

# A hálózat-szervezet: egy lehetséges válasz a környezeti kihívásokra

*A hálózat-szervezetek jelentősége az elmúlt évtizedben megnőtt, a hálózatban tevékenykedők száma pedig gyors ütemben emelkedik szerte a világban. A magyar szakirodalom azonban eddig nem fordított figyelmet a hálózat-szervezetek elemzésére, csupán néhány cikk jelent meg a stratégiai szövetségekről vagy a kisvállalatok hálózat típusú szerveződéseiről. Ez a tanulmány, pótolva ezt a hiányt, a vállalati méret-nagyság és a környezeti változások függvényében bemutatja a hálózat-szervezeteket és a hálózat-szervezetek különböző fajtáit, továbbá körvonalazza, hogy milyen megváltozott vállalkozói, menedzseri feladatok, magatartási formák adódnak a hálózat-szervezetek létéből. A tanulmány utolsó része a magyarországi hálózat-szervezetek elterjedésének gátjait, akadályait elemzi, és egyben kutatási hipotéziseket állít fel a hálózat-szervezetek hazai vizsgálatát illetően.*

Ma alighanem közhelynek hangzik azt mondani, hogy a változások korát éljük. A kétezredik év küszöbén azonban ez a változás minőségileg mást jelent, mint az eddigiek. Az információs forradalom, a világgazdaság globalizációja, a verseny átalakulása, a technológiai fejlődés, a környezetvédelmi problémák előtérbe kerülése alapvetően átalakította azt a környezetet, amelyben a vállalatok addig működtek.

Az átalakulások részben kedvezően, részben kedvezőtlenül érintették a vállalatokat. Egyrészt a globalizáció és az erősödő országok közötti integráció következtében kitágult az a tér, ahová kiléphetek, másrészt azonban a verseny éleződése és a fogyasztói igények ingadozása a bizonytalanság és a kockázat növekedésével járt együtt.

A szakirodalom és a gyakorlat is végtelen sorban gyártja azokat a példákat és csodarecepteket, amelyek segítségével a vállalatok sikeresek lehetnek. Hogy csak néhány kerüljön említésre: a különböző költség-csökkentési módok (értékelemzés, just-in-time rendszer), diverzifikáció, teljes TQM, BPR, benchmarking marketingakciók (marketingmix, stratégiai

marketing), stratégiai tervezés, kutatás-fejlesztés. Többé-kevésbé egyetértés uralkodik azonban abban, hogy a vállalat gyors alkalmazkodása a környezeti feltételek módosulásához, jöjjenek a változások bármilyen irányból, ma sokkal inkább, mint ezt megelőzően, meghatározza az adott vállalat létét és továbbélését.

A sikeres alkalmazkodás egyik kulcsa, mint azt a gyakorlati kutatások is megállapítják, a vállalatméret (Cabral 1995, De Toni et al. 1995, Peters 1992). Ameddig századunk első felében a nagyvállalatok és a vállalati méret növekedése volt meghatározó, addig a hetvenes évektől kezdve a kis és a közepes méretű, rugalmasabban reagáló vállalatok jelentősége megnövekedett. Önmagában a kisvállalati forma előtérbe kerülése azonban nem jelenti azt, hogy a nagyvállalatok befolyása csökkent volna: a nemzeti és multinacionális nagyvállalatok dominanciája világszerte megfigyelhető jelenség.

Ez a látszólagos ellentmondás a kisvállalatok számának abszolút és relatív növekedése és a nagyvállalati befolyás között úgy oldható fel, ha megvizsgáljuk a sikeres környezeti alkalmazkodás másik kulcstényezőjét, a vállalati szervezeti formát. A 20. század elején a funkcionális szervezet volt meghatározó, ami átadta helyét az 50-es években a divizionális, majd a 70-es években a mátrix szervezetnek. A 80-90-es évek kihívásainak leginkább a kis, flexibilis egységek összekapcsolt hálózata, a hálózat-szervezet felel meg, a tradicionális piramis-felépítés pedig egyre inkább háttérbe szorul (Ghoshal and Barlett 1995, Miles and Snow 1992). A nagyvállalatok az 1980-as évektől kezdve fokozódó mértékben alakították át divizionális és mátrix szervezeti rendszereiket hálózat szervezetekké (ABB, IBM, a nagy autógyárak mindegyike, GM stb.).

A hálózat-szervezetek előtérbe kerülése természetesen nem jelenti azt, hogy a klasszikus szervezeti formák eltűnnének, hiszen a változás elsősorban a gyors környezeti alkalmazkodást kívánó területeken, ágazatokban ment végbe. A lassúbb adaptációt igénylő külső változásoknak tökéletesen megfelelnek a már be-

vált szervezetek. Ugyanakkor a hálózaton belül tevékenykedő vállalatok, vállalkozások szervezeti struktúrája is a klasszikus, elsősorban a funkcionális szervezetekhez áll közel. Igaz, a hálózat átalakítja a klasszikus szervezeten belüli munkamegosztást, felelősségi és hatásköri rendszert, és más szervezeti kultúrát, magatartási formákat és egyéni-menedzseri tulajdonságokat követel meg. A gyors adaptáció mellett a hálózat esetében is elsőrendű követelmény az átláthatóság.

### **A környezeti változások és a szervezeti alkalmazkodás**

Tapasztalatok hosszú sora és történeti példák is azt sugallják, hogy egyes szervezeti formák hatékonyan csak bizonyos feltételek mellett képesek működni. Ha a környezet olyan válaszadásra késztetné a szervezetet, amely megsérti a működés logikáját, akkor könnyen kudarc érheti a vállalatot (Miles and Snow 1992).

A funkcionális szervezetek esetében a központosított koordinált specializáció alapelveinek megsértése jelenti a problémát, amit a rövidebb ideig tartó, decentralizált döntéshozatalt, és a szervezeti humán erőforrások rugalmasabb átcsoportosítását követelő környezeti változások kényszeríthetnek ki.

A divizionális szervezet esetében a működés lényege a divíziók autonómiája, és a központosított ellenőrzött erőforrás-allokáció és teljesítményértékelés. Ha azonban a fogyasztói igények kielégítése, a technika változása, új termék kifejlesztése stb. megkövetelné a divíziók közti kooperáció erősítését, ez aláássa a rendszer működési logikáját, hiszen az autonómia elve sérül.

A mátrix szervezet sikeres működése attól függ, hogy sikerül-e a két vonal – pl. a termék és a funkcionális – közti egyensúlyt megtalálni, amely az erőforrások kölcsönösen hatékony elosztásához vezet a szervezeten belül. Az egyes vonalak közti rivalizálás azonban könnyen felboríthatja a kényes egyensúlyt. Az egyik vonal előtérbe kerülésével a másik rész légüres térben találhatja magát, amivel az egész szervezet működésének a lényege szűnik meg, és gyakorlatilag egy alacsony hatásfokú funkcionális egységként létezik tovább.

Azok a nemzetközi mértékkel is nagy számú vállalatok, amelyek a termék és a funkcionális vonalat még tovább bővítették a földrajzi tér szerint is, azzal kellett szembe nézniük, hogy kapacitásaikat már nem csupán a különböző üzletágak között kell szétosztani, hanem igény van a megosztásra az olyan alapvető folya-

matok esetében is, mint a termékfejlesztés, a szállítási logisztika, az elosztási csatornák vagy a marketing területei. Mindezen dimenziókat integrálni azonban a feladat komplexitása miatt sokszor megoldhatatlan menedzseri feladatnak bizonyult (Ghoshal and Bartlett 1995).

Mind a divizionális, mind a mátrix felépítés alapvető problémája a szervezeten belüli új vállalkozások indítása és fejlesztése (Ghoshal és Bartlett 1995). Mivel a vállalaton belül a felelősség elsősorban a piaci részarányra és a profitra terjed ki, a menedzserek nem érdekelték abban, hogy feltáratlan lehetőségek után kutassanak, és kockázatos üzletbe kezdjenek. Ezért a vállalatok növekedésében hosszú ideig meghatározó szerephez a létező vállalkozások bővítése és az új vállalatok felvásárlása (akvizíció) jutott.

A létező vállalatok bővítésében elsősorban a hatékony méretegnagyság elérése, a tömegpiac igényeinek kielégítését lehetővé tevő szállítási és kommunikációs vonalak bővítése és a technológiák folyamat-fejlesztése mutatkoznak a legfontosabbnak. A tőkeigényes fejlesztésben természetesen a nagyvállalatok az 1960–1970-es években könnyen csatát nyertek, és folyamatosan bővítették termelőkapacitásaikat. A kilencvenes években azonban a lelassult növekedés mellett a fogyasztói igények átrendeződésével a kapacitáskihasználatlanság akut problémákat okozott sok neves nagyvállalatnál, kikényszerítve az addig követett út, stratégia és szervezeti forma átgondolását, változtatását.

Az elsősorban divizionális vállalatok által alkalmazott másik növekedési stratégia a vállalatfelvásárlás. Ameddig azonban fizetni az új egységért viszonylag könnyű, beilleszteni a vállalati szervezetbe annál nehezebb. A perspektivikusnak mutatkozó felvásárolt egység sokszor profilidegennek bizonyul. A divizionált növekedés mindenáron való hajszolása menedzselhetetlen konglomerátumokat hozott létre a kilencvenes évek elejére. Az eltelt fél évtizedben sokkal inkább meggondolják a vállalatok az egyesülést vagy a vállalatfelvásárlást.

Ugyanebben az időben a vállalat környezetében is mélyreható változások mentek végbe: az addig bizonyos mértékig előrelátható fejlődés és változások, a relatív stabilitás helyébe lépett a hirtelen, előre jelezhetetlen változások összessége, amit nem-lineáris rendszernek vagy káosznak nevezhetünk (Glass 1996). A káosz-rendszer lényege, hogy nem csupán a keresleti és kínálati tényezők mutatnak spontán, nem leírható mozgást, hanem a rendszer alapvető



**A létező vállalatok bővítésében elsősorban a hatékony méretegnagyság elérése, a tömegpiac igényeinek kielégítését lehetővé tevő szállítási és kommunikációs vonalak bővítése és a technológiák folyamat-fejlesztése mutatkoznak a legfontosabbnak.**



mozgásiránya válik kiismerhetetlenné. Az elmúlt húsz évben sok piacot jellemezett a káosz. Például az autópiacon a hetvenes években megrázkódtatta az olajsokk, majd változás következett be a fogyasztók ízlésében, megerősödtek a környezetvédő mozgalmak, új, agresszív versenytársak tűntek fel, és az állami szabályozás is új feladatok elé állította az iparágban tevékenykedő vállalatokat.

A környezeti tényezők változékonysága az 1980-as évektől fokozódó mértékben növelte meg a sok-üzletágas vállalkozások esetében a diverzifikáció költségeit. A változékonyság növekedése ugyanis együtt jár a potenciális stratégiai irányok sokszorozódásával is. A változások következtében a széles tevékenységi körű diverzifikált vállalatok hozzáláttak a profilszűkítéshez. Markides (1993) a Fortune magazin első 500 vállalatát vizsgálva megállapítja, hogy a diverzifikált cégek részaránya az 1974-es 63 százalékról 1987-re 31.4 százalékra csökkent, míg az egyetlen üzletágas és a domináns üzletággal rendelkezők részaránya 37 százalékról 54.3 százalékra nőtt ugyanezen idő alatt. Az elmúlt egy évben, a Magyarországon is jelenlevő multinacionális cégek közül, az Electrolux, a Siemens, a Philips, a Deutsche Telekom és a General Motors is olyan átszervezéseket hajtottak és hajtanak végre, amelynek középpontjában a profiltisztítás és az alapprofilokra való koncentráció áll.<sup>1</sup>

Az utóbbi években néhány iparágban felerősödött egyesülési és fúziós hullám – bankszektor, élelmiszerkereskedelelem, gyógyszergyártás, légiközlekedés, olajipar stb. – célja sem a cégek diverzifikációjának növekedése, hanem az adott, központi területen vezető piaci pozíció megszerzése vagy megőrzése, a gyengébb üzletágakon pedig fájdalom nélkül túladnak.

### A vállalati méretnagyság változása

Az előzőekben elsősorban a szervezeti formával foglalkoztunk, de ezzel összefüggésben már szó esett a szervezet és a vállalati méretnagyság kapcsolatáról is. Ha a fejlett piacgazdaságok számadatait vizsgáljuk, azt tapasztalhatjuk, hogy országoként ugyan kissé eltérő időpontban, de az 1970–1980-as években a vállalatméretben mutatkozó uralkodó tendencia megfordult, és a nagyvállalatok helyett a kisvállalati forma jelentősége nőtt meg.

<sup>1</sup> Ezzel kapcsolatban például: „Kevesebb lábbon”, Figyelő 1998. november 12. és „Jelenléti ív”, Figyelő 1998. november 26.

A környezeti tényezők változékonysága az 1980-as évektől fokozódó mértékben növelte meg a sok-üzletágas vállalkozások esetében a diverzifikáció költségeit.

1979-ben az USA-ban még a Fortune 500 legnagyobb vállalata adta a GNP 58 százalékát és foglalkoztatott 16 millió alkalmazottat. 1991-ben már csupán a GNP 40 százalékát termelték és 11.9 millió embert foglalkoztattak (Peters 1992). Hasonló tendenciákat mutat ki Stroyer (1992, 30.) hosszabb távú, 1970–1985-ös adatokat vizsgálva Nagy

Britannia, Japán, Franciaország, Olaszország vagy Svájc esetében is: bár eltérő mértékben, de a KKV jelentősége növekedett a foglalkoztatottak számarányát tekintve. Hasonlóan növekszik a saját vállalkozásban dolgozók aránya is a hetvenes évek második felétől kezdve.

A KKV ma is tapasztalható növekvő jelentősége nagyon hasonló, sokszor ugyanazon tényezőkre vezethető vissza, mint a szervezeti forma változása. A következőkben a keresleti és kínálati oldalon végbenemő legfontosabb változásokkal foglalkozunk.

#### A kínálati oldalon tapasztalható átalakulások:

- Technológiai változások, amelyek sokak szerint talán a legfontosabbak. Ha elfogadjuk azt, hogy a gazdaság hosszú távon ciklikus mozgást végez, tehát az ún. Kondratyev-ciklusok léteznek, és éppen most az ötödik ciklus első, felfelé ívelő szakaszában vagyunk, akkor ezt a szakaszt úgy írhatjuk le, mint amikor új technológiákat fejlesztenek ki, amelyeknél a KKV játszik fontos szerepet. Ács és Andretsch (1987) úgy találták, hogy a kisvállalatok relatíve előnnyel rendelkeznek azokban a szektorokban, amelyek az életciklus elején tartanak fejlődésükben és magas szinten innovatívok. A kisvállalatok további előnye lehet, hogy képesek az új technológiát rugalmasabban használni és gyorsabban bevezetni, mint a nagyvállalat.
- A tranzakciós költségek változása (Coase 1937, Williamson 1979). Amikor egy vállalat meghatározza a tevékenységét, akkor el kell döntenie, hogy termelését milyen mértékben végzi saját maga, vagy szerzi be a piacról a szükséges termékeket. Mind a piaci beszerzés, mind a belső termelés megszervezése költségekkel jár. A vállalatok addig szervezik meg tevékenységüket saját szervezeti keretükön belül, ameddig a belső szervezési költségek alacsonyabbak a piaci tranzakciós költségeknél. Az utóbbi időkben úgy tűnik, hogy a piaci tranzakciós költségek csökkentek, ami a nagyvállalatok fregmentációjával, szétदारabolódásával járt együtt. Ezzel egy időben a szerződéses kapcsola-

tok, a bedolgozó rendszer jelentősége is megnőtt.

- A munkaerőpiac szerkezeti-  
leg átalakult, és az elmúlt  
mintegy két évtizedben a  
munkanélküliség emelkedé-  
sével megnőtt a vállalkozá-  
sok, elsősorban a kényszer-  
vállalkozások száma. Gyak-  
orlati tapasztalatok – hazai  
példákat is bőségesen lehet-  
ne említeni – szerint viszont  
az ilyen jellegű vállalkozá-  
sok általában kevésbé sike-  
resek. Sajnálatos, hogy a  
szakirodalomnak eddig nem  
sikerült egyértelműen bizo-  
nyítani a sikerhez vezető  
megkülönböztető jellemvo-  
násokat, és az azokat befolyásoló környezeti ténye-  
zőket. Általában megfigyelhető, hogy férfiak, idő-  
sebbek (40 év felett) és kisebbségek valószínűbb,  
hogy vállalkozókká válnak, mint nők, fiatalok vagy  
nem kisebbségek; a született képességek, az oktatás  
vagy a kulturális tényezők esetében azonban nem  
rendelkezünk széles körben elfogadott vizsgálati  
eredményekkel (Casson 1995). Az oktatási szint és a  
vállalkozások sikere közötti kapcsolatra sem sike-  
rült egyértelmű bizonyítékot találni.
- Végül fontos szerepet tulajdoníthatunk a kormány-  
zati politika változásának, mint a privatizáció és a  
dereguláció, valamint különböző pénzügyi és nem  
pénzügyi vállalati támogatások átalakulásának.  
Ezen belül is kiemelt jelentőséget tulajdoníthatunk  
a versenypolitika változásának is, amely elsősor-  
ban az Egyesült Államokban és az Európai Unió  
országaiiban nyitott újabb lehetőségeket a vállalko-  
zó tevékenységek előtt és növelte a verseny-erők  
szerepét.

*A keresleti oldalon két tényezőt emelhetünk ki:*

- A keresleti struktúra változása. A fejlett országok-  
ban az utóbbi évtizedek egyik jelleménye, hogy a  
szolgáltatások kerültek előtérbe a termelő vállalko-  
zások rovására. A szolgáltatási szektorban jelentő-  
sen megnövekedett az új vállalkozások száma, és  
mivel a szolgáltató vállalkozások optimális üzem-  
mérete kisebb, mint a termelőké, ezért a gazdaság  
egészében megnőtt a kisvállalatok jelentősége. A  
keresleti bizonytalanság növekedése is sokkal in-  
kább a kis méretnek kedvez, mivel a kisvállalat ké-  
pes gyorsabban reagálni a változásokra.

A nagyvállalati forma és a klasszikus szervezetek problémái olyan okokra vezethetők vissza, mint a környezethez, a kereslethez és a kínálati változásokhoz történő lassú alkalmazkodás. A legfontosabbak ezek közül az esetleges szükségessé váló korrekció késleltetése, az új technológiák, innovációk bevezetésének megnövekedett költsége és bizonytalansága.

- Ahogyan a gazdaság fejlődik és a társadalom gazdagabb lesz, úgy költik a társadalom tagjai jövedelmük nagyobb részét specializált, kis szériában előállított vagy egyedi termékekre. Így a kisvállalatoknak tág tere nyílik arra, hogy megtalálva a megfelelő piaci rést és közelebb kerülve a fogyasztókhöz, rugalmasan reagáljanak az ilyen jellegű igényekre.

A probléma a fenti keresleti és kínálati tényezőkkel kapcsolatban az, hogy nagyon kevés olyan empirikus vizsgálat és eredmény létezik, amelyek alapján egyértelműen magyarázatot

találhatnánk a kisvállalatok jelentőségének okaira, tényezőire. Így például a technológiai váltás, a munkanélküliség és a kormányzati segítség az, amelyet több szerző is egyértelműen úgy talált, hogy pozitívan befolyásolta a kisvállalkozásoknál foglalkoztatottak számát. A munkanélkülieknek nyújtott támogatások viszont csökkentik a saját vállalkozásban dolgozók számát. Ugyanakkor a többi tényező vagy nem bizonyult meghatározónak, vagy nem is vizsgálták azokat (ld. Storey 1994). Így a kisvállalatok előtérbe kerülésére a keresleti és kínálati oldalon végbemenő változások csupán részben adhatnak magyarázatot.

### A hálózat-szervezetek megjelenése és elterjedése

Összefoglalva az eddig leírtakat, megállapítható, hogy a nagyvállalati forma és a klasszikus szervezetek problémái olyan okokra vezethetők vissza, mint a környezethez, a kereslethez és a kínálati változásokhoz történő lassú alkalmazkodás. A legfontosabbak ezek közül az esetleges szükségessé váló korrekció késleltetése, az új technológiák, innovációk bevezetésének megnövekedett költsége és bizonytalansága, a fogyasztói igények differenciálódása, az információ-áramlás elégtelensége, a menedzserileg már kezelhetetlen nagyságrendű problémák az erőforrások koordinálása területén, az új vállalkozások indítása a szervezeten belül, amelyek mind a belső szervezés költségeit, mind a vállalatok kockázatát megnövelték. A rugalmas alkalmazkodás szerepe felértékelődött, a skálahozadék pedig a termelés esetében immár nem meghatározó tényező, az optimális üzemméret csökken (Peters 1992). A hálózat-szervezet a maga változatos formáival egyszerre rendelkezik a funkcionális szer-

vezetek specializált, a divizionális forma önálló működési, és a mátrix szervezet erőforrás-átcsoportosító hatékonyságával.

A kisvállalati forma ugyanakkor megfelel a gyors alkalmazkodás és rugalmas reagálás, az egyszerű és olcsó belső szervezés és információáramlás követelményeinek. Összehasonlítva a kisvállalatokat a nagyvállalatokkal, Pfohl és Kellerwessel (1990) a kis- és középvállalatok hátrányos vonásaira is felhívja a figyelmet. Ilyenek a hiányzó vállalatvezetési ismeretek, az egyéni döntéshozatal magas kockázata, a szervezet kevéssé formalizáltsága, a szervezeten belüli funkcióhalmozás, a nagyfokú kiszolgáltatottság a beszerzés és az értékesítés területein, a termékek alacsony száma, sokszor az alacsony sorozatnagyság, a finanszírozás elégtelensége, és ezekkel kapcsolatban a kockázat és bukás magasabb valószínűsége, hogy csak a legfontosabbakat emeljük ki.

A nagyvállalatok oldaláról tehát igényként jelenik meg az erőforrások gyors átcsoportosítása az új kívánalmaknak megfelelően, az erőforrások leghatékonyabb felhasználása a vállalat egészét tekintve, az információáramlás felgyorsítása, a kutatási erőforrások koncentrált és rugalmas átcsoportosítási lehetősége, a kockázatok szétterítése és megosztása. A kisvállalatok esetében pedig lényeges az optimális méretnagyság elérése, a megfelelő, tartós kapcsolatok biztosítása a beszállítói és az értékesítési oldalon, a hiányzó funkciók és vállalkozói ismeretek pótlása, a fejlődéshez szükséges tőke biztosítása.

A fenti problémákra mind a nagyvállalatok, mind a kisvállalatok részéről hasonló megoldás lehet a szervezeti-kapcsolati rendszer átalakítása, a hálózat-szervezet létrehozása. A nagyvállalatok oldaláról az átalakítás olyan rugalmas üzleti egységek létrehozását jelenti, amelyek úgy képesek viselkedni, mint a kisvállalatok. Ezen kisebb egységek világos célokkal, és elkülönült, de nagy függetlenséggel rendelkező részek egy komplex hálózaton belül. A kisvállalatok részéről pedig a hálózat olyan támogató környezetet jelenthet, ami ellenőrizhető a kicsiség hátrányait és kockázatait.

Donckels és Lambrecht (1995) szerint a vállalkozókat öt konkrét cél ösztönzi a hálózat formálására, ezek pedig az információgyűjtés, a külső környezettől való elszakadása, a visszacsatolás, a vásárlókkal és a beszállítókkal történő kapcsolattartás, a saját tudás gazdagítása és végül a szociális integráció, a szociális pozíció javítása. A hatékony hálózatban tevékenykedő vállalkozások életbenmaradási és növekedési esélyei is nagyobbak, mint a hálózaton kívül tevékenykedőké (Birley et al. 1991, Tjosvold és Weicker 1993, Donckels és Lambrecht 1995). Ezzel szemben Curran et al. (1992) úgy találták, hogy a tulajdonos-vállalkozó függetlenségvégya meghatározó, és igen kismértékben építenek hálózati kapcsolatokra.

Mindenképpen említést kell tennünk arról, hogy a hálózat-szervezetek megjelenését és széles körű elterjedését a nyolcvanas években jelentősen elősegítette az információáramlás felgyorsulása, a kapcsolattartás megkönnyítése, azaz a számítógépek, és a kilencvenes évektől a számítógépes hálózatok általánossá válása. Ezek nélkül a hálózat-szervezeti egységek közötti létfontosságú és olcsó kommunikáció nem valósulhatott volna meg.

A hálózat-szervezetek rohamos elterjedése az 1980-1990-es években magyarázatot adhat a nagyvállalatok látszólagosan csökkenő jelentőségére és a kisvállalati formák előtérbe kerülésére: a nagyvállalatok az új igényeknek megfelelően szervezeti változtatásokat hajtottak végre, és termelésük növekvő részét szerzik be a hálózati partnerektől. Ez azonban semmiképpen nem jelenti azt, hogy a nagyvállalatok meggyengültek volna, vagy fontosságuk csökkenne. A nagy- és kisvállalatok közötti, csupán a tulajdonjogon és nem a tényleges piaci kapcsolatokon alapuló felfogás elkenődőzi azt a tényt, hogy a legtöbb kisvállalat a nagyoktól függ, azok sokszor egyedi beszállítója, vagy kiszolgáltatója a nagyvállalatok menedzsmentje által hozott döntéseknek (Harrison 1994, Peters 1992). Marosi (1996, 35-36.) a japán gazdaságot vizsgálva találta úgy, hogy a kisvállalatok kooperációs termelése mintegy 65-80 százalékát teszi ki az összes termelésnek. Ennek alapján Japánban a nagyvállalatok mintegy 15 százalékos közvetlen foglalkoztatási részesedése a holdudvarába tartozó beszállítókkal együtt kb. 55 százalékra növekszik.

### A hálózat-szervezet jellegzetességei

A következőkben a hálózat-szervezet meghatározásával és megkülönböztető tulajdonságaival, továbbá azaz foglalkozunk, hogy a hálózat szervezeten belül tevékenykedők milyen új követelményeknek, kihívásoknak kell megfelelniük. Mindenekelőtt meg kell jegyezni, hogy a hálózat-szervezetnek egyértelmű, általánosan elfogadott definíciója jelenleg nincs, éppen ezért törekszünk a különböző nézőpontok bemutatására.

Curran et al. (1995) a hálózatokat kulturális jelenségként fogja fel, ahol a szándékok, normák, elvárások számítanak sokkal inkább, mint a magatartás, amivel korrelálnak. Ehhez hasonlóan Bouwen és Steyaert (1990) a hálózatok szocio-kulturális aspektusát emeli ki. Aldrich és Zimmer (1986) azt mutatták ki, hogy a vállalkozás tartós működése, fennmaradása szempontjából fontos szerepe van annak, hogy a kezdés időpontjában a tulajdonos milyen hálózattal rendelkezik. A szociális kapcsolatok hálózata, ami magában foglalja a családot, a közeli barátokat, a vásárlókat,



kölcsönadókat, kereskedőket, beszállítókat, stb. a vállalkozáshoz létfontosságú erőforrások megszerzésében segít. Aldrich et al. (1997) szerint nem csupán a hálózat megléte, hanem az azon belüli kapcsolatok szorossága, tartóssága a siker döntő tényezője.

Birley et al. (1991) a vállalalkozói tevékenység szempontjából vizsgálja a hálózatokat, és absztrakt szervezeti struktúráknak tekinti őket. Ezeket a struktúrákat nehéz azonosítani és elemezni, mivel minden kapcsolat-csoport egyedileg meghatározott a létrehozók által, és mivel a tagok gyakran nem hozzák nyilvánosságra a szerződéseket, továbbá ritkán konzultálnak szervezetük természetéről. A hálózatokat már csak azért is nehéz elkülöníteni a környezettől, mert a hálózatok személyes, gyakran informális kapcsolatok által is befolyásoltak. Formális definíció helyett Birley et al. (1991) inkább a legfontosabb jellemvonásokkal próbálja leírni a hálózatot. Ilyenek lehetnek a központi szereplők és a marginális résztvevők hatása és kapcsolat-rendszere, a hálózat nagysága és sűrűsége, a szerződéses vagy informális kapcsolatok jellege, végül pedig a hálózat sokfélesége, változatossága a kapcsolatok jellege alapján.

Szarka (1990) szerint a hálózat olyan meghatározott típusú kapcsolat-ként definiálható, amely emberek, tárgyak vagy események meghatározott csoportját köti össze. A hálózatok megkülönböztető jellemzője a fentiek alapján a tagság (meghatározott csoport) és a tagok közti kapcsolat jellege, a szabályok vagy hagyományok, amelyek a tagok magatartását befolyásolják.

Paché (1989) szerint a hálózat olyan cserekapcsolat által meghatározott, amely két vagy több vállalatot köt össze. A piacon egy olyan szerződéses alpiacot alkot, ahol a hosszú távú kapcsolatok a vállalatok kölcsönös érdekein alapulnak.

Franicevic (1995) a hálózatban belül tevékenykedők hosszú távú, stratégiai együttműködését emeli ki. Ezen kívül megkülönböztető jellemvonásnak tartja, hogy a hálózat se nem tisztán piaci se nem tisztán hierarchikus kapcsolatokkal rendelkező integrált szervezetekből áll.

Miles és Snow (1992) négy pontban foglalja össze a hálózat-szervezet jellegzetességeit:

- Ellentétben a hagyományos szervezeti formákkal, amelyek arra törekedtek, hogy a fejlődéshez szükséges erőforrásokat vállalatban belül tartsák, a hálózat esetében a

lánc különböző pontjain elhelyezkedő egységek a hálózat kollektív erőforrásaival rendelkeznek.

- A hálózatok sokkal inkább a piaci mechanizmusokat alkalmazzák az adminisztratív kapcsolatok helyett. A hálózat tagjai önállóak, ugyanakkor relatív helyzetük megtartása vagy javítása érdekében információkat osztanak meg, együttműködnek, vagy közösen kínálják termékeiket, szolgáltatásaikat.
- Ameddig a bedolgozói hálózat általánossá vált az összeszerelő iparban, a mai hálózatokra sokkal inkább jellemző az olyan aktív, önkéntes együttműködés, amelynek során közösen javítják a terméket vagy szolgáltatást, nem csupán a szerződéses kötelezettségeket teljesítik
- Sok iparágban – számítógép, félvezetők, autógyártás stb. – a japán „keriecsu” mintájára olyan kapcsolat alakul ki, amely a gyártók, beszállítók, kereskedelmi és pénzügyi vállalatok csoportjának kollektív együttműködésén és kölcsönös részvénytulajdonlásán alapul.

A fenti meghatározások alapján a hálózatról alkotott definíciók két nagy csoportba sorolhatók: egyrészt olyanok, amelyek a hálózatokat laza, gyakran informális, a környezettől nem mindig egyértelműen elkülönített vagy elkülöníthető képződményként fogják fel; másrészt olyanok, amelyek a formális tagságot és a szerződéses, a piaci alapon működő kapcsolatokat, és esetleg hosszú távú, stratégiai együttműködést tartják fontosnak. Ez utóbbiakat nevezik stratégiai szövetségeknek is (ld. Tari 1996).

Sokszor a vizsgálat szempontja dönti el az alkalmazott definíciót: a vállalkozási aktivitást és a kisvállalati szektor kapcsolatait kutatók sokkal inkább építenek a

”  
A vállalkozási aktivitást és a kisvállalati szektor kapcsolatait kutatók sokkal inkább építenek a szociális és kulturális tényezőkre, a laza, informális kapcsolatokra, míg a nagyvállalatok elemzői a szigorúbb formalizáltságot vagy szerződéskötést tartják megkülönböztető ismérveknek.  
”

szociális és kulturális tényezőkre, a laza, informális kapcsolatokra, míg a nagyvállalatok elemzői a szigorúbb formalizáltságot vagy szerződéskötést tartják megkülönböztető ismérveknek. A témával foglalkozó szerzők szinte mindegyike kiemeli azonban a hálózat tagjainak piaci típusú kapcsolatait a hagyományos szervezetek hierarchikus; alá-, fölérendeltségi viszonyaihoz képest. A verseny megjelenése a hálózatban belül kikényszeríti a költségekkel és az erőforrásokkal történő takarékoskodást, lehetővé teszi a gyors információáramlást, a

döntési jogkörök decentralizálását és a felelősségi viszonyok tisztázását is.

### A hálózat-szervezetek típusai és az új vállalkozói, menedzseri szerepek

A formális definíciók mellett lényeges, hogy a hálózat-szervezetek különböző változatait is bemutassuk. Itt azonban ismét azzal a nehézséggel kell szembenéznünk, hogy igen változatos besorolásokkal és szempontokkal találkozhatunk.

Hinterhuber és Levin (1994) az alábbi hálózattípusokat különbözteti meg:

- Belső hálózat, amire a legjobb példa a stratégiai üzleti egységek által alkotott vállalat – pl. az ABB –, ahol az egyes egységek nagyfokú működési önállóságot élveznek. A kilencvenes években az IBM olyan egységeket hozott létre, amelyek mindegyike más piaci szegmensre koncentrál. Ezzel egy időben a központi ellenőrzést és a központ létszámát drasztikusan csökkentették. Olyan belső hálózatok is előfordulnak, ahol az egyes egységek már nem csupán működési, hanem tulajdonosi önállóságot élveznek a menedzseri kivásárlások következtében.
- Vertikális hálózatok a termelési lánc mentén jönnek létre. A vertikális kiépítés formája lehet a franchise szisztéma, vagy a japán „keirecsu” mintájára szerveződő, kereszttulajdonlásokkal átszőtt rendszer, mint pl. a Toyota.
- A horizontális hálózat olyan vállalatok közötti szövetség, ahol tulajdonképpen versenytársak – hasonló vállalatok hasonló termékekkel – működnek együtt. Az összefogás arra irányulhat, hogy technológiát fejlesszenek ki, vagy hogy megszerezzenek bizonyos piaci szegmensset. A horizontális hálózatokra a legjobb példa a légitársaságok által létrehozott szövetségi rendszerek a kilencvenes években.
- A diagonális hálózatokat a legváltozatosabb területen tevékenykedő vállalatok hozhatják létre annak érdekében, hogy bizonyos szinergikus kapcsolatokat felismerve új piacokat hozzanak létre. Ilyen példa az információs országút létrehozása az USA-ban, ahol teljesen különböző területek kapcsolatát próbálják létrehozni és fenntartani.

Snow – Miles – Coleman (1990) három fajta hálózati szervezeti formát különböztet meg aszerint, hogy melyik megelőző szervezeti formából alakultak ki:

- Az istálló-hálózat esetében az eredetileg funkcionálisan szervezett vállalat bizonyos termelési fázisokat a vállalaton kívülre helyez, vagy áruelosztókkal (nagykereskedőkkel) köt szövetséget annak érdekében, hogy arra a területre koncentráljon, ahol a legjobb lehetőségekkel rendelkezik.
- Belső hálózat esetében az eredetileg mátrix szervezetű vállalat úgy alakul át, hogy a különböző tervezési, termelési vagy elosztóegységeit központilag meghatározott átvevő árakkal történő elszámolás helyett piaci mechanizmusokkal és árakkal kapcsolja össze.
- A dinamikus hálózat az olyan iparágakra jellemző, ahol a gyors technológiai és piaci változások kikényszerítették, hogy a divizionális szervezet a tervezők, beszállítók, termelők és elosztók dinamikus, sokszereplős hálózatává alakuljon ahelyett, hogy mindezen forrásokat belső erőből biztosítaná a mátrix szervezet logikájának megfelelően. A dinamikus hálózat középpontjában a bróker áll, aki a különböző vállalatok kapacitását, lehetőségeit összehangolja, koordinálja a piac igényeinek megfelelően.

Egy másik csoportosítás szerint megkülönböztethetünk nagyvállalat, nagyvállalatok és kisvállalatok, valamint kis- és közepes vállalatok (KKV) által létrehozott hálózatokat. A csupán nagyvállalatok által alapított hálózatok a szervezeti decentralizáció során jönnek létre, amelyekre jó példa a már elemzett stratégiai üzleti egység.

A nagyvállalatok által létrehozott hálózatok általában a bedolgozói rendszeren alapulnak. A bedolgozói hálózathoz képest viszont az a különbség, hogy a bedolgozók maguk is önállóbbak lesznek, ugyanakkor kapcsolatuk szorosabb és hosszabb távra irányul (Francicevic 1995). A hálózaton belüli KKV-k azonban fokozott mértékben függenek a nagyvállalatoktól mind stratégia, mind a vezetési gyakorlat területén. Ezzel egy időben azonban előnyük is származik abból, hogy megosztják velük a hálózat erőforrásait, a technológiát, a know-how-kat és lehetőségük van arra, hogy másoktól is tanuljanak, esetleg fejlesszék hiányzó menedzseri képességeiket.

A kis és a közepes méretű vállalkozások által létrehozott hálózatok Hinterhuber és Levin (1994) szerint számos előnnyel rendelkezhetnek a nagyvállalatokhoz képest. Így

- a kis egységek gyorsabban reagálnak és flexibilek,

- a hálózatban tevékenykedők képesek arra, hogy hasonló méretgazdaságossági előnyt élvezzenek mint a nagyok,
- a hálózat folyamatos korrekciója, alkalmazkodása és változása hosszú távon is biztosíthatja a fennmaradást,
- sokkal könnyebb valamit kisebb egységekből felépíteni, mint a nagy egységeket szétbontani kisebb részekre.

Szarka (1990) a gazdasági és a szociális dimenziók oldalát egyaránt figyelembe véve a kisvállalatok három hálózattípusát különbözteti meg:

- A csere-hálózatok olyan hálózatok, amelyek vállalatok, szervezetek és kisvállalatok közötti kereskedelmi tranzakciós kapcsolataként határozhatók meg. A csere-hálózat központi elemei az adott vállalat kereskedelmi-üzleti partnerei, a termelési hálózat. A csere-hálózat leírásához a kooperáció, a koordináció és a kontroll kategóriáit alkalmazhatjuk. Ez a csere-hálózat azonban nem elkülönült, hanem kölcsönhatásban áll kommunikációs és a szociális hálózatokkal.
- A kommunikációs hálózat az adott vállalat nem kereskedelmi-üzleti partnereit foglalja magába, mint amilyenek a tanácsadók, konzulensek, helyi és központi kormányzati szervek, esetleg politikai jellegű kapcsolatok. Az információáramlás ennek megfelelően hivatalos vagy akár informális is lehet. A vállalat nem feltétlenül fizet a kommunikációs partnernek, az onnan származó információ azonban elengedhetetlenül szükséges a stratégia kialakításához és a döntéshozatalhoz.
- A szociális hálózatot a család, a barátok és az ismerősök alkotják, ami főleg a kisvállalatok és a vállalkozók számára lehet létfontosságú. A szociális háló egyik eleme a személyes hálózat, ami meghatározott személyek közötti konkrét kapcsolatokat jelent. A másik elem az a szélesebben értelmezett kulturális dimenzió, és magában foglalja azokat a kulturális értékeket, attitűdöket, magatartási normákat, ame-

lyek a kapcsolatokat, azok jellegét, természetét alakítják. A szociális háló így tartalmazza a konkrét egyéni kapcsolatok szűk körét és a tágan értelmezett, de gyakran megfoghatatlan kulturális értékeket is.

Az olyan hálózatot, amelynek középpontjában az újat teremtő, klasszikus, schumpeteri értelemben vett vállalkozó áll, vállalkozói hálózatnak nevezik (Birley et al. 1990, Johannisson 1995). Ugyanakkor ki kell emelnünk, hogy a hálózatban tevékenykedő vállalkozó már nem az a külső környezetétől izolált, független személy, aki a lehetőségeket észlve és a kockázatot viselve saját maga kezd az üzlethez, hanem sokkal inkább egy kapcsolatokat építő és fejlesztő, együttműködésre kész illető (Tjosvold és Weicker 1993). A klasszikus vállalkozói és üzleti képességek mellett felértékelődnek a szociális és kommunikációs képességek (Johannisson 1995). Emellett a hálózat lehetőséget nyújt arra is, hogy a hiányzó vállalkozói-üzleti képességeket könnyebben lehessen pótolni. Immár nem elvárt, hogy a vállalkozó egyfajta „superman”-ként saját maga csinálja és felügyelje vállalkozásának minden részét, hanem beszerezheti, megvásárolhatja azoktól, akik ezzel inkább rendelkeznek. Így a hálózaton belüli vállalkozók sokkal inkább specializálódhatnak és erősségeikre támaszkodva hatékonyabbakká válhatnak, mint ezermesteres önállóan tevékenykedő társaik.

A hálózat hatékony működése és a benne tevékenykedők személyes sikere is függ attól, hogyan tudják a hálózati tagok a személyes célokat a közösségi célokkal összeegyeztetni és az esetleges konfliktusokat feloldani, a problémákat megbeszélni. Lényeges az egymással szembeni bizalom, ami az információmeg-

osztás és -áramlás, a kölcsönös segítségnyújtás alapvető feltétele (Borch és Arthur 1995, De Toni et al. 1995, Tjosvold és Weicker 1993). Nyilvánvaló, hogy ha a hálózati tagok között elsősorban a verseny dominál, akkor a közös együttműködésre kicsi az esély.

A nagyvállalatokból kialakult hálózat-szervezetek esetében is változások következtek be a menedzseri funkciók, feladatok és az elvárt menedzseri tulajdonságok, képességek területein. Az egyik oldalról új típusú menedzserek jelentek meg, akiknek elsőrendű feladata a hálózati kapcsolatok fenntartása. Snow et al. (1992) a hálózati menedzsereket egyfajta brókerek-



A hálózatban tevékenykedő vállalkozó már nem az a külső környezetétől izolált, független személy, aki a lehetőségeket észlve és a kockázatot viselve saját maga kezd az üzlethez, hanem sokkal inkább egy kapcsolatokat építő és fejlesztő, együttműködésre kész illető. A klasszikus vállalkozói és üzleti képességek mellett felértékelődnek a szociális és kommunikációs képességek.





nek tekintik, és ezen belül is három altípust különböztetnek meg: az építész (architect), aki elsősorban az erőforrások beszerzésére és az értékesítésre koncentrálna, a vezető operátor (lead operator) feladata a termelés megszervezése, kooperációjának kialakítása és működtetése, a gondnok (caretaker) pedig a hálózati kapcsolatok fenntartásában, az esetleges konfrontációk elsimításában játszik fontos szerepet. Boyle (1994) is kritikusnak tartja a gondnok szerepét, akinek munkája legnagyobb részét a hálózat tagjai között levő bizalom fenntartása és fejlesztése teszi ki.

A másik oldalról a hálózaton belül tevékenykedő klasszikus menedzserek esetében is egyre inkább elvárt, hogy ne csupán vezetési, gyors döntéshozatali, tervezési, stratégiaépítési, ellenőrző- vagy kezdeményezőképesekkel rendelkezzenek, hanem képesek legyenek bizalmon alapuló kooperációra, együttműködésre a többiekkel. Ez azt is jelenti, hogy a „klasszikus” menedzserek is idejük növekvő részét fordítják kapcsolattartásra és kapcsolatok kiépítésére.

Ismételten ki kell emelnünk a hálózati együttműködés legfontosabb fenntartó és kényszerítő elemét, a környezeti bizonytalanságot csökkentő hosszú távú együttműködés és gyors reagálás képességét. A hálózat-szervezet lehetőséget nyújt a megváltozott körülményekhez történő adaptációra, a vállalkozói kezdeményezőképeség fenntartására és megújulására (Ghoshal és Bartlett 1995). A hálózat-szervezet más tagjainak ismerete, információi lehetővé teszik a másoktól történő tanulást, és csökkentik a hibák megismétlődésének esélyét (Glass 1996, Johannisson 1995).

## Hálózat-szervezetek Magyarországon

Közismert, hogy a rendszerváltás óta eltelt években a szocializmus korából örökölt vállalati struktúra és szervezeti rendszer drasztikus változásokon ment keresztül. Ezekből az átalakulásokból témánk szempontjából három fontos témakört emelnénk ki: a privatizációt, a szerkezetváltást és a piaci verseny- és alkalmazkodóképességet.

A privatizáció nem csupán az állami tulajdon magánkézbe kerülését jelenti, hanem az örökölt vállalati struktúra lebontását is. A magánosítás folyamán hazánkban messzemenőleg nem vették figyelembe azt a létező, jól-rosszul működő kapcsolatrendszer, hálózatokat, amelyek a vállalati siker vagy kudarc döntő elemei lehetnek (Bruszt és Stark 1996). Franicevic (1995) a hálózatok kialakítását a poszt-szocialista gazdasági szerkezetváltás hatékony eszközének tartja. Egy 1995-ös felmérés (Swaan 1996) a magyar gazdaság egyik leggyengébb pontjának a komplex szervezeti képességek, a bonyolult szervezeteken belüli és szervezetek közötti kooperáció hiányát tartja. A kooperációs kész-

ség pedig, mint azt az előző fejezetekből láthattuk, a hálózati működés alapvető feltétele.

Egy 1998-as vizsgálat a vállalkozások piaci kapcsolatait és növekedési lehetőségeit elemezve három domináns, habár ma még nem erősen szegmentált csoportot különböztet meg (Tóth 1998). A külföldi tulajdonú és a multinacionális vállalkozókkal beszállítói kapcsolatban levők növekedési kilátásai sokkal jobbak, mint a lokális, helyi piacra termelő, főleg kis, és közepes méretű cégek bővülési lehetőségei. Témánk szempontjából fontos a tanulmánynak az a megállapítása, hogy a külföldi tulajdonú nagyvállalatok beszállítói közé a kisebb, magyar tulajdonú vállalkozásoknak szinte semmi esélyük sincs bekerülni. A magyar közepes méretű vállalkozások pedig, amelyek beszállítóként komolyabban szóba kerülhetnének, a hazai vállalati méretstruktúra hiányzó elemét jelentik. A hazai vállalkozói együttműködésre jellemző az is, hogy a hasonló méretűek vonzzák egymást, azaz a kisebb vállalkozások jellemzően egymással kerülnek kapcsolatba. Ha ehhez hozzávesszük azt is, hogy a kisvállalkozások ugyanazokkal a növekedési, piaci, likviditási stb. problémákkal küszködnek, akkor már ma is felmerül a szigetyszerű fejlődés veszélye, ahol a vállalkozások jelentős része tartósan fejlődésképtelennek bizonyul.

Az együttműködési, kooperációs helyzet hazai alakulásáról indirekt módon is bizonyítékkal rendelkezhetünk. Táblánk azt mutatja, hogy a tisztességtelen verseny a vállalkozások véleménye alapján milyen mértékben gátolta növekedésüket, illetve közöljük a versenytanácsai határozatok számát, ami az erőfölénnyel való visszaélés kategóriájában született. Összehasonlításképpen megadjuk a vállalkozások növekedését gátló tényezők közül a verseny növekedését. Mint látható, a tisztességtelen verseny terjedése az 1996-os évet kivéve folyamatos, és elsősorban a kisvállalati körben 1997-ben jóval jelentősebb gátló akadállyal minősült, mint a verseny növekedése. 1995-től megfigyelhető az erőfölénnyel való visszaéléses esetek számának jelentős növekedése is. Mind a két számsor azt támasztja alá, hogy a magyar gazdaságban a kooperációra és megegyezésre törekvés, a piacgazdasági írott vagy íratlan normák betartása nem igazán jellemző, sőt idővel még szaporodnak is a gondok. Ennek alapján valószínűsíthető a vállalkozások közötti hálózat-kapcsolatoknak a kívánatosnál alacsonyabb szintje.

Kutatási hipotézisként megfogalmazható az is, hogy a magyarországi kisvállalkozások problémáinak hátterében a vállalkozói hálózati együttműködés hiányosságai állnak. Ha ehhez hozzávesszük azt a tényt, hogy az elmúlt években – főleg az 1994-es választások előtt – a keresletbővülést nem a hazai vállalkozások fellendülése, hanem az import növekedése kísérte, ak-

**A verseny és a tisztességtelen verseny, mint a vállalkozások  
növekedését gátló tényezők és az erőfölénnyel való visszaélések száma 1993-1997**

	1993	1994	1995	1996	1997		
Tényezők	Összes vállalat	Összes vállalat	Összes vállalat	Összes vállalat	Kis-vállalkozás	Közepes vállalkozás	Nagy-vállalat
Verseny növekedése, mint a vállalkozás növekedését hátráltató tényező (%)	20	22	25	23	25	26	23
Tisztességtelen verseny, mint a vállalkozás növekedését hátráltató tényező (%)	15	23	25	23	37	33	17
Erőfölénnyel való visszaélés a Versenytanács alapján (eseteke száma)	26	28	46	45	42		

Forrás: Gazdaságkutató Intézet és Versenytanács Jelentése

kor a kisvállalati hálózatok hiánya – legalábbis részben – magyarázatot ad arra, hogy miért az export, és miért nem a belső kereslet bővülése a jelenlegi gazdasági növekedés motorja.

A problémák mellett említést kell tennünk bizonyos pozitív, habár ellentmondásokkal terhelt fejleményekről is. A Magyarországon megtelepedő multinacionális vállalatok révén lassan-lassan bővülő beszállítói hálózat – General Electric, Nokia, Opel, Philips, Sony, Suzuki stb. – a közeljövőben talán azzal jár, hogy a szigetszerű fejlődés mellett/helyett az áttételes hatások felerősödnek. Ugyanakkor meg kell jegyezni azt is, hogy sokszor ugyanazok a multinacionális vállalatok az „anyaországból” hozzák magukkal beszállítói hálózatukat, a kisebb vállalkozásokat, amelyek betelepülnek az ipari parkokba. Így a magyarországi beszállítók tulajdonképpen hazai pályán kényszerülnek versenyezni a külföldi, náluknál sokkal rutinosabb, tapasztaltabb kisvállalatokkal. A multik igényeinek – a minőség, a megbízhatóság, a szállítási fegyelem, vagy a rugalmas alkalmazkodás területein – a magyar vállalkozásoknak csak a töredéke felel meg. Ha a szakmai ismeretek rendelkezésre is állnak, sokszor okoznak problémát a potenciális beszállítók likviditási problémái.<sup>2</sup>

Közismert az is, hogy exportunk jelentős részét teszi ki a bér munka, ami szintén egyfajta hálózati viselkedés kialakítását

és a kooperációt erősíti. A kis- és középvállalati szférában is megjelentek az elmúlt években a fejlődést elősegítő és a kicsiség hátrányait csökkentő ipari parkok, inkubátorházak, vállalkozói övezetek. A vállalkozásokat segítő intézményrendszer is kialakult, középpontban a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvánnyal és a kamarákkal. Ami változatlanul hiányzik, az a hatékony hálózati működés alapját képező magartartási formák kialakulása, és a hálózatok spontán szerveződése. Az azonban kétséges, hogy ez a viselkedési forma kialakítható, befolyásolható-e kormányzati eszközökkel vagy más módon. El kellene gondolkodnunk arról is, hogy oktatási rendszerünkben, elsősorban a vállalkozói kurzusokon illetve gazdasági egyetemeken, főiskoláinkon nagyobb teret kellene szentelni a koordinációs, az együttműködési, a kölcsönös érdekek felismerési és a kapcsolatépítési tulajdonságok és képességek fejlesztésének.

*Szerzőnk egyetemi docens,  
JPTE Közgazdaságtudományi Kar*

”

Sokszor a multinacionális vállalatok az „anyaországból” hozzák magukkal beszállítói hálózatukat, a kisebb vállalkozásokat. Így a magyarországi beszállítók tulajdonképpen hazai pályán kényszerülnek versenyezni a külföldi, náluknál sokkal rutinosabb, tapasztaltabb kisvállalatokkal.

”

2 Például a Rába, amely a multiknál jobban rá van szorulva a magyar beszállítókra, sokszor arra kényszerül, hogy még a termelés finanszírozását is magára vállalja („Társkeresők”, Figyelő 1998. december 17.)