eredményesebb klaszterműködés megvalósulásához. Céljaim között szerepelt feltárni azokat a tényezőket, kompetenciákat, amelyek a klaszterek eredményes működésével kapcsolatba hozhatók. Több irányból vizsgáltam a jelenleg működő hazai akkreditált klaszterek működési gyakorlatát, a klaszterek, klasztertagok kompetenciáit. Vizsgálatom kiterjed a klaszteresedés motivációs tényezőire; a működés során realizált célokra; az eredményességet gátló és segítő tényezőkre; az eredményességet befolyásoló kompetenciákra; a célkitűzések és az együttműködésbe bevont kompetenciák között fennálló kapcsolatra; a bizalommal kapcsolatos attitűdre; az eredményes működés és teljesítménymérés gyakorlatára, valamint a klasztermenedzser „vezetői tevékenységének” vizsgálatára. Hazai és nemzetközi gyakorlatokat vizsgáltam, hogy megismerjem a klaszterek eredményességének mérésére használt módszereket. Megállapítottam, hogy a használt gyakorlatok leginkább

számszerűsíthető, kemény tényezők alapján mérik a klaszterek, klaszterkezdeményezések eredményességét. A vizsgált módszereket hiányosnak ítélt meg, hiszen a lágy tényezőket, mint például az együttműködéshez szükséges kompetenciák vizsgálatát nem tartalmazzák. Doktori disszertációmban olyan mérési módszertant alakítottam ki, amely a lágy tényezők mérésére koncentrálna, lehetőséget adva, a célkitűzések realizálásához szükséges feltételrendszer beazonosításához, amelynek alapját az általam módosított Mintzberg modell (Mintzberg, 1991; Szintay, 2001 alapján) adta. Továbbá a módszertan köré építettem, a Klaszterek kompetencia-alapú működésének keretrendszerét.

Kutatási eredményeimet felhasználva kialakítottam a Cél-eredmény folyamatmodellt (lásd értekezés 30. ábra). A cél-eredmény folyamatmodell bemutatja, hogy a tagok által kitűzött célokból - melyek az együttműködést indukálták - a rendelkezésre álló tényezők, erőforrások, szolgáltatások együttese révén, melyek realizálódtak, milyen eredmény született. (Mit akartunk? Mit realizáltunk mindebből?)

Elkészítettem egy összefoglaló táblázatot (disszertáció 36. táblázat), amely a klaszterek teljesítményt befolyásoló tényezőket mutatja be. A táblázat elkészítéséhez felhasználtam a szakértői interjúk, a kérdőíves felmérés eredményeit. Célszerűnek tartottam a feltárt kompetenciák strukturált formában való megjelenítését. Ezek hasznos információk a klasztereknek illetve azon vállalatok, intézmények számára is, akik klasztertagokká szeretnének válni - felmérhetik, hogy mely kompetenciákat birtokolják, illetve melyekre kell még szert tenniük, esetlegesen fejleszteniük-.

Kutatásom során sikerült beazonosítani az eredményes működéshez nélkülözhetetlen egyéni/szervezeti kompetenciákat, a sikeres klaszter, irányítási/koordinációs szükségleteit, valamint olyan adottságokat, erőforrások meglétét, melyek nélkül nem valósulhat meg eredményes klaszterszintű együttműködés. Az eredményes működés kulcs tényezőit, melyeket kérdőíves felmérésemre, szakértői interjúk eredményeire, valamint a nemzetközi sikerpéldák jó gyakorlataira alapozva állítottam össze az értekezés 37. táblázat mutatja.

Mind a kérdőíves felmérésem, mind a szakértői interjúk számos fontos információkra világítottak rá, melyek alapján a következő megállapításokat tettem. Az innováció, a piaci siker, valamint a gazdasági fejlődés egyik fontos összetevője. Az egyre kiélezettebb piaci verseny újabbnál-újabb kihívások elé állítja a vállalatokat. Ahhoz, hogy a vállalatok hosszú távon fenntartsák a versenyelőnyüket, az innovációs képesség nyújthat számukra segítséget. Felmérésem azt mutatta, hogy az innovációs készség fontosságát a klaszterek már felismerték, azonban saját meglátásuk szerint még van fejlődési lehetőség e tekintetben. Az együttműködő felek közösen kezdeményezhetnek és finanszírozhatnak K+F projekteket, így azok a vállalatok is képessé válnak fejleszteni, akik korábban nem tudtak megvalósítani kutatási projekteket a szűkös pénzügyi, valamint korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásaik miatt. A közös K+F révén a kooperáló feleknek lehetősége nyílik olyan információkhoz, tudásanyaghoz hozzáférni, melyekhez a hagyományos piaci kapcsolataik révén nem adatot volna meg. A közös K+F valamint a közös termékfejlesztés, közös projektek generálása, a megkérdezettek véleménye alapján kijelenthető, hogy az együttműködéssel járó előnyök, célok között jelentős szerepet tölt be, sajnos jelen működés gyakorlatában még nem domináns.

A tudás, tanulás, mint az innovációs képességet felgyorsító kulcsfontosságú tényező van jelen ezekben az együttműködésekben. Nem elégséges csupán az információhoz való hozzáférés biztosítása, hiszen, a versenyben maradás feltétele a tudásdiffúzió és akkumuláció, mely az

interaktív tanulás formájában jelenik meg. A közös tudásbázis, a legjobb gyakorlatok gyors terjedése még fejleszhető a vizsgált klaszterek esetében, a megkérdezettek elmondása alapján mindezek háttérben legfőképpen a versenyelőny elvesztésétől való félelem áll. A helyzetben egy korszerű tudásmegosztó technológia bevezetése, alkalmazása sokat segíthetne véleményem szerint.

A résztvevők, a rendelkezésükre álló erőforrásaik, termelési tényezőik bizonyos mértékű allokációja, megosztása révén képesek versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, hiszen jelentős mértékben csökkenthetik költségeiket, valamint kockázatmegosztás is megvalósulhat. Kérdőíves felmérésemre alapozva megállapítottam, hogy az erőforrások megosztásának jelentőségét a megkérdezettek felismerték, azonban jelen gyakorlatukban megjelenése még nem éri el a kívánt szintet.

A kapcsolatok kialakulásának és eredményes működésének nélkülözhetetlen feltétele, hogy a partnerek képesek legyenek kezelni az együttműködés révén felmerülő bizonytalanságot, valamint kockázatot, amely abból fakad, hogy a formális rendszereket, informálisak váltják fel. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, nélkülözhetetlen a bizalom. A kutatási eredményeim alapján megállapítottam, 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, tudástransfer 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. Továbbá a szakértői interjúk megerősítettek abban, hogy az idő és a bizalom szintjének emelkedése egyenesen arányos, vagyis minél hosszabb ideje tart a partneri kapcsolat, annál jobban bíznak a felek is egymásban.

Kutatásom megerősített abban, hogy a hosszú távú együttműködések sikerességének szempontjából a *reciprok altruizmus* kiemelt jelentőséggel bír, ez esetben az egyén azért tesz jót valakivel, mert a későbbiekben viszonzásra számít. Megállapítottam, hogy a hosszú távú eredményes klaszterszintű működést elősegíti a reciprok altruista magatartás, melyhez a bizalom, a nyitottság, a kockázatvállalás, tisztesség, becsület, mint az eredményes működés kulcskompetenciái társulnak. 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, a szintje, jelen működésük gyakorlatában alacsony. Bizalom, önzetlenség, megbízhatóság, becsület kéz a kézben járnak; és sajnos e kompetenciák vonatkozásában szükség van fejlesztésre. Továbbá megállapítottam, hogy a hazai akkreditált klaszterek esetében, a klaszteren belül lévő tagok egymás iránti bizalmának heterogenitása gátolja a reciprok altruista magatartás kiteljesedését és a klaszterszintű eredményességet.

Mint azt hangsúlyoztam, a klaszterek működését illetően, szükséges a szemléletváltás, a működésüket kompetencia-alapokra kell helyezni. 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 és hosszútávon nem lehet fenntartani. Korrelációs vizsgálatom megerősítette és a kutatásom során a megkérdezettek is egyetértettek abban, hogy a klaszter eredményessége függ a tagok által birtokolt kompetenciáktól. A klaszter kompetenciája részben a klasztertagok egyéni kompetenciáinak összessége. A

meglévő kompetenciák kölcsönös kiaknázása során ezek fejlődhetnek, gyarapodhatnak is. A közös munka eredményei lehetnek szükségszerűen megszerzett új kompetenciák is. A szakértelem, a bizalom, az elkötelezettség, a pontosság és a megbízhatóság az alapja a klaszter-együtműködésnek, ezek azon kompetenciák, melyet minden együtműködő félnek birtokolnia kell. A megfelelő kompetenciák nélkül sem szakmai, sem pedig együtműködésen alapuló tevékenység nem tud megvalósulni. Mindezekből is látszik, hogy szükség van bizonyos kompetenciákra a hatékony klaszterszintű együtműködésekhez, és a kompetenciák alapján történő működés hozzájárul az eredményes működéshez.

A kutatásom során a megkérdezettek (kérdőív és szakértői interjúk során), úgy vélik, hogy az alábbiakat mindenképpen szükséges lenne fejleszteniük: szervezet működését támogató kompetenciák; tehetséggondozás, utánpótlás képzése; nyitottság; tolerancia; bizalom; projektvezetési képesség; együtműködési készség; marketing tevékenység; hatékonyságnövelés.

A megfelelő kompetenciák nélkül sem szakmai, sem pedig együtműködésen alapuló tevékenység nem tud megvalósulni. Szükség van bizonyos kompetenciákra a hatékony klaszterszintű együtműködésekhez, és a kompetenciák alapján történő működés hozzájárul az eredményes működéshez.

Kutatásom során nem elégedtem meg azzal, hogy feltárjam, mely kompetenciák igényelnek fejlesztést, hanem választ kerestem arra is, hogy miként lehetne megvalósítani a szükséges kompetenciák fejlesztését a klaszterek esetében. Így jutottam el a tanuló szervezet koncepciójához. Meglátásom szerint a klaszter amennyiben hatékonyan működik, felfogható úgy, mint tanuló szervezet, hiszen az egyének törekednek képességeik folyamatos fejlesztésére, a közös tanulás képességének elsajátításában motiváltak, kollektív elképzelések, közös célkitűzések és azok megvalósítására való törekvés jellemzik. A tökéletes tanuló szervezet rendelkezik a folyamatos innováció-teremtő képességgel, melyhez nagymértékben hozzásegíti a folyamatos tanulási folyamat, amely új tudást és magatartásváltozásokat eredményezve, hozzásegíti a környezeti változásokhoz való alkalmazkodását. A készségek, képességek, a klaszterszintű együtműködés szempontjából azért töltenek be kiemelt szerepet, mert ha a partnerek nem rendelkeznek a kooperációhoz szükséges kompetenciákkal, akkor az együtműködés lehet bármennyire előnyös, az nem lesz eredményes, hiszen csak korlátozott működésre lesz képes. A klaszterek eredményes működéséhez szükséges kompetenciák beazonosítása, valamint a klasztereken belüli tudásmenedzselés, tudásmegosztás egy lehetséges megvalósításának koncepciója vezet el a tanuló szervezetekig. A tanuló szervezet az utóbbi években a figyelem középpontjába került, mivel elősegíti a versenyképesség megszerzését illetve megtartását. A klaszterek eredményes működésére is pozitív hatással lehet a tanuló szervezetként való működés. Ahhoz, hogy egy szervezet, tanuló szervezetté váljon több feltételt is meg kell teremteni, melyeket az értekezés 38. táblázata foglalja össze. Nagyon fontos kiemelni azt, hogy eredményes tanulószervezet tudásmenedzsmet nélkül nem lehetséges.

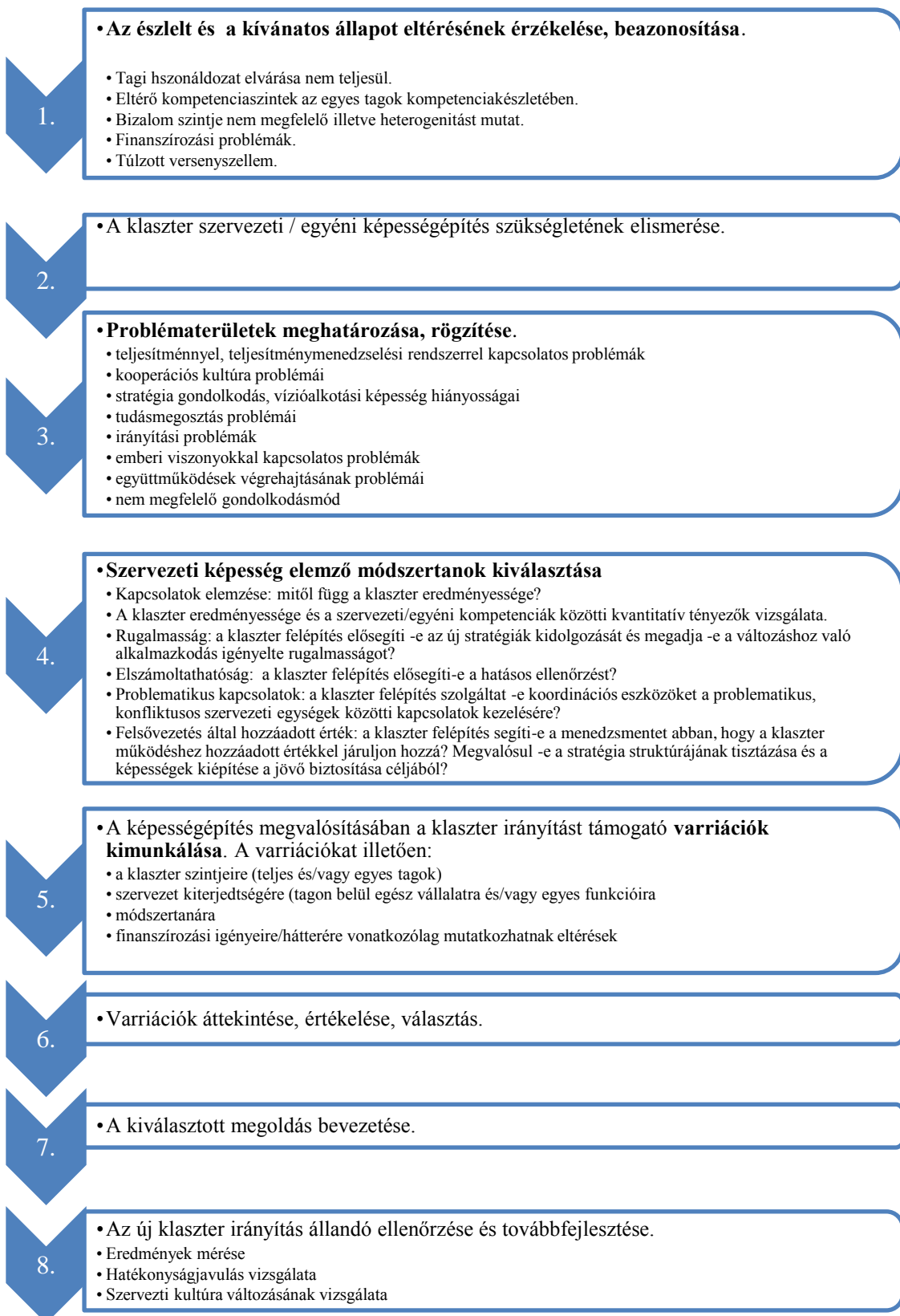
A primer kutatásom és a szakirodalmi áttekintésben bemutatott elméletekre alapozva, elkészítettem egy összehasonlítást a tanuló szervezet főbb ismérveit, valamint a klaszterek eredményességét elősegítő tényezők vonatkozásában. Az eredmény, melyet az értekezés 39. táblázatban összesítettem számos egyezőséget tartalmaz.

A tanuló szervezetben való működés elősegíti a célmegvalósítást, fokozza az alkalmazkodó képességet, valamint biztosítja a tartós versenyelőnyt azáltal, hogy az emberi erőforrásra, mint stratégiai tényezőre épít.

Véleményem szerint, amennyiben a klaszterek tanuló szervezetként való működése megvalósulna, azáltal, az eredményes működéshez szükséges kompetenciák megfelelő szintű tudása is biztosított lenne; hiszen az értekezés 39. táblázatból is jól látszik, hogy a tanuló szervezetek jellemzői kísértetiesen egybecsengenek egy-egy sikeres klaszter jellemzőivel. Tehát, amennyiben elindulna esetükben a tanuló szervezetté válás, egyben azon készségek, képességek is kialakulnának, fejlődnének, amelyek a klaszter sikertényezői, máskülönben nem jönne létre maga, a tanuló szervezet sem.

Eredményeim tükrében kialakítottam a klaszter-képességépítő modellt (5. ábra), amely a hatékony kompetencia-alapú klaszterirányításra való áttérés elősegítését célozza meg.

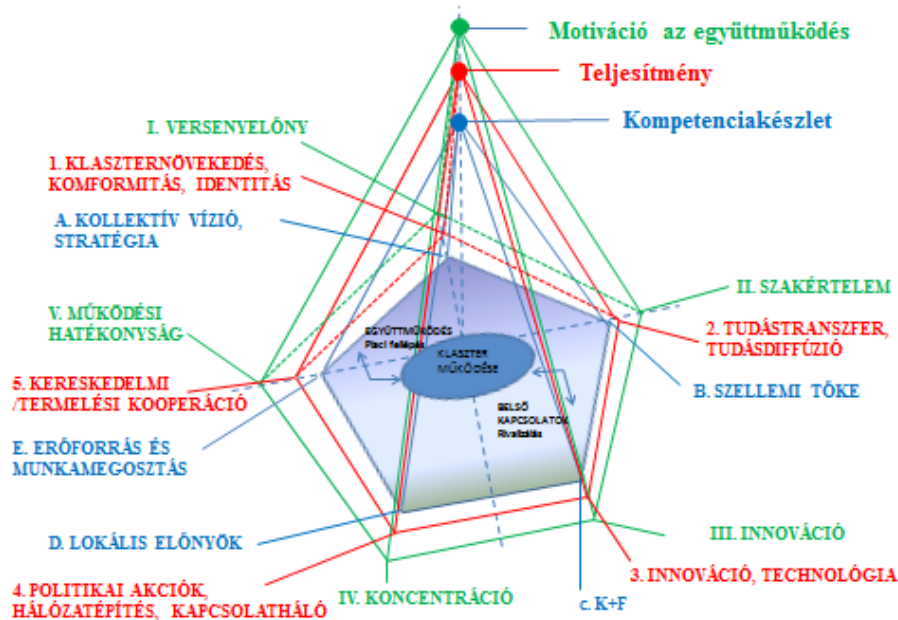
Az új eredményesség mérési módszertan segítségével sikerült beazonosítani a vizsgált klaszterek kompetenciakészletét, és a kitűzött célok eléréséhez szükséges kompetenciakészlettel összehasonlítva azt, eltéréselemzést végezve feltárni a hiányosságokat, javaslatot tenni a szükséges fejlesztésekre. A közvetlen hasznosítást illetően megvalósítható a hazai akkreditált klaszterek eredményesebb működése, a kialakított kompetencia-alapú klaszterirányítási keretrendszer gyakorlatban történő alkalmazása révén. Személyre szabottan kell beazonosítani a még megvalósításra váró célokkal kapcsolatban álló fejlesztést igénylő kompetenciákat, majd a képességépítő modell adott klaszterre szabásával elősegíthető a szükséges szervezeti- és egyéni fejlesztések megvalósítása, és ez által támogatni a sikeresebb működésüket az új kompetencia-alapú klaszterirányítás gyakorlatba való adaptálásával. További hasznosítási lehetőség, hogy bármely klaszterre adaptálható a keretrendszer és a modell. Szintén alkalmas lehet a kialakított keretrendszer, a klaszterpályázatok illetve az akkreditáció értékeléséhez is, segíthet a támogatandók / klasztercím elnyerésére alkalmas kör kiválasztásában. Tehát mint döntéstámogató rendszer is használható.



5. ÁBRA: KLASZTER KÉPESSÉGÉPÍTÉSI MODELL

Forrás: saját szerkesztés

A problématerületek beazonosítása kritikus terület, a képességépítés eredményessége szempontjából. Egy klasztert összetartó erő, hogy minden szereplő számára az egyéni haszon nagyobb, mint az érte meghozott tagi haszonáldozat. Úgy is megfogalmazhatjuk, hogy egy tag, a tagdíj befizetésére csak abban az esetben lesz hajlandó, ha a csatlakozást indukáló motivátoraiként szolgáló célkitűzések (az együttműködéssel elérhető előnyök), realizálódnak. A kitűzött célok elérése és a tagok által birtokolt és az együttműködésbe bevont, érvényesíthető kompetenciák között van kimutatható kapcsolat. Célszerű együttesen vizsgálni a klaszter inputjait, outputjait, valamint össze kell vetni a teljesítményüket a kezdeti célkitűzésekkel. A klaszterek kompetencia-alapú keretrendszere (6. ábra) nem csak a klaszterek eredményességének mérésére alkalmas, hanem a hosszú távú fenntarthatósága érdekében, esetleges nem megfelelő működés esetén, a problémás területek beazonosítására és a fejlesztendő területek, kompetenciák kijelölésére is alkalmas.



6. ÁBRA: KOMPETENCIA-ALAPÚ KLASZTERIRÁNYÍTÁSI MODELL

Forrás: saját szerkesztés

A modell szemlélteti a motiváció –teljesítmény- kompetenciakészlet összefüggéseit. A külső gúla tartalmazza az együttműködésre ösztönző, a klaszter nyújtotta lehetséges előnyöket, úgymint: versenyelőny, szakértelem, innováció, koncentráció, működési hatékonyság, kollektív vízió. Ahhoz hogy ezek a célkitűzések realizálódjanak, szükség van a tagok és szervezet részéről bizonyos kompetenciákra, képességekre, melyeket az együttműködésbe be is vonnak, használnak, érvényesítenek. Az alábbi tevékenységcsoportokhoz rendelhetők hozzá a szükséges kompetenciák.

A 3. táblázat mutatja, hogy mely tevékenységcsoportok, mely realizálható előnyökhöz kapcsolódnak. Az adott tevékenységcsoportokba sorolt kompetenciák elősegítik a kapcsolódó célok elérését. A tevékenységcsoportokhoz tartozó kompetenciák a kérdőívben található. (Lásd értekezés III/1. számú melléklet)

3. táblázat: Tevékenységterületek

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

Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben bizonyos kompetenciák hiányoznak, vagy képesség/készség szintje elmarad a kívánatostól, úgy a klaszter eredményessége is elmarad az elvártaktól. Ez esetben a legszembetűnőbb probléma, hogy a klaszter nyújtotta lehetséges előnyök csak részben vagy egyáltalán nem teljesülnek. Érdemes mérni időnként, hogy a célkitűzések realizálódnak-e. Amennyiben nem teljesülnek, érdemes vizsgálni, hogy mely szükséges kompetenciák hiányoznak, és azok fejlesztésére kell koncentrálni. Amennyiben az alábbi problémák valamelyike érzékelhető, akkor képességfejlesztésre van szükség.

4. táblázat: Lehetséges problématerületek

Szervezeti probléma	Szervezeti és egyéni probléma	Egyéni probléma
<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítménnyel, teljesítménymenedzselési rendszerrel kapcsolatos problémák • Stratégia gondolkodás, vízióalkotási képesség hiányosságai • Irányítási problémák • Együttműködések végrehajtásának problémái 	<ul style="list-style-type: none"> • Emberi viszonyokkal kapcsolatos problémák • Nem megfelelő gondolkodás: rövid távú időorientáció (rövid távú haszonmaximalizálás érvényesülése) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperációs kultúra problémái • Tudásmegosztás problémái

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves felmérés és szakértői interjúk alapján

Amennyiben a szükséges kompetenciák részben vagy egészében hiányoznak egyes tagok illetve a klaszterszervezet részéről, a klaszter eredményessége elmarad az elvártaktól, a tagok (akik bevonnak kompetenciákat az együttműködésbe) használdozata nagyobb lesz, mint a haszon, vagyis nem éri meg számára klasztertagnak lenni és kilép az együttműködésből.

Összefoglalás

Doktori kutatásom célja volt, hogy eredményeim alapján olyan megállapításokat tegyek, következtetéseket vonjak le és javaslatokat fogalmazzak meg, melyek révén javítható, eredményesebbé tehető a klaszterek működése, irányítása. Célom volt feltárni azokat a tényezőket illetve kompetenciákat, amelyek a klaszterek eredményes működésével kapcsolatba hozhatók. Több irányból vizsgáltam a jelenleg működő hazai akkreditált klaszterek működési gyakorlatát, a klaszterek, klasztertagok kompetenciáit. Vizsgálatom kiterjedt a klaszteresedés motivációs tényezőire; a működés során realizált célokra; az eredményességet gátló és segítő tényezőkre; az eredményességet befolyásoló kompetenciákra; a célkitűzések és az együttműködésbe bevont kompetenciák között fennálló kapcsolatra; a bizalommal kapcsolatos attitűdre; az eredményes működés és teljesítménymérés gyakorlatára, valamint a klasztermenedzser „vezetői tevékenységének” vizsgálatára. Primer kutatásomat a hazai Akkreditált Innovációs Klaszterek körében végeztem; a megkérdezettek között szerepeltek klasztermenedzserek, a klaszterek egyes tagvállalatai, valamint az akkreditáció megszerzésében, koordinálásában résztvevő szervezetek. A komplex kutatási eredmény érdekében, vizsgálataim kiterjesztettem külföldi klaszterekre is, a klaszterfejlesztési és eredményesség megítélésére használt gyakorlatok vonatkozásában, illetve a jó gyakorlatok megismerése céljából. Kutatásom során több módszert is használtam, annak érdekében, hogy minél pontosabban lehatároljam és körbejárjam a vizsgálandó tématerületet. Kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmaztam.

Kutatásom kezdeti fázisa magába foglalta a szakirodalom alapos tanulmányozását, továbbá egy szakértői interjút, azzal a céllal, hogy kijelöljem a kutatásom vezérfonalát. Szekunder kutatásom során számos szakirodalmat dolgoztam fel, a kutatás szempontjából releváns vállalatméletektől kiindulva, a szervezeti együttműködések pszichológiai hátterének vizsgálatáig. Tanulmányoztam nemzetközi klasztergyakorlatokat is, melyet nyilvános dokumentumok, statisztikák feldolgozása révén valósítottam meg. Munkám eredményeképpen megszületett egy leíró módszertani tanulmány, amely összesíti a klaszterkezdeményezések eredményességét mérő jelenlegi gyakorlatokat. Meg kell jegyezni, hogy a vizsgált gyakorlatokat hiányosnak ítélt meg, mivel a lágy tényezőket nem, vagy nem kellő mértékben tartalmazzák. Mivel társas kapcsolatokról, emberi döntéssorozatokról van szó a klaszterek működése során, e tényezőket nem hagyhatjuk figyelmen kívül. Vizsgálatukat indokoltnak tekintettem, és ennek megfelelően később mérési módszertanomba be is építettem azokat. Több nemzetközi klaszter jellemzőit foglaltam össze táblázatos formában 12 tényező mentén, hogy szemléltessem a „jó gyakorlatok” ismérveit. Kutatási kérdőívem összeállítása előtt az akkreditációt koordináló szerv képviselőjével szakértői interjút készítettem, aki az akkreditációs folyamat kezdetétől nyomon követi a cím megszerzésére pályázókat és így releváns információkkal szolgálhat a jelen magyarországi akkreditált vagy ilyen törekvésekkel bíró klaszterekről. Kutatásom következő fázisában a hazai akkreditált klaszterek menedzsereit vettem górcső alá; online kérdőíves felmérésbe vontam be őket (EVASYS rendszer segítségével). A kérdőívem egyaránt tartalmazott nyitott és zárt kérdéseket. Az eredmények értékeléséhez az EVASYS rendszer nyújtotta statisztikai adatokat használtam, továbbá Pearson korrelációs vizsgálatot és főkomponens elemzést is végeztem. Kutatásom lezáró szakaszában, a további információszerezés és a kérdőívek feldolgozásából nyert információk megerősítése végett 2 klasztermenedzserrel és 8 klasztertaggal készítettem szakértői interjút, melyek időtartama 1-1 óra volt. Indokoltnak láttam az irányító szint mellett a tagok bevonását is kutatásomba, mivel az Ő véleményük is fontos és hasznos a működési hatékonyságot támogató feltételrendszer megalkotásához,

hiszen a modellem többszintű, melyben a klaszterszintű (szervezeti), tagi szintű (egyéni), továbbá a szervezetközi kompetenciák is megjelennek.

A kutatásom elején megfogalmazott kérdéseimet a doktori értekezésemben megválaszoltam, hipotéziseim érvényességét megvizsgáltam és ennek eredményeképpen téziseket fogalmaztam meg értekezésemben. Vizsgálataim során új kutatási területeket tártam fel, eredményeim alapján következtetéseket vontam le és javaslatokat tettem a klaszterek eredményesebb működését és irányítását illetően.

Új mérési módszertant alakítottam ki, amely a lágy tényezők mérésére koncentrál, lehetőséget adva a célkitűzések realizálásához szükséges feltételrendszer beazonosítására, melyhez az általam módosított Mintzberg modell szolgál alapul. Eredményeim tükrében kialakítottam egy klaszter-képességépítő modellt, amely a hatékony kompetencia-alapú klaszterirányításra való áttérés elősegítését célozza meg. A klaszterek esetében az összetartó erő, hogy a helyzet minden szereplő számára eredményeket hozzon. A tagok számára az a fontos, hogy az együttműködésből származó haszon nagyobb legyen, mint az érte meghozott használdozat. Az együttműködés eredményes, ha a kitűzött célok teljesülnek, ehhez bizonyos egyéni és szervezeti kompetenciákra van szükség, melyeket az együttműködésbe a tagok be is vonnak, használnak, érvényesítenek. Az eredményesség mérési módszertanom segítségével sikerült beazonosítani a vizsgált klaszterek kompetenciakészletét, és a kitűzött célok eléréséhez szükséges kompetenciakészlettel összehasonlítva azt, feltárni a hiányosságokat, javaslatot tenni a szükséges fejlesztésekre. A közvetlen hasznosítást illetően megvalósítható a hazai akkreditált klaszterek eredményesebb működése, a kialakított keretrendszer gyakorlatban történő alkalmazásával. Személyre szabottan kell beazonosítani a még megvalósításra váró célokkal kapcsolatban álló fejlesztést igénylő kompetenciákat, majd a képességépítő modell adott klaszterre szabásával elősegíthető a szükséges szervezeti- és egyéni fejlesztések megvalósítása. További hasznosítási lehetőség, hogy bármely klaszterre adaptálható a megalkotott keretrendszer és modell. A keretrendszer alkalmazható, a klaszterpályázatok illetve az akkreditáció értékeléséhez is, segíthet a támogatandók / klasztercím elnyerésére alkalmas kör kiválasztásában, tehát mint döntéstámogató rendszer is használható.

Személyes véleményem, hogy a KKV szektornak szüksége van erre az együttműködési formára, azonban a működésükben szemléletváltásra van szükség. A kompetencia-alapú klaszterirányítást látom indokoltnak. A feleknek az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok elérése érdekében le kell fektetni a szükséges készségeket, képességeket, az elvárt személyiségjegyeket, viselkedésmódot és természetesen a szükséges erőforrásokat is lehetséges tagjaikkal szemben. Ezek meglétének vizsgálata már a tagságba való felvétel előtt szükséges lenne, és amennyiben a feltételek közül valami hiányzik, vagy nem megfelelő szintű, akkor indokolt kompetenciafejlesztéshez kötni a tagságot. Fontosnak tartom a működés során az eredményesség időszakos mérését, és szükség esetén célzott kompetenciafejlesztést végezni, melyhez a klaszter képességépítő modell adaptálása nyújthat segítséget.

Kutatómunkám eredményeképpen a vizsgálat, külföldi klaszterekre történő kiterjesztése fogalmazódott meg. Érdemes lenne megvizsgálni esetükben is a célkitűzések és a kompetenciák kapcsolatát, összehasonlító elemzéseket végezni a hazai eredményekkel. Érdekes kitekintés volna kultúra modellek segítségével megvizsgálni, hogy az egyes lágy tényezők hazai alacsony kompetenciaszintje kulturális sajátásként kezelendő e.

A szerző témában megjelent publikációi

Könyvrészlet

Leskó, A. K. (2018): Innovative Cluster Management for Effective Cooperation In: Karlovitz, J. T. (szerk.) Some Recent Research from Economics and Business Studies Komárno, Szlovákia: International Research Institute, p. 45-53. ISBN: [9788089691548](#)

Leskó, A. K. (2017): Kompetens klaszterek In: Torgyik, J. (szerk.) Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből Komárno, Szlovákia: International Research Institute, p. 82-87. DOI: 10.18427/iri-2017-0101

Leskó, A. K. (2012): Kalandozás a kompetenciák világában: fókuszban a szervezeti kompetencia összetevőinek vizsgálata In: VERESNÉ, SOMOSI Mariann (szerk.) Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem, p. 89-111. ISBN: [9789633580257](#)

Folyóirat

Leskó, A. K. (2013): Klaszterek működésének vizsgálata a kompetencia tükrében, GÉP LXIV : 1 p. 51-54.

Leskó, A. K. (2012): Klaszter kompetencia-alapú megközelítése a minőség szolgálatában MAGYAR MINŐSÉG XXI: 11 p. 50-55.

Leskó, A. K. (2012): Szemléletváltozás a klaszterek működésének vonatkozásában GÉP LXIII: 6 p. 25-28.

Konferencia kiadvány

Leskó, A. K. and Deák, Cs. (2017): Key to Efficient Operations or Key Cluster Competences Paper: S5.3/3 , 8 p. In: Huizingh, E.; Kokshagina, O.; Bitran, I.; Conn, S.; Torkkeli, M.; Tynhammar, M. (szerk.) Proceedings of the 2017 ISPIM Innovation Conference : Composing the Innovation Symphony Manchester, Egyesült Királyság / Anglia : International Society for Professional Innovation Management (ISPIM) ISBN:9789523350212

Leskó, A. (2017): Innovatív klaszterirányítás In: Veresné, Somosi M. and Lipták, K. (szerk.) „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” X. International Scientific Conference: Konferenciakiadvány: A közgazdászképzés elindításának 30. évfordulója alkalmából Miskolc-Egyetemváros, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, p. 583-591. ISBN:9789633581407

Leskó, A. K. (2016): Kompetensek a klaszterek világában In: Bodzás, S. (szerk.) Műszaki tudomány az Észak-Kelet Magyarországi régióban 2016 Debrecen, Magyarország: Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, p. 363-371. ISBN:9789637064333

Leskó, A. K. (2015): Klaszterek tranzakcióanalízise In: Veresné, Somosi M. and Lipták, K. (szerk.) „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” IX. International Scientific Conference: A Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából: Konferencia Kiadvány = Proceedings Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 863-870. ISBN:9789633580981

Leskó, A. K. (2015): Új megvilágításban a klaszter pp. 198-204. In: Shévlik, Cs. (szerk.) X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség Mór, Magyarország: Kheops Automobil-Kutató Intézet, p. 689 ISBN:9789638977946

Leskó, A. K. (2012): Klaszterek kompetencia-alapú vizsgálata In: Svéhlik, Cs. (szerk.) VII. KHEOPS Tudományos Konferencia: „Aktuális gazdasági és társadalmi attitűdök Magyarországon” Mór, Magyarország: Kheops Automobil-Kutató Intézet, p. 69-76. ISBN:9789638755391

Leskó, A. K. (2012): Collaboration Based on Competence Regarding Clusters In: Szakály, D. (szerk.) Doktoranduszok fóruma, Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Tudományszervezési és Nemzetközi Osztály, p. 64

Leskó, A. K. (2011): Együtt könnyebb? - Avagy a hosszú távú együttműködések kompetenciái In: Szakály, D. (szerk.) Doktoranduszok Fóruma. Miskolc, 2010. November 10. Miskolci Egyetem: Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum, p. 66-72.

Leskó, A. K. (2010): Együtt könnyebb? Paper: Leskó In: Kamondi, L. (szerk.) Doktoranduszok Fóruma 2009: Gépészmérnöki és Informatikai Kar szekciókiadványa

Leskó, A. K. (2007): Kapcsolatmenedzsment, avagy üzleti hálózatok és klaszterek működtetése, a benne rejlő potenciálok kiaknázása és buktatóinak feltárása Paper: Leskó In: Nagy, A.; Kozciszky, Gy.; Erős, A.; Havriló, A. and Galbács, P. (szerk.) XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia: Doktorandusz Konferencia Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, ISBN:9789636617684

Konferencia absztrakt

Leskó, A. K. (2018): Innovative Cluster Management for Effective Cooperation In: Karlovitz, J. T. (szerk.) 5th IRI Economics Conference: Program, Abstracts Komárno, Szlovákia: International Research Institute, p. 27

Leskó, A. K. (2011): Reciprok altruizmus, avagy kulcs a sikeres hosszú távú együttműködésekhez In: Semsei, Imre; Mikóné, Márton J. (szerk.) A IV. Nyíregyházi Doktorandusz (Phd/DLA) Konferencia Kiadványa Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetemi Kiadó, p. 37-37.

Leskó, A. K. (2007): Kapcsolatmenedzsment, avagy üzleti hálózatok és klaszterek működtetése, a benne rejlő potenciálok kiaknázása és buktatóinak feltárása pp. 86-86. In: Szintay, I; Kocziszky, Gy.; Kunos, I.; Dabasi, H. Zs.; Lipták, K.; Kiss, T. (szerk.) XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, p. 343

A szerző egyéb publikációi

Könyvrészletek

Dabasi-Halász, Zs. and Leskó, A. (2019): Humán erőforrás-gazdálkodás: V. fejezet In: Szűcsné, Markovics K. (szerk.) Vállalkozási alapismeretek szociális szövetkezetek számára: A képzés azonosító száma: E-000085/2014/D030 Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, p. 196-240. ISBN:9789633581797

Dabasi-Halász, Zs. and Leskó, A. (2017): Humán erőforrás-gazdálkodás p. 234-279. In: Szűcsné, Markovics K. (szerk.) Vállalkozási ismeretek társadalmi vállalkozások számára - Az elméleti képzés moduljainak tananyagai: Szociális szövetkezeti menedzserképzés: A képzés azonosító száma: E-000085/2014/D020 Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, p. 323 ISBN:9789633581391

Heidrich, É. and Leskó, A. K. (2007): A kiválóság nyomában - avagy a dolgozói elégedettség mérési rendszerének kialakítása In: Deák, Cs. (szerk.) Innovációmenedzsment kutatás és gyakorlat Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem ImKKK, pp. 171-175. ISBN: 9789636617998

Leskó, A. K. and Tóth, T. (2007): Fókuszba a kapcsolati tőke In: Deák, Cs. (szerk.) Innovációmenedzsment kutatás és gyakorlat Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem ImKKK, pp. 157-170. ISBN: 9789636617998

Folyóirat

Nagy, Z.; Tóth, G.; Péter, Zs.; Szendi, D.; Pál, Zs.; Leskó, A. and Tóthné, Kiss A. (2015): Smart Local Community kezdeményezések lehetőségei vidéki térségekben - Borsod-Abaúj-Zemplén megye három járásának példáján ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK XII: 2 p. 59-70.

Veresné, Somosi M.; Tóthné, Kiss A.; Leskó, A. K. and Ráczkövy, Á. (2011): Kompetenciamenedzsment a felsőoktatás szolgálatában MAGYAR MINŐSÉG XX: 5 p. 79-85.

Konferencia kiadvány

Heidrich, É. and Leskó, A. K. (2006): A kiválóság nyomában, avagy a dolgozói elégedettség mérési rendszerének kialakítása In: Bárkányi, P. (szerk.) Innovációmenedzsment, Tudásteremtés – Tudástranszfer Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem ImKKK, p. 58-62. ISBN:9789636617295

Mester, Cs.; Leskó, A. K.; Tóth, T. and Kovács, A. T. (2007): Hálózatosodás a régió autóiparában, avagy az Észak-magyarországi Autóipari Klaszter életre hívása In: ImKKK Konferencia Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem, p. 77-90.

Mester, Cs.; Leskó, A. K. ; Tóth, T. and Kovács, A. T. (2006): Hiánypótlás vagy szükségtelen szerepvállalás? p. 77-90. In: Bárkányi, P. (szerk.) Innovációmenedzsment, Tudásteremtés – Tudástranszfer Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem ImKKK, p. 261 ISBN:9789636617295

Mester, Cs.; Leskó, A.; Tóth, T. and Kovács, A. T. (2006): Hálózatosodás a régió autóiparában, avagy az Észak-magyarországi Autóipari Klaszter életre hívása p. 77-90. In: Deák, Cs. (kiadta) - Innovációmenedzsment, Tudásteremtés - Tudástranszfer Konferencia: 2006. november 15-16. Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem ImKKK, ISBN:9636617295

Szintay, I.; Hoga, O.; Deák, Cs.; Veresné, Somosi M.; Leskó, A. (2006): Magyar Posta szervezetfejlesztés projekt In: Bárkányi, P. (szerk.) Innovációmenedzsment, Tudásteremtés – Tudástranszfer Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem ImKKK, p. 63-70. ISBN:9789636617295

Szintay, I.; Deák, Cs.; Tóth, T. and Leskó, A. (2006): Autóipari vállalat ellátási láncának fejlesztése In: Bárkányi, P. (szerk.) Innovációmenedzsment, Tudásteremtés – Tudástranszfer Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem ImKKK, (2006) pp. 50-57. ISBN:9789636617295

Tóthné, Kiss A. and Leskó, A. K. (2012): Analysing Innovation and R&D Collaborations by Different Aspects In: Bikfalvi, P. (szerk.) PhD hallgatók VIII. Nemzetközi Konferenciája = 8th International Conference of PhD Students Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem, p. 23-31. ISBN:9789636619947

Tóthné, Kiss A. and Leskó, A. K. (2010): The confidence, as the Pawn of Success of Innovation In: Anon (szerk.) IX. Regionális Tanácsadási Konferencia: "Gazdálkodás a lehetőségekkel - az önkéntesség jegyében" Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet, p. 1-5. ISBN:9789636619473

Tóthné, Kiss A. and Leskó, Anett K. (2010): The confidence, as the pawn of succes of innovation In: Anon (szerk.) IX. Regionális Tanácsadási Konferencia: "Gazdálkodás a lehetőségekkel - az önkéntesség jegyében" Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet, paper ISBN:9789636619473

Tézisfűzetben felhasznált irodalom

Angyal, Á. (2005): A kisvállalkozás. In: Szintay I. és Szilágyiné Fülöp E. (szerk.): Tanulmányok Czabán János tiszteletére. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar kiadványa, p. 23-57.

Castells, M. (2005): A hálózati társadalom kialakulása (Az információ kora – Gazdaság, társadalom és kultúra, I. kötet), Gondolat – Infonia, Budapest

Faragó, K. (2003): Etikai kérdések a gazdaságpszichológiában. *Gazdaságpszichológia*, Szerkesztette: Hunyadi, Gy. - Székely M., Osiris Kiadó, Bp., 21. Fejezet

Fukuyama, F. (1997): Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése, Európa Kiadó, Budapest

Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Doktori Értekezés.

Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* Spring:114-135.

Kovács, A. (2003): Kooperáció és versengés. In: *Gazdaságpszichológia*. Szerkesztette: Hunyadi, Gy. - Székely, M., Osiris Kiadó, Budapest, 140-147. p

Kovács, I. É. (2004): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban, Forrás: http://www.kkf.hu/hallgató/tansz/kommunik%C3%A1ci%C3%B3%20Int%C3%A9zeti/gazdp_szych20042.pdf , letöltés dátuma: 2008. 02.20.

Lengyel, I. (2000/a): A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 12, p. 962-987.

Marengo, L. (1992): Structure, Competence and Learning in an Adaptive Model of the Firm. *Papers on Economics and Evolution*. Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena

Mintzberg, H. (1991): The effective organization: Force and Forms, *MIT Sloan Management Review*, winter (1991.01.15.) (<https://sloanreview.mit.edu/article/the-effective-organization-forces-and-forms/>)

Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. ew York: The Free Press.

Porter, M. E. (2000/a): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 1, p. 15-34

Porter, M. E. (2000/b): Locations, Clusters, and Company Strategy. In Clark, G.L. – Feldman, M.P. – Gertler, M.S. (eds.) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, Oxford, p. 253-274

Porter, M. E. (2001): *Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*. Council of Competitiveness, Washington.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, Harvard Business Review (May/june), p. 79-91, Magyarul megjelent: Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége, Vezetéstudomány, 1-2 sz., p. 34-47

Szabó, Zs. R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. in: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Szintay, I. (2001): Stratégiai menedzsment, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Bíbor Kiadó, Miskolc

Tarnai, M. (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban In: Gazdaságpszichológia, Szerkesztette: Hunyadi György, Székely Mózes, Osiris Kiadó, Bp., p. 676-715.

Torday, B. (2002): Optimális IT outsourcing, IT Business Magazin

Wahl, L. M. and Nowak, M. A. (1999): The continuous prisoner's dilemma: II. Linear reactive strategies with noise. Journal of Theoretical Biology, 200. évf. 3. szám p. 323–338.