

Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete

Gelei Andrea

95. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2008. június

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Hálózat - a globális gazdaság kvázi szervezete

Gelei Andrea

Adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem

Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

andrea.gelei@uni-corvinus.hu

Összefoglalás:

A tanulmány célja, hogy értelmezze a globális gazdaság alapvető fontosságú építőelemét, az üzleti hálózatot, majd vizsgálja meg annak felépítését és működésének főbb vezérlő elveit. Először az alapfogalmak – üzleti hálózat, ellátási lánc és ellátási háló – meghatározására és azok felépítésének bemutatására kerül sor. Ezt követően bemutatjuk, hogy melyek voltak azok a vállalati gazdálkodás környezetében végbe ment változások, melyek a gazdaság hálózatosodását elősegítették és ennek kapcsán elvezettek az üzleti hálózatok versenyképességben játszott szerepének erősödéséhez. Bemutatjuk ugyanakkor a kialakuló új gazdasági modell, az ún. hálózati gazdaság működési modelljének lényeges új tulajdonságait. A tanulmány ezután ismerteti az üzleti hálózat – s ezen belül az ellátási lánc – működtetésében meghatározó koordinációs mechanizmusokban megfigyelhető markáns változásokat. Végül részletesen bemutatásra kerül az üzleti hálózat két fő építőeleme, részletesebben ismertetjük az üzleti hálózatot alkotó üzleti egységek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatok alapvető típusait.

Kulcsszavak: üzleti hálózat, ellátási lánc, koordinációs mechanizmusok, struktúra, üzleti egységek, partnerkapcsolatok

Abstract

The aim of the paper is to present and interpret the basic building element of global business: the business network, its structure and operation. First basic terms – network, supply chain, supply network – are defined and described, than those changes are introduced that played significant role in increasing their importance. Characteristics of the new network economy are presented; especially changes in the coordination mechanism between cooperating parties in the network are demonstrated. Finally the two building blocks of global business networks: (i) nodes (business units) and (ii) threads (partnerships) are described in details.

Key words: business network, supply chain, coordination mechanism, structure, business units, partnerships

Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben alapvetően megváltozott a gazdaság működési logikája. Ma már szinte közhelynek számít, hogy nem vállalatok, hanem egymással együttműködő ellátási láncok, illetve hálózatok versenyeznek egymással. Persze - mondhatja valaki – ez mindig is így volt, hiszen bármilyen termék- és szolgáltatáscsomag előállítása együttműködő vállalatok hálózatán, illetve láncolatán keresztül jön és jött létre! Mi ebben az újdonság?

S valóban, üzleti hálózatok, ellátási láncok mindig is működtek, s működni is fognak. A különbség nem ezek létében, mint inkább ezek kezelésének módjában található. A valóságban tehát nem is a hálózatok léte önmagában, sokkal inkább jelentőségük növekedése, menedzsmentjük rohamos fejlődése, illetve erősödése az, ami változást hozott az egyes vállalatok működési gyakorlatában is.

A tanulmány ezekre a kérdésekre keresi a választ, célja, hogy értelmezze a globális gazdaság alapvető fontosságú építőelemét, az üzleti hálózatot, majd vizsgálja meg annak felépítését és működésének főbb vezérlő elveit. Először az alapfogalmak – üzleti hálózat, ellátási lánc és ellátási háló – meghatározására és azok felépítésének bemutatására kerül sor. Ezt követően bemutatjuk, hogy melyek voltak azok a vállalati gazdálkodás környezetében végbe ment változások, melyek a gazdaság hálózatosodását elősegítették és ennek kapcsán elvezettek az üzleti hálózatok versenyképességben játszott szerepének erősödéséhez. Bemutatjuk ugyanakkor a kialakuló új gazdasági modell, az ún. hálózati gazdaság működési modelljének lényeges új tulajdonságait. A tanulmány ezután ismerteti az üzleti hálózat – s ezen belül az ellátási lánc – működtetésében meghatározó koordinációs mechanizmusokban megfigyelhető markáns változásokat. Végül részletesen bemutatásra kerül az üzleti hálózat két fő építőeleme, részletesebben ismertetjük az üzleti hálózatot alkotó üzleti egységek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatok alapvető típusait.

Ez a gondolatmenet, az üzleti hálózatok ilyen strukturális jellegű feltárása és leírása azért is kiemelkedő jelentőségű, mert a magyar gazdasági szereplők – s közöttük is kiemelt jelentőséggel a hazai kis- és középvállalatok – e a globalizálódó üzleti hálózatok részeként tudnak csak boldogulni. Elengedhetetlenül fontos ezért, hogy tisztába kerüljünk e hálózat felépítésével, építőköveivel, szereplőivel, s azok különböző jellemzőivel. Csak ezek ismeretében tudják a hazai, a globális vérkeringésbe bekapcsolódó vállalatok valós piaci

lehetőségeiket mérlegelni, versenyképes stratégiákat kialakítani és azokat az üzleti hálózat szövevényében sikeresen megvalósítani!

Alapfogalmak

A végső fogyasztói igény kielégítésére alkalmas üzleti megoldások, konkrét termék- és szolgáltatáscsomagok létrehozása tehát mióta világ a világ üzleti partnerek együttműködéseként jött létre. Ezeknek az együttműködő partnereknek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatoknak a jelentősége a vállalatok versenyképességében mára igen megnövekedett, ezért elterjedt az ezek megjelölésére szolgáló üzleti hálózat kifejezés.

Legáltalánosabb értelemben **a hálózat – s így az üzleti hálózat is - egy struktúra, melyben számos csomópont számos szálon keresztül kapcsolódik egymáshoz. A csomópontok az üzleti hálózatokban az egyes üzleti egységek**, mint pl. termelő cégek, vevők, logisztikai, vagy éppen pénzügyi szolgáltatók. Az összekötő **szálak pedig e csomópontok közötti kapcsolatként értelmezhetők**. Minden üzleti hálózatban mind a csomópontoknak, mind a szálaknak megvan a sajátos, speciális tartalmuk (Håkansson, 1997). Ebben a hálózatban számos esemény történik, folyamat, akció megy végbe, melyek kölcsönösen hatnak egymásra. Mind az együttműködő partnereknél, tehát a hálózati csomópontokon belül, mind az azok közötti együttműködés során, a közöttük kialakuló kapcsolatban végbemennek ilyen interakciók, kialakulnak azok komplex mintái. Így az üzleti hálózatok nemcsak kutatói koncepció szintjén léteznek, de a valóságban is megfigyelhetjük őket, mint az együttműködő felek közötti interakcióknak szervezett mintáit (Ford és szerzőtársai, 2003).

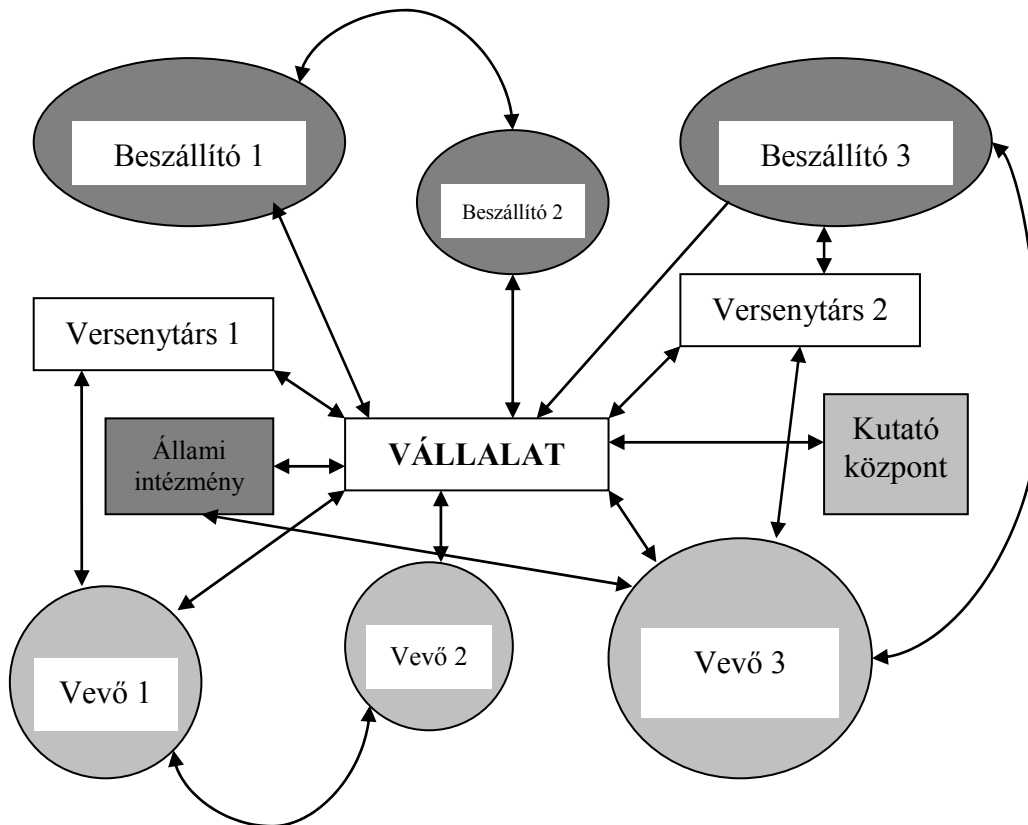
A hálózat építőkövei tehát az őt alkotó üzleti szervezetek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatok, s ezek közösségét, magát az üzleti hálózatot szokás kvázi szervezetként értelmezni (Laage – Hellman, 1996), sőt azt mondhatjuk, ez a kvázi szervezet a globális gazdaság működésének alapvető egysége, s mint ilyen alaposabb figyelmet igényel. A hálózatban történő események alakítják mind az egyes résztvevő üzleti egységek, mind a közöttük kialakuló kapcsolatok tartalmát, melyeket aztán adottságként, illetve eszközként a szervezetek felhasználnak versenyképességük növelése érdekében. A hálózatban éppen megfigyelhető viszonyok mindig igen komplexek és hosszú távon alakulnak ki, adott pillanatban megfigyelhető tartalmuk a korábbi döntések, események, interakciók eredményeképpen alakul ki, azokba beágyazottan jelenik meg (Håkansson – Ford, 2002).

Példaként említhetjük a hazai autóipari beszállítókat vizsgáló elemzés egyik vállalati példáját (Gelei, 2007), melyben az egyik, anonimitást kérő beszállító vállalat kiemelt jelentőségű megrendelőjével meglévő, sikeres, bár csak egy egyszerűbb alkatrésze vonatkozó kapcsolatát arra használta fel, hogy megismerje azt a komplex modult, melybe az általa gyártott egyszerű alkatrész beépült. Az együttműködés során az adott termékről, a modul egészéről, a gyártási technológia, s végül, de nem utolsó sorban a vevőről, annak igényeiről felhalmozott tudás lehetővé tette e beszállító számára, hogy egy idő után képes legyen nem csak az addigi termék, de a teljes modul gyártására, s ezzel a komplex modult korábban beszállító cég versenytársává nője ki magát, s ezzel megváltoztatta vevőjével való kapcsolatának tartalmát is.

Az üzleti kapcsolatok tehát nagyon szorosan összefüggenek egymással, folyamatosan hatnak egymásra. Ezt az üzleti hálózat legegyszerűbb felépítését jelentő - bármilyen három vállalat és a közöttük kialakuló két kapcsolat - példán is egyszerű belátni. A három vállalat (csomópont) közül bármelyi kettő közötti interakció (legyen szó akár megrendelésről, beszállításról, vagy valamilyen más kooperációról) eredményessége függ attól, hogy az hogyan érinti a harmadik felet, illetve a másik kapcsolatot. Amennyiben A vállalat pl. egy beszállító, B és C pedig két megrendelő, úgy A beszállító és B megrendelő közötti bármilyen jellegű fejlődés - pl. a rendelési volumen növekedése - negatívan, vagy pozitívan is befolyásolhatja C vállalat működését (Håkansson – Ford, 2002). Negatívan befolyásolhatja például, ha a rendelésnövekedés miatt a beszállító kapacitáskorlátba ütközik, s ezért a másik megrendelő felé a szállítandó mennyiségeket csökkentenie kell majd. Pozitív lehet ugyanakkor, ha a rendelésnövekedés éppen ellenkezőleg a beszállító vállalat kapacitáskihasználásának növekedéséhez vezet, s ezért az csökkenteni tudja majd árait.

Ráadásul nemcsak a hálózat adott termék- és szolgáltatáscsomagjának előállításában közvetlenül részt vevő szereplők, illetve azok kapcsolatában bekövetkező változások hatnak a szóban forgó szereplőkre, de a hálózat bármely más jellegű szereplői, vagy azok kapcsolatában megfigyelhető változás is. Amennyiben például a hálózat egyik vállalata meghatározó vevőjével egy versenytársa épít ki kapcsolatot, az nyilvánvalóan hat magára a vizsgálat középpontjában álló vállalatra is.

1. ábra: Vállalat az üzleti hálózatban (Ford és szerzőtársai, 2003 alapján)

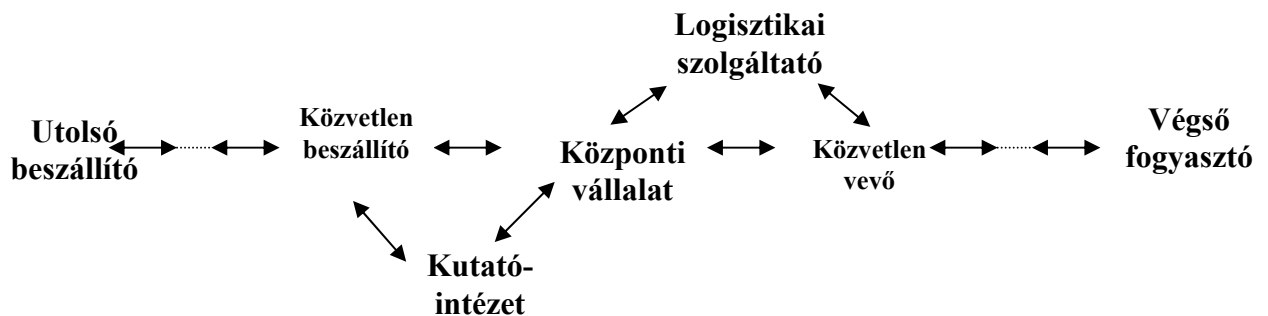


Az üzleti hálózat tehát egy állandóan fejlődő, változó, rendkívül komplex egység. A hálózat, mint teljes egység azonban - annak komplexitása, számos szereplője és a közöttük megfigyelhető sokrétű kapcsolat, bonyolult kölcsönhatások miatt - csak igen nehezen vizsgálható. Ezért az üzleti hálózatok fogalma és vizsgálata mellett elterjedt a hálózatok adott szempont szerint történő leszűkített értelmezése és vizsgálata. Az irodalomban például elterjedt a *belső, illetve a külső üzleti hálózat* fogalma (2001). Belső üzleti hálózatnak tekintjük egy adott üzleti hálózatban meghatározó, központi szerepet játszó, jellemzően multinacionális vállalat belső (az anyavállalat által tulajdonolt) szervezeti egységeit, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat. Külső üzleti hálózat pedig e vállalat, illetve vállalatcsoport körül létrejövő közvetlen beszállítók, a nemzetközi vállalat termékeinek értékesítésére szerveződött, de attól független szervezeteket és azok további kapcsolatrendszerét.

Az üzleti hálózatok egy másik szempont szerint történő leszűkített, de hatékony elemzési lehetőséget biztosító értelmezését adja az ellátási lánc fogalma. Az ellátási lánc fogalmának értelmezése, illetve meghatározása során ugyanakkor érdekes módon két megközelítéssel is

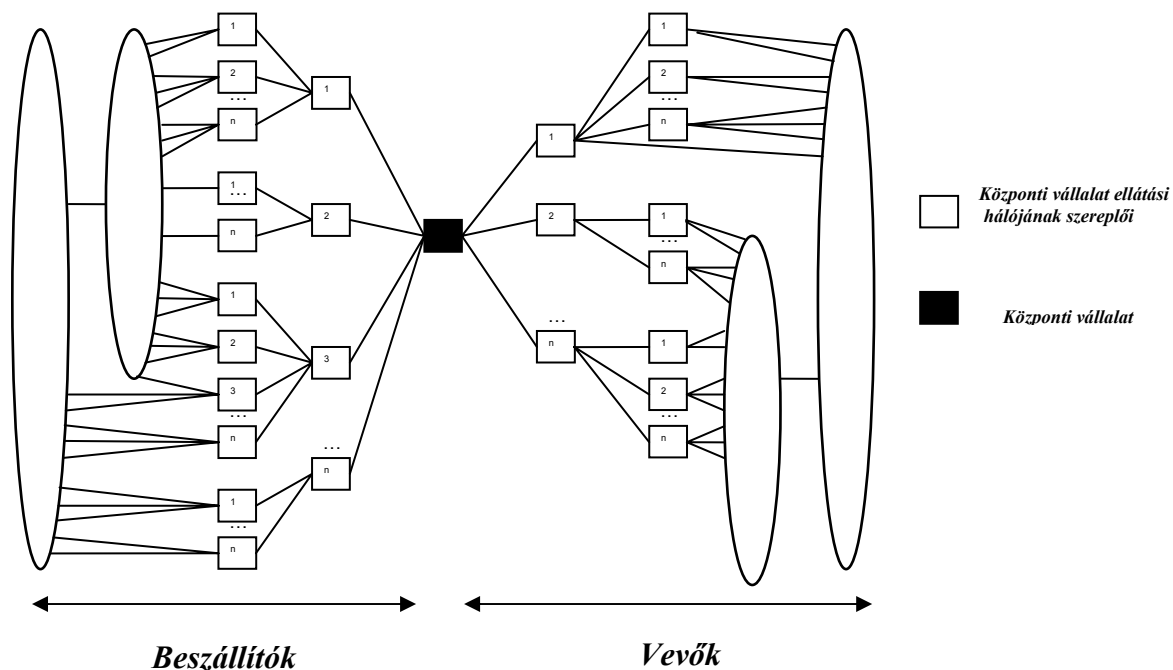
találkozhatunk. Az egyik *ellátási lánc* értelmezés szerint az *nem más, mint három, vagy több egységségből (szervezet, vagy egyén) álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán szükségessé váló, a forrástól a végső felhasználás felé irányuló termék-, szolgáltatás-, információ és pénz- és értékáramlás biztosításában* (Mentzer és szerzőtársai, 2001). Érdekes, hogy az ellátási lánc ilyen módon történő értelmezése a lánc szereplőire, tehát az üzleti hálózat egyik egységére, a csomópontra helyezi a hangsúlyt, de nem hangsúlyozza a másik építőelemet, a szereplők közötti kapcsolatokat. Az ellátási lánc tipikus szereplői az ún. *központi vállalat, az a szereplő, akinek a szempontjából az ellátási lánc működését, fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk, s aki az egész változás motorja*. Az ellátási lánc központi vállalata jellemzően egy erős, a végső fogyasztói értékteremtésre alkalmas termék- és szolgáltatáscsomag előállításában központi szerepet játszó, gyakran nemzetközi nagyvállalat. További szereplők, az első, másod, stb. körös beszállítók, beleértve a végső, jellemzően alapanyag beszállítókat; illetve a közvetlen, első körös, illetve a közvetett megrendelők, beleértve a végső fogyasztót. Az ellátási lánc jellegzetes szereplői továbbá a logisztikai szolgáltatók, illetve a termékfejlesztésben részt vevő kutatóintézetek is.

2. ábra: Az ellátási lánc tipikus felépítése és szereplői (Gelei, 2008; in: Demeter és szerzőtársai, 2008 alapján.)



Az előzőek szerint értelmezett, tehát az ellátási lánc szereplőire hangsúlyt helyező ellátási lánc valójában azonban szintén nem lánc szerű felépítést mutat, sokkal inkább egy fa törzsére, gyökereire és ágaira emlékeztet, ezért gyakorlatilag *az ellátási lánc fogalmával azonos tartalommal szokás az ellátási háló kifejezést is használni*.

3. ábra. Az ellátási háló fára emlékeztető struktúrája (Lambert – Cooper, 2000)

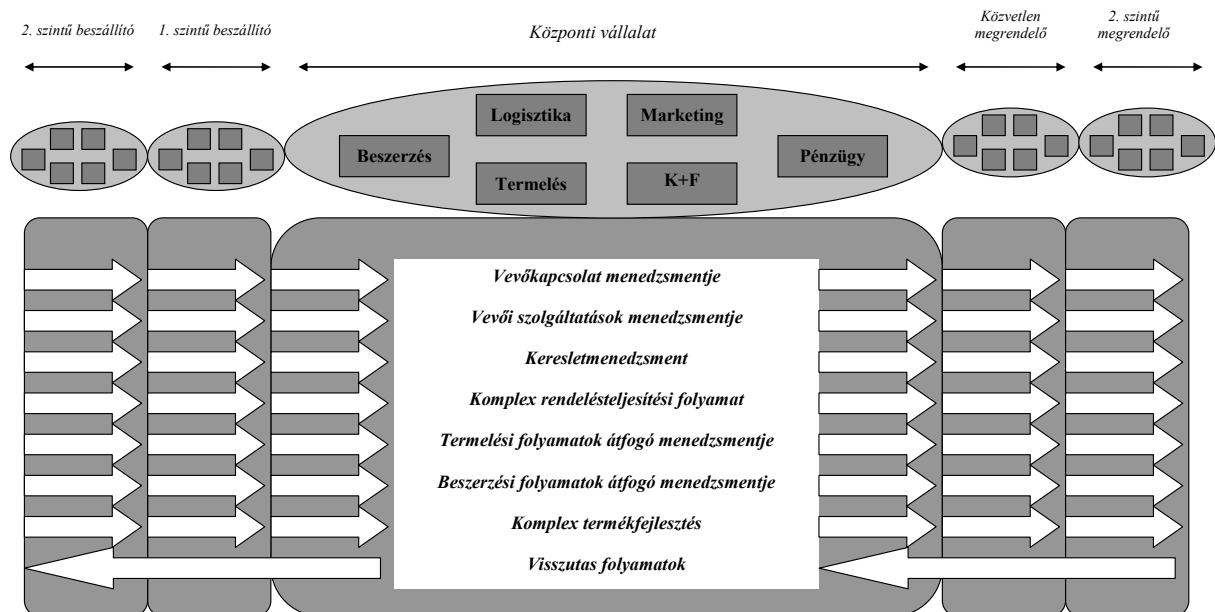


Az ellátási lánc, illetve ellátási háló fogalmai – az egyik értelmezés szerint tehát - a szereplőket hangsúlyozza, helyezi az elemzés középpontjába. Egy másik megközelítés ugyanakkor átfogóbban, ezért mind elméleti, mind gyakorlati szempontból pontosabban és használhatóbban értelmezi az ellátási lánc fogalmát. E szerint az **ellátási láncot** úgy értelmezzük, mint **adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre** (Chikán, 1997). Ez a definíció az elemzés középpontjába azokat az értékteremtő folyamatokat helyezi, melyeken keresztül a végső fogyasztó igényének kielégítéséhez szükséges üzleti megoldás létrejön, realizálódik. Az ellátási láncban végbemenő kulcsfontosságú folyamatok a következők (Lambert – Cooper, 2000):

- vevőkapcsolat menedzsmentje (CRM),
- vevői szolgáltatások menedzsmentje,
- keresletmenedzsment,
- komplex rendelésteljesítési folyamat,
- termelési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- beszerzési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- komplex termékfejlesztés,
- visszutas folyamatok menedzsmentje.

Ezek a kulcsfontosságú folyamatok az adott üzleti hálózat, azon belül a konkrét ellátási lánc felépítésétől függően igen sokféleképpen valósulhatnak meg. Mindig önálló döntés, illetve döntések sorozataként alakul ki, hogy az említett kulcsfolyamatok mely része mely ellátási lánc szereplőhöz kerül. A fogyasztói igény-kielégítés szempontjából meghatározó jelentőségű, az egyes együttműködő szervezeten belül megvalósuló folyamatoknak többféle csoportosítása létezik. Porter értéklánc koncepciójában (1985) ezek az ún. elsődleges tevékenységek, mint pl. bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, illetve értékesítés utáni szolgáltatásokkal kapcsolatos tevékenységek, folyamatok. Lambert és Cooper (2000) ugyanakkor a potenciálisan, tehát konkrét döntéstől függően adott szervezeten belül zajló folyamat típusok a következők: marketing, logisztika, beszerzés, termelés, kutatás – fejlesztés, pénzügyek.

4. ábra. Az ellátási lánc folyamatainak tipikus felépítése (Lambert – Cooper, 2000 alapján)



Az ellátási lánc Chikán által adott definíciója azonban áttételesen arra is felhívja a figyelmet, hogy az ellátási lánc kulcsfontosságú folyamatai nemcsak úgy csoportosíthatók, hogy az adott folyamat elemei az ellátási lánc mely szereplőihöz, mely konkrét szervezeti egységhez kerülnek, de oly módon is, hogy melyek azok a folyamat-elemek, melyek adott szervezet keretein belül, s melyek azok, melyek a szervezetek között mennek végbe. Az ellátási lánc, sőt az üzleti hálózat működtetése során ugyanis a folyamatok egy jelentős részét nyilvánvalóan egy-egy szervezet határain túlnyúlóan lehet csak megvalósítani. Ezek a

szervezeti határokon átívelő, az együttműködő szervezetek között, tehát a kapcsolatban -, mint az üzleti hálózatok másik alapegységében - végbe menő folyamatok az ellátási lánc fontos építőelemei, melyet szokás **szervezeti határokon zajló**, vagy szervezeti határokat feszegető tevékenységeknek (boundary spanning activities), **folyamatoknak** is nevezni. Ezek igen sokfélék lehetnek, ide tartozik például egy kutatás-fejlesztési folyamatban a központi vállalat mérnökének a beszállító vállalatnál végzett tanácsadói, támogatói munkája; vagy a beszállító vállalat mérnökeinek ismeretszerző tevékenységei, melyet a központi vállalat termelési rendszerének, alkalmazott technológiájának alaposabb megismerése érdekében a központi vállalatnál végeznek; vagy például a központi vállalat beszerzési specialistájának a beszállító beszállítójánál végzett beszállító értékelést segítő tevékenysége.

Foglalkoztunk az üzleti hálózat, az ellátási háló és az ellátási lánc fogalmaival. Mint azt korábban említettük, ami új ugyanakkor, az nem is ezek léte, mint inkább menedzsmentjük. Legáltalánosabban az **üzleti hálózat**, de **az ellátási lánc menedzsmentjét úgy határozhatjuk meg, mint az abban részt vevő szervezetek, illetve vállalatok tudatos, a résztvevők versenyképességének javítását célzó kezelését** (Gelei, 2003 alapján). E konkrét menedzsment tevékenység számos módon, színes eszköztár alkalmazásával valósulhat meg, mindegyikben közös ugyanakkor az, hogy a hálózatban, illetve az ellátási láncban együttműködő partnerek közös, összehangolt erődfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy az így kialakuló együttműködésben részt vevő vállalati kör versenyképessége növekedjen.

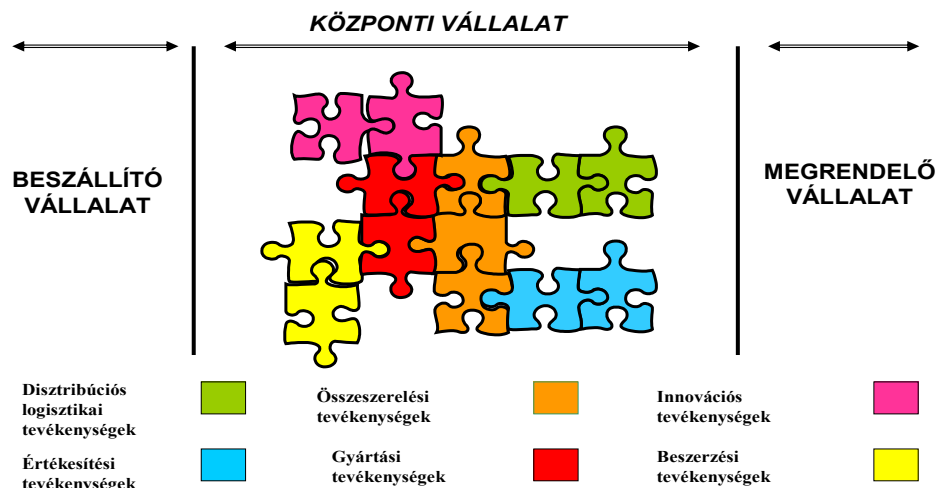
A hálózati működési modell kialakulása

Az üzleti hálózatok szerepének erősödését alapvetően befolyásolta néhány a vállalati **működés környezetében végbement változás**. Ezek közül kiemelkedő jelentőségű a nemzetközi verseny szempontjából meghatározó jelentőségű vállalatok működésének nemzetköziesedése, illetve **globalizációja**; az a tény, hogy mind a tágran értelmezett erőforrás-, mind a felvevőpiacok esetében a versengő vállalatok globális piaccal találják szemben magukat. E vállalatok számára versenyképességük megőrzése, illetve növelése szempontjából életbevágóan fontos kérdéssé válik e globális piacok elemzése, értékelése és a közöttük történő választás, majd az így kialakuló komplex, jellemzően több nagy nemzetközi régióon átívelő értékteremtő folyamatok hatékony menedzsmentje.

Míg a globalizáció szükségessé tette, addig az ezzel nagyjából párhuzamosan végbemenő fejlődés az ún. idő- és térszűkítő technológiákban (Dicken, 2003) - azaz az információs technológiában és a logisztikai folyamatok megvalósításában - *megfigyelhető* erőteljes fejlődés lehetővé tette a kialakuló komplex, nemzeti határokon, sőt földrészeken átívelő bonyolult folyamatok hatékony kezelését.

A globális működés, az ezeket támogató modern információtechnológiai eszközök alkalmazása, a vele járó komplex üzleti hálózatok működtetése, komplex logisztika szolgáltatások kialakítása és biztosítása igen *tőke- és tudásigényes*, melynek biztosítása a korábban oly meghatározó működési keretek között egyre kevésbé volt hatékonyan megvalósítható. Ennek az összetett működésnek a megvalósítása ezért jellemzően együtt járt a korábban adott vállalat határain belül megvalósított tevékenységek erőteljes *kiszervezésével* és ezzel a vállalati működés hálózatosodásának erősödésével (Gelei, 2003).

5. ábra: A vertikálisan integrált nagyvállalati modell erőteljes tevékenységkoncentrációval jár



A hagyományosnak tekinthető, **vertikálisan integrált vállalati működés modell** esetében a vállalat vezetése törekedett arra, hogy *versenyképességét alapvetően meghatározó tevékenységeit házon belül tarthassa*, hiszen annak irányítása és ellenőrzése így hatékonyan biztosíthatónak tűnt. Ez természetesen hozta magával, hogy az e működési modellben is meglévő *partnerkapcsolatok jellemzően kis jelentőségűek*, a vállalat együttműködő partnerektől való *függősége jellemzően alacsony fokú*, ezek a *kapcsolatok meghatározóan*

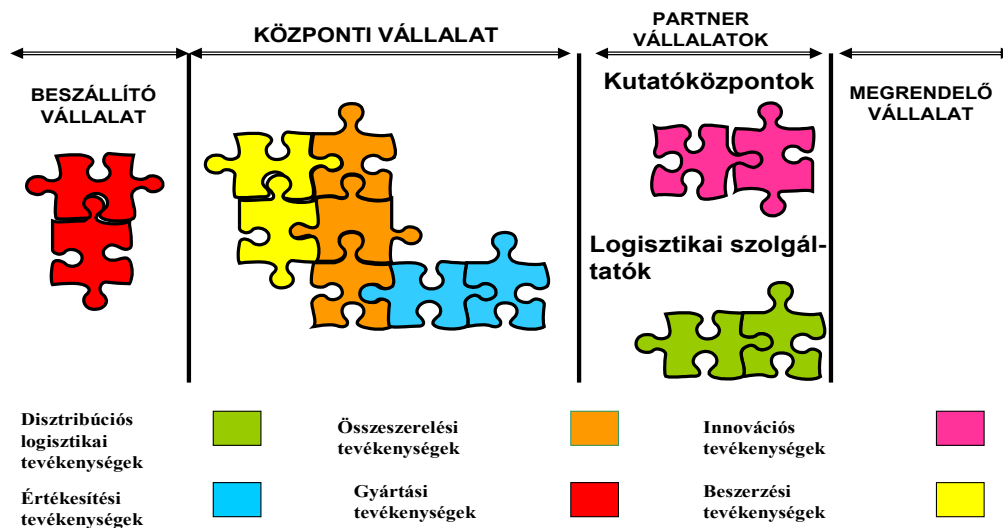
rövid távúak és az együttműködő partnerek viszonylag könnyen lecserélhetők. A vállalatvezetés figyelmének középpontjában a vállalaton belüli folyamatok állnak, az ellátási lánc menedzsmentjére nem tekintenek úgy, mint a versenyelőny megszerzésének fontos forrására

A globalizációt az említett okok miatt kísérő erőteljes kiszervezési hullám együtt jár a vállalatok versenyképességét közvetlenül és erőteljesen érintő tevékenységek házon kívül történő helyezésével. A globális működés logisztikai folyamatai pl. rendkívül összetettek, magukban foglalják nemcsak az áru megadott célállomásra történő eljuttatását és az ezzel összekapcsolódó dokumentumkezelési feladatokat (,mely a nemzetköziesedéssel önmagában is egyre bonyolultabbá válik), de például a hatékony raktár-működtetési, információnyújtási képességet, s értéknövelő szolgáltatások széles körének nyújtását is igényli (Shary – Skøtt-Larsen, 2001). Ezeket az összetett – tudás és tőkeigényes folyamatokat – a vállalatok jellemzően már nem saját szervezeti keretek között valósítják meg, inkább külső specialistára bízzák. Így alakulnak ki a ma már ismert 3PL, illetve 4 PL logisztikai szolgáltatók, melyek a megrendelő vállalat ellátási láncának jelentős részét kezelik, vagy éppen a teljes ellátási lánc logisztikai folyamatainak menedzsmentjét magukra vállalják. Nemcsak a logisztikai folyamatok esetében figyelhetjük meg ugyanakkor a korábban szervezeti határon belül megvalósított tevékenységek kihelyezését. Igaz ez például a beszállító vállalatokkal szemben megváltozott elvárásokra is, ahol alapvető elvárássá vált nemcsak a beszállítandó termék előállításának, legyártásának elvégzése, de kisebb, ún. inkrementális innovációs tevékenységek, sőt bizonyos esetekben alapvető K+F tevékenységek elvégzése, radikális innovációk megvalósítása is. Bizonyos iparágakban – így pl. a globális versenyben élen járó autóiiparban – a beszállítók már nem csak a maguk gyártotta termékekért felelnek, de magukra vállalják egy-egy komplex modul teljes ellátási láncának kezelését, mely már magában foglalja az adott, jellemzően összetett modulba beépülő valamennyi alkatrész beszállítójának aktív menedzsmentjét, a modul végső összeszerelési tevékenységeinek elvégzését és a megrendelőhöz való eljuttatását is (Gelei, 2007).

Az így kialakuló ún. **hálózati működési modell**ben a teljes ellátási lánc, benne az ún. központi vállalat versenyképessége szempontjából *meghatározó jelentőségű tevékenységek kerülnek a vállalat határain kívülre. Az így kialakuló kapcsolatok ebből adódóan már nem periférikus jellegűek, a sikert alapvetően befolyásolják. A létrejövő együttműködésekben részt vevő felek erőteljes függőséggel jellemezhetők, jellemzően stabil, hosszú távú kapcsolatok alakulnak ki. Ebben az esetben a korábbi, hagyományos működési módnál hangsúlyosabbá*

válí a vállalati, szervezeti határokon átnyúló folyamatok megfelelő kezelése, tehát az *ellátási lánc hatékony menedzsmentje*.

6. ábra: Az ún. hálózati működés megosztott folyamat, illetve tevékenységstruktúrája



A vevői igényeket kielégítő termék- és szolgáltatáscsomag létrehozása mögött meghúzódó ellátási láncok a két működési modell esetén radikálisan más tevékenység-megosztással jellemezhetők, s ez alapvető változást hozott tehát a hálózat, illetve az ellátási, az őket alkotó partnerkapcsolatok kezelésében is. E változások közül kiemelten tárgyaljuk a hálózat felépítését befolyásoló koordinációs mechanizmusokat.

Változások a koordinációs mechanizmusok területén

A *koordinációs mechanizmus* fogalma alatt a *társadalmi tevékenységcsere végrehajtását irányító alapelvek és szabályok összességét értjük* (Chikán, 2004). E társadalmi tevékenységcsere koordinációs mechanizmusait most leszűkítetten, az *üzleti hálózatokban*, illetve ezen belül az *ellátási láncokban együttműködő vállalatok között végbe menő tranzakciók irányítási alapelveiben, illetve eszközrendszerében megfigyelhető változások szempontjából tárgyaljuk*. Arra vagyunk kíváncsiak, hogyan változott meg a hálózati

működési modellben, illetve az ellátási láncokban együttműködő vállalatok között e termék- és szolgáltatáscsere irányításának eszköztára.

A tranzakciós költségek elmélete (Coase, 1937; Williamson, 1975) az együttműködő partnerek (alapvetően az ellátási lánc építőkövei a megrendelő és a beszállító) között végbe menő, adott termék- és szolgáltatáscsomagra vonatkozó cserét tekinti elemzése tárgyának. Coase (1937) szerint: „e cserét alapvetően két intézmény valósíthatja meg: a piac és a szervezet (, vagy hierarchia). A szóban forgó tranzakciók végbe mehetnek a piacon, az eladók és a vevők egymás közötti ügyletei formájában (a termék tulajdonjogának átadásával). Másfelől megállapodásos 'szerződésekre' kerülhet sor a formális szervezeteken, vállalati hierarchikus struktúrákon belül, mégpedig a menedzseri ... utasítások révén” (idézi Tari, 1998, 27. old.). A tranzakciós költségek elmélete gyakorlatilag két az üzleti tranzakciók cseréjét irányító, ún. koordinációs, vagy irányítási mechanizmust hangsúlyoz:

(i) A piaci tranzakciót irányító mechanizmus az ún. **piaci koordináció mechanizmusa** (Kornai, 1983), a mögötte meghúzódó, koordinációt irányító eszközök a *versenyeztetés* és az ár (Kohtamäki, 2006), illetve az azt és az együttműködéshez kapcsolódó további feltételeket rögzítő piaci szerződés.

(ii) A termékek és szolgáltatások cseréje ugyanakkor végbemehet a formális szervezeten belül is. A szervezeten belüli tranzakció mögött meghúzódó irányítási mechanizmus a **bürokratikus koordináció mechanizmusa** (Kornai, 1983). Ez esetben az irányítási mechanizmus eszköze az utasítás, illetve az autoritás (Kohtamäki, 2006), melyet a *tulajdonosi jog*, mint irányítási eszköz alapoz meg.

Az előzőekben hangsúlyoztuk, hogy jelentős változások figyelhetők meg a hagyományos, vertikálisan integrált vállalati működési modell esetében, s e változások kiemelt jellemzője a vállalatok versenyképességét közvetlenül és erőteljesen befolyásoló tevékenységek kiszervezése és ezzel együtt az ún. hálózati működés modell kialakulása. Első pillantásra logikusnak tűnhet azt állítani, hogy e változások együtt jártak a piaci koordinációs mechanizmusok jelentőségének erőteljes növekedésével, illetve a bürokratikus koordinációs eszközök szerepének leértékelődésével. Vajon tényleg ez figyelhető meg?

A koordinációs mechanizmusok kapcsán megfigyelhető kép koránt sem írható le ilyen egyszerűen. Bár a hálózati működési modell kialakulása nagyrészt éppen azzal magyarázható, hogy a globális működés igen tökeigényessé vált, s ezt a megnövekedett tökeigényt egyetlen tulajdonos, illetve egyazon tulajdonosi kör már gyakran nem tudja mozgósítani, helyette más

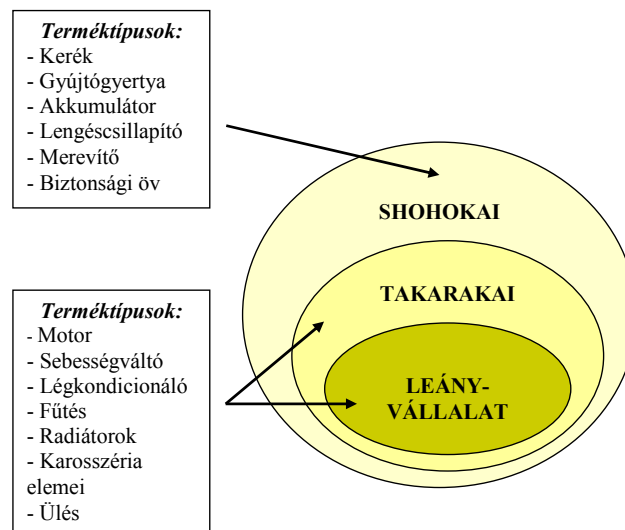
tulajdonosi körrel rendelkező vállalat(ok) számára meghatározott tevékenységeket kiszerveznek. A külső partnerhez kerülő, kihelyezett tevékenységek ugyanakkor gyakran -, mint azt korábban más hangsúlyoztuk - a központi vállalat és az egész ellátási lánc sikere szempontjából kritikus fontosságúak. A kiszervezésre kerülő, bonyolult, értékes és fontos tevékenységhez nyújtó beszállító vállalat erőfölénye ezzel jelentősen nő, s ezzel párhuzamosan megnő a megrendelő, igénybe vevő vállalat függősége és kiszolgáltatottsága is. Ennek az erőteljes függőségi kapcsolatnak egy egyszerű, árversenyen alapuló, piaci szerződéssel támogatott, tehát piaci koordinációs mechanizmussal történő irányítása a megrendelő, központi vállalat szempontjából számos esetben igen kockázatos, ezért nem elképzelhető. S ha nem is tud e központi vállalat a tulajdon megszerzése és így a bürokratikus koordinációs mechanizmus eszközével teljes körűen élni, ez a koordinációs, irányítási eszköz néhány sajátossággal gazdagodva továbbra is meghatározó marad.

A bürokratikus koordinációs eszköz, illetve az azt lehetővé tévő tulajdonjog biztosításának szembeütnő eszköze a globális gazdaságban az ellátási láncban együttműködő partnerek közötti kereszttulajdonlás erősödése. Ennek a kereszttulajdonlásnak a mértékét jellemzően a megrendelő szerepében lévő központi vállalat függőségének foka, illetve a kapcsolatban rejlő kockázat szintje határozza meg. Minél erőteljesebb egy adott beszállítótól való függőség, s ezzel kockázatosabb az együttműködés, annál magasabb lesz a tulajdonosi részesedés, melyet adott üzleti szituációban a központi vállalat menedzsmentje használni tud, hiszen segítségével a partnerek együttműködését olyan irányba tudja terelni, mely saját érdekeinek megfelel. Az ellátási lánc központi vállalatának tulajdonszerzése az ellátási lánc számára fontos együttműködő partnereiben talán legismertebb, illetve legstrukturáltabb formában a japán autógyártó óriások, a Toyota, illetve a Nissan esetében kerültek feltárásra. A japán beszállító – autógyártó kapcsolatoknak három, eltérő tulajdonosi részesedéssel jellemezhető típust különböztethetünk meg, a leányvállalatok, az ún. Takarakai Beszállítói Társaságok és az ún. Shohokai Beszállítói Társaságok típusait (Dyer és szerzőtársai, 1998).

A leányvállalatok csoportjába tartoznak azok a beszállítók melyekben az autógyártó jelentős - akár 100% is, de minimum 20%-os - tulajdoni hányaddal rendelkezik. Ezek a beszállítók nagyon magas értékű részegységeket gyártanak, melyek többnyire az autógyártó igényeinek megfelelően a testre szabás igen magas fokával rendelkeznek. A Takarakai Beszállítói Társaság vállalatai által gyártott termékek esetében is viszonylag magas testre szabásról beszélhetünk (példákat lásd 7. ábra), de ebbe a csoportba számos függetlennek tekinthető

vállalkozás tartozik. A testre szabás magas foka, illetve a kapcsolódó termékek közötti erős kölcsönös függőség miatt a megrendelő autógyártónak szorosan együtt kell működnie ezekkel a beszállítókkal, ezért jellemzően itt is megjelenik az autógyártó megrendelő tulajdonosi részesedése, mely jellemzően kevesebb, mint 10 % körüli. Végül, de nem utolsó sorban a Shohokai Beszállítói Társaság már valamennyi beszállító számára nyitott, a központi vállalat nem törekszik tulajdonosi részesedés megszerzésére. Ezek a beszállítók többnyire standardizált tömegtermékeket állítanak elő, s ebből adódóan a függőség mértéke, a velük való együttműködés kevésbé kockázatos, mely nem is igényli a tulajdonjogon alapuló bürokratikus koordinációs mechanizmus kiépítését.

7. ábra: Beszállítók vállalatok csoportjai a bürokratikus koordinációs mechanizmus alapján (Dyer és szerzőtársai, 1988)



A hálózati működés modelljének másik érdekessége a tranzakciós költségek elmélete által nem tárgyalt, ugyanakkor nagy jelentőségű koordinációs mechanizmusnak, a Kornai (1983) által **etikai** koordinációnak nevezett **koordinációs mechanizmus** jelentőségének, szerepének erősödése. Az etikai koordináció témaköréhez kapcsolódóan az irodalom nagy hangsúllyal tárgyalja a *bizalomnak*, mint az ellátási láncban együtt működő partnerek irányítási eszközeinek kérdéskörét. A bizalom, mint irányítási eszköz és ezzel az etikai koordináció jelentőségének növekedése szintén összefügg a hálózati működés modelljének jellemzőivel, elsősorban az együttműködő partnerek közötti függőség és ebből adódóan az együttműködésben rejlő kockázat szintjének emelkedésével. *A bizalomnak e kockázat alapú megközelítése* szerint a bizalom azt jelenti, hogy az együttműködés során az adott fél

önkéntesen kockázatot vállal, s ebből fakadóan vállalja azt is, hogy sebezhetővé válik adott szituációban (Das – Teng, 2004; idézi: Nagy - Schubert, 2007).

Az egyes üzleti szituációk eltérő kockázati szinttel jellemezhetők, s az egyes kockázati szinteken eltérő a bizalom, mint irányító, koordinációs eszköz jelentősége. Barney és Hansen (1994 alapján; idézi Nagy - Schubert, 2007) három kockázati szintet és ebből fakadóan három eltérő bizalmi igényvel rendelkező üzleti szituációt különböztet meg. Az **alacsony kockázati szinttel jellemezhető** (pl. sztenderd tömegtermékek gyártása esetén) **üzleti szituáció** eleve gyenge bizalmi igényvel jellemezhető, a bizalomnak, mint irányítási eszköznek nincs meghatározó jelentősége, az etikai koordináció helyett a *piaci koordinációs mechanizmus* és ennek eszközei a *versenyztetés*, az ár és a szerződés lesznek a meghatározók. A **magas kockázati** együttműködések, **üzleti szituációk** esetében a kapcsolat bizalmi igénye elvileg magas, de a kívánt viselkedés biztosítását a felek nem bízzák pusztán erre az irányítási eszközre, erőteljesen törekednek a *tulajdonon alapuló*, erős és közvetlen *irányítási lehetőséget* biztosító *bürokratikus koordináció mechanizmusának*. A két kockázati szint közötti átmeneti helyzetek, melyek tehát **közepes kockázattal jellemezhető üzleti szituációk** már erőteljesen építenek a *bizalomra* és az *etikai koordináció mechanizmusára*. Ez a kockázat szintje szempontjából átmeneti helyzet jellemzően használja ugyan valamilyen mértékben akár a piaci, akár a bürokratikus koordináció mechanizmusait, az adott kapcsolat során az együttműködő partnerek számos olyan körülménnyel számolhatnak, melyek kockázatot rejtenek, azokat ugyanakkor nem feltétlenül láthatnak és tudnak, vagy akarnak szabályozni előre. Az ebből fakadó kockázat szintje nem olyan mértékű, hogy az együttműködő partnerek szükségesnek látnák tulajdonosi részesedés és ezzel egy erőteljes irányítási mechanizmus kiépítését, a bürokratikus koordinációs mechanizmus lehetőségének kialakítását. Egy közös, nagy sikerekkel kecsegtető termék innovációja esetében például, az új termék piaci sikerét, s ezen keresztül az innovációban részt vevő vállalatok versenyképességét alapvetően befolyásolja az, hogy külső fél mennyire jut hozzá az elért kutatási eredményekkel kapcsolatos érzékeny információkhoz. Ennek előfordulását a kutatásban részt vevő vállalatok, illetve alkalmazottaik közötti szerződésekkel nyilvánvalóan meg kívánják akadályozni; az is elképzelhető, hogy az innováció gazdája az együttműködő partner(ek)ben tulajdonosi részesedéssel is bír – alkalmazza tehát mind a piaci, mind a bürokratikus koordináció mechanizmusát. Az is egyértelmű ugyanakkor, hogy az etikai koordináció és eszköze, a bizalom kiépítése nélkül ugyanakkor a siker nem biztosítható.

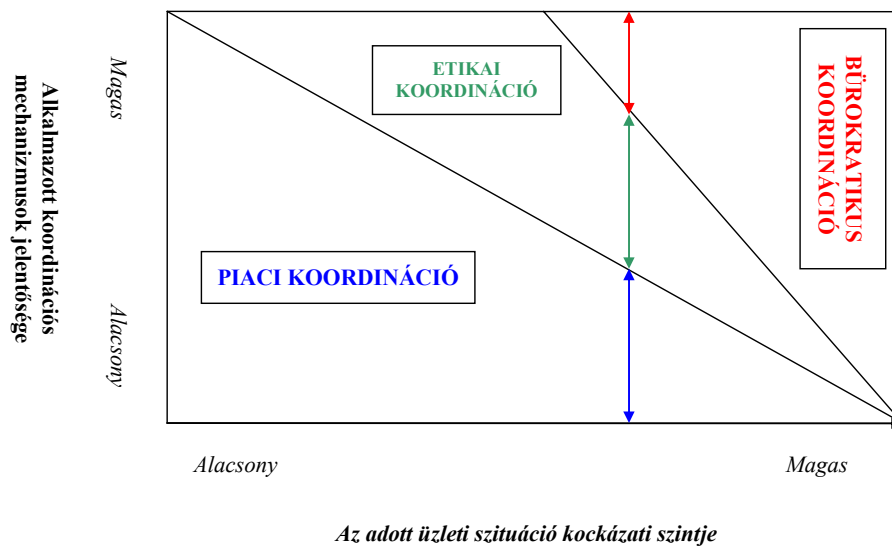
Az együttműködő partnerben való tulajdonosi részesedés biztosítása mellett a kockázatot a kapcsolat-specifikus befektetések mértékének emelkedésével is biztosítani lehet. *A kapcsolat-specifikus befektetések* esetében *olyan beruházásokról* van szó, *melyek az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében kerültek kivitelezésre, s melyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át.* Ezek tehát - természetesen a befektetés mértékétől és azok kölcsönösségétől függően - rögzítik a kapcsolatot, magasabb elkötelezettséget biztosítanak az együttműködésben, s ily módon alapját képezik a bizalom kialakulásának is.

1. táblázat: Példák a kapcsolat-specifikus befektetések típusaira (Bensaou, 1999)

	Tárgyasult beruházások	Nem tárgyasult beruházások
Beszállító	Épületek, raktárak, létesítmény berendezés típusa, a megrendelővel kompatibilis információs rendszer	Beszállító mérnökének az adott megrendelővel kapcsolatos tranzakció megismerésébe, fejlesztésébe fektetett ideje, energiája
Megrendelő	Épületek, szerszámok, melyeket a megrendelő specifikusan a szállítóval való együttműködés miatt hoz létre	Munkatársak (pl. kutatók, mérnökök) által a kapcsolatra fordított idő és energia

A különböző üzleti szituációk igen sokfélék és folyamatosan változóak, általában elmondható, hogy a kockázat szintjének növekedésével kezdetben nő a bizalom és az etikai koordináció jelentősége, legnagyobb szerepe a közepes kockázatú üzleti szituációkban figyelhető meg, az attól való eltérés, a kockázati szint további emelkedése ugyanakkor szerepének visszaszorulásával jellemezhető (lásd 8. ábra). Természetesen adott kapcsolat irányításakor a legtöbb esetben mindhárom említett koordinációs mechanizmus szerepet kap, a valóságban mindig a koordinációs mechanizmusok valamilyen kombinációja működik.

8. ábra. Az üzleti szituáció kockázati szintje és a domináns koordinációs mechanizmus közötti kapcsolat



Az eddig bemutatott és tárgyalt három koordinációs mechanizmus mellett Kornai (1983) tárgyal egy negyediket is, az **agresszív koordinációs mechanizmust**, hangsúlyozva, hogy a társadalmi kapcsolatok irányításában, azok kezelése során *nincs ún. koordinációs vákuum*, tehát amennyiben az előzőekben tárgyalt mechanizmusok egyike sem vezet eredményre, úgy a felek közötti viselkedést az agresszív koordinációs mechanizmus dönti el. Ez igaz az üzleti hálózatok, illetve az ellátási láncok kapcsolatainak kezelése, irányítása esetében is. Itt az agresszív koordináció eszköze az *erőfölény*, mely számos forrásból származhat. A megrendelő erőfölényét egy adott beszállító vállalattal szemben biztosíthatja például a megrendelés nagysága, ennek a megrendelésnek a beszállító termelési volumenéből való részesedésének magas aránya. A beszállító is kerülhet ugyanakkor erőfölénybe, hiszen egy védett technológia, egy erős márkatermék jelentősen növelheti alkuerejét és pozícióját.

Az agresszív koordináció mechanizmusa minden bizonnyal a hálózati gazdaság esetében is megfigyelhető, teljes egészében nem kerülhető el. Jellemzően az etikai koordináció működési nehézségei, sérülése esetén, azt kiváltva jelenik meg. *Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy bár ennek a koordinációs eszköznek az alkalmazása egy meghatározott pillanatban az üzleti hálózat adott szereplőjének (csomópont) kedvező lehet, hosszú távon mindenképpen negatív hatással van az üzleti hálózatok másik kiemelt építőelemének az együttműködő két fél között kialakuló kapcsolatnak az alakulására.* Gyengíti ezeket a kapcsolatokat, szálakat, kötelékeket,

s mint ilyen erőteljes negatív hatást fejtenek ki a hálózati sikert biztosító közös célt támogató koordinált, összehangolt együttműködés biztosításában!

Az eddigiekben meghatároztuk a modern gazdaság működési egységének, az üzleti hálózatnak -, illetve az azt meghatározott szempont szerint leszűkítő - ellátási láncnak fogalmait, kialakulásuk módját és bemutattuk azokat a változásokat, melyek menedzsmentjük terén, a hálózatban együtt működő partnerek irányítását biztosító koordinációs mechanizmusokban megfigyelhető. A következőkben az üzleti hálózat két kiemelt építőkövéről, a hálózati csomópontokról, azaz a hálózat szereplőit, illetve a szálakról az együttműködő partnerek között kialakuló kapcsolatokat szeretnénk kissé részletesebben bemutatni.

Az üzleti hálózat egyik kiemelkedő építőeleme, a hálózat szereplői

A globális gazdaság meta szinten értelmezett szervezetének felépítésében meghatározó szerepe van a hálózatot alkotó vállalatoknak, szereplőknek. *Az üzleti hálózat szereplőit a hálózatot jellemzően menedzselő központi vállalathoz fűződő viszony alapján három nagy csoportba sorolhatjuk:*

1. Az első csoportba az azonos tulajdonosi körrel rendelkező - az üzleti hálózat, illetve az ellátási lánc jellemzően központi vállalatának szerepét játszó - vállalatcsoport, maga a **transznacionális vállalat, illetve leányvállalatai** tartoznak. Az ebbe a vállalatcsoportba tartozó vállalatok belső szervezeti felépítésének fejlődése különböző utakat járhat be, mégis elmondható, hogy jellemzően négy szervezeti, üzleti egység jellemzően része a csoportnak. Ezek a vállalati központ, a kutatás-fejlesztési részleg, a termelés és a marketing-értékesítési egység.
2. Második csoportba az első kör szereplőivel együttműködő, de azoktól tulajdonosi szempontból teljesen **független vállalatokat** soroljuk. Lehetnek modul, részegység, sőt alapanyag beszállító, de különböző – pl. pénzügyi, logisztikai szolgáltatások – beszállítói is. Ide soroljuk továbbá a központi vállalat független megrendelőit, illetve azok megrendelőit, illetve a z értékteremtésben részt vevő kutatási, oktatási és egyéb vállalatokat.
3. Végül, de nem utolsó sorban önálló szereplő-típust alkotnak azok **a központi vállalattól kvázi-független cégek**, melyek esetében a hálózat központi vállalata rendelkezhet ugyan bizonyos tulajdonosi részesedéssel, ez azonban nem elegendő a

kapcsolat egyértelmű irányításához. Ebbe a csoportba tartozó vállalatok és a központi vállalat között jellemzően mindkét fél részéről jellemzően magas a kapcsolat-specifikus befektetések mértéke, s az együttműködés során a teljesen független vállalati körhöz képes erőteljesebb, a leányvállalati körhöz viszonyítva viszont gyengébb függőséget, egymásra utaltságot s ebből fakadóan irányítási lehetőséget biztosít. Ebbe a vállalati csoportba ugyanolyan típusú cégek kerülhetnek, mint a második pontban szereplők, lehetnek beszállítók, megrendelők, kutató és oktatási intézmények együttműködő egyéb partnerek.

A szereplők bemutatása kapcsán részletesebben kitérünk az első csoportba tartozó szervezeti, üzleti egységek ismertetésére. **Az első csoportba tartozó, jellemzően transznacionális vállalat szervezeti egységei** közül a központ és a marketing-értékesítési részleg feladatai viszonylag egyszerűen leírhatók, a kutatás-fejlesztési, illetve a termelési részleg esetében viszont már egymástól igen eltérő tevékenység tartalommal bíró szervezetek alakulhatnak ki (Dicken, 2003).

A **központ** a vállalati irányítás magja, a stratégiai döntéseket itt hozzák meg. Szerepe pénzügyi, finanszírozási szempontból is meghatározó, dönt az erőforrások egyes szervezeti egységek közötti felosztásáról. Ezen túl a központok szerepe meghatározó a vállalat egységei közötti információ-megosztás és kommunikáció területén, de az üzleti hálózat (,illetve ellátási lánc) egészének irányításában is. A transznacionális vállalati felépítésben előfordulhatnak *regionális központok* is, melyek a vállalati központ és az egyéb szervezeti egységek között helyezkednek el, alapvető feladatuk, hogy a vállalati tevékenységet az adott régióon belül integrálják. Szerepük gyakran vállalkozói jellegű is, döntenek a régió fejlesztéseiről, új kezdeményezéseiről.

A **marketing-értékesítési részleg** feladata a létrehozott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán követett értékesítési stratégia kialakítása és támogatása, az ezzel kapcsolatos erőforrás-allokáció biztosítása. Feladata közé tartozik az új vevőkkel való kapcsolat kiépítése, a meglévőkkel való kapcsolat tarása, fejlesztése, a vevői igények közvetítése a többi szervezeti egység (kutatás – fejlesztés, illetve termelés felé).

A **kutatás-fejlesztési részleg** szerepe a transznacionális vállalat esetében kiemelkedően fontos. Fejlődése több fázison megy keresztül attól függően, hogy az adott szervezeti egység a

komplex kutatás-fejlesztési folyamat mely részére. Ezek szerint az adott szervezeti egység fókuszában - a komplexebb, illetve tudás- és tőkeintenzívebbtől a kevésbé komplexek felé haladva - az (1) alkalmazott kutatás, a (2) terméktervezés (design) és fejlesztés, illetve (3) az új termék lokális igényekhez történő igazítása állhat. A legalacsonyabb szintű K+F tevékenységet az *ún. támogató laboratórium* végzi, melynek alapvető célja az anyavállalat technológiájának adaptálása, e folyamat támogatása a helyi piacokon. Megfeleltethető az előzőekben bemutatott 3. fázissal, s ez a leggyakrabban előforduló tengerentúli K+F szervezeti egységek feladata. Az *ún. helyileg integrált K+F laboratórium* már jelentősebb a hozzá rendelt piac számára eredetinek számító termék innovációt és fejlesztést hajt végre. Ez megfeleltethető a 2. fázisnak. Az *ún. nemzetközileg független K+F laboratórium* esetén lényeges különbség, hogy a teljes, integrál vállalatot kívánja támogatni tevékenységével, s nem egyes helyi, lokális piaci igényeket. Ennek következtében a helyi, lokális szervezeti egységekkel való kapcsolatrendszere igen szűkös, korlátozott.

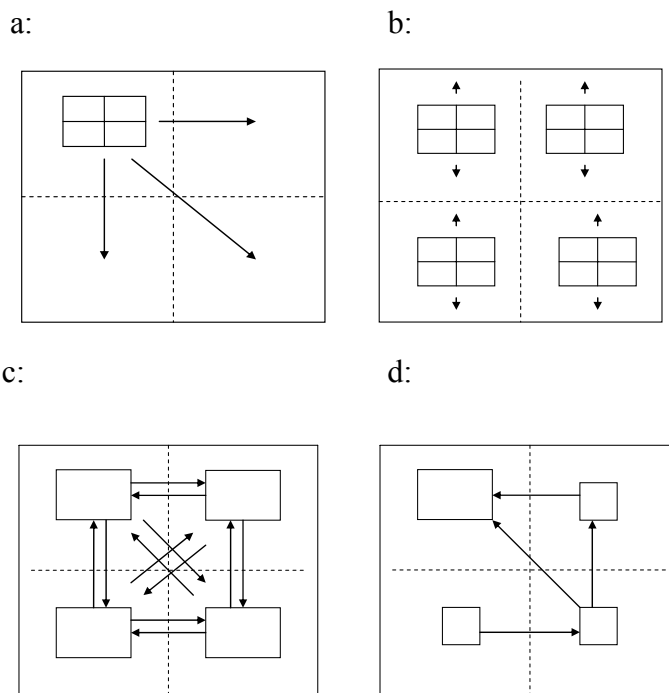
A termékfókusz és ebből adódó konkrét tevékenység tartalmát illetően négy jellemző **termelési szervezettípus**, illetve ezek rendszere alakult ki. Ezek a globálisan centralizált termelőegység; a befogadó országra koncentráló termelés; egy regionális piacra történő termékspecializációval rendelkező termelési szervezet; s végül a transznacionális szinten vertikálisan integrált termelési rendszer szereplői.

- a) A *globálisan centralizált termelés esetén* a termelést végző szervezeti egység, létesítmény egy termék, illetve egy a központ által meghatározott, jellemzően szűk termékkör gyártására specializálódik. A szóban forgó termék(ek) gyártása ugyanakkor teljes egészében, globális szinten egy szervezeti egységben, egy földrajzi helyen koncentrálódik. Az itt gyártott termékeket azután a marketing és értékesítési szervezetek a világ valamennyi releváns piacain értékesítik.
- b) A *befogadó országra koncentráló termelés típusánál* a termelési szervezetek termékpalettájuk kialakítása során a befogadó ország igényeihez igazodnak. Az egyes termelési egységek jellemzően több, a befogadó ország piaca szempontjából releváns terméket állítanak elő. Elsősorban azon országok és piacok esetében jellemző, ahol a piac mérete jelentős, a kereslet nagy, vagy a piaci igények nagyon egyedi vonásokat mutatnak.
- c) Az elmúlt negyven évben egy az előzőektől radikálisan eltérő termelés-szervezési forma és ennek következtében új, speciális tartalommal bíró termelési szervezet-típus is kialakult. Ez a megoldás egy racionalizált termék- és folyamatstratégia részeként

jön létre, s célja egyes nagy regionális piacok (pl. EU, NAFTA) ellátása. Az adott régió országaiban egy-egy specializált, jellemzően szűk termékkörrel rendelkező termelési létesítmény alakul ki, majd az ott gyártott termékeket a régió valamennyi országában értékesítik. E szervezeti megoldást nevezzük *regionális piac szintjén kialakuló termékspecializációnak*, s kialakulását és hatékony működését a hatalmas belső piac teszi lehetővé. A termelési egységek földrajzi elhelyezkedés alapvetően két tényező közötti átváltás eredményeképpen határozódik meg: (i) a kevés számú termelőlétesítménnyel elérhető nagy méretgazdaságossági előny biztosítása, illetve (ii) az összeszereléshez szükséges inputok mozgásával, illetve a végtermék földrajzilag kiterjedt piacain történő terítésével kapcsolatos költségek alakulása.

- d) A *transznacionális szinten vertikálisan integrált termelés* esetében az egyes termelési folyamatra, illetve a végtermék szempontjából nézve beépülő részegységekre történő specializáció a meghatározó a szervezeti egység konkrét tevékenység-tartalma szempontjából. Ma már a technológia fejlődésének köszönhetően adott komplex termék előállítását jól elkülöníthető és jól kezelhető részekre (modulokra, részegységekre és a hozzájuk tartozó termelési folyamatokra) bontható. A technológiai fejlődéssel párhuzamosan végbement kommunikációs és logisztikai innovációk lehetővé teszik, hogy az egyes termelési folyamat szétbontásával elkülönült termelési egységek közötti anyag- és információáramlás gyors, pontos és rugalmas legyen. Ez lehetővé teszi, hogy a nagy transznacionális vállalatok a termelési költségek régiókként megfigyelhető különbözőségeiből adódó költségelőnyöket kihasználják, az egyes modulokat, részegységeket gyártó szervezeti egységeket más-más, egymástól akár földrajzilag igen messze fekvő szervezetekhez telepítsék. A termék sikere szempontjából ugyanakkor kiemelkedően fontos, hogy az így kialakult részegységeket előállító és beszállító szervezeti egységeknek a belső hálózatát hatékonyan működtessék. Ebben az esetben a termelés és a piac közötti tradicionális kapcsolat megszűnik. Egy adott ország termelési egységének outputja egy másik ország termelési egységének inputja lesz. A készterméket lehet, hogy egy harmadik országba exportálják, vagy, vagy akár a cég anyaországában értékesítik. Ezekben az esetekben a specializált termelőlétesítményt befogadó ország mintegy „export platformként” működik.

9. ábra: Az egyes termelési szervezet-típusok és azok működési logikája



Az üzleti hálózatok e fejezetben bemutatott három fő szereplő-típusa (a jellemzően transznacionális anyavállalat és leányvállalata; a tőle teljesen független vállalatok, illetve kvázi független vállalati csoport tagjai) között kialakuló kapcsolatok igen sokszínűek lehetnek. A következőkben e kapcsolatok alaptípusait mutatjuk be.

Az üzleti hálózat másik építőeleme a kapcsolatok

Az üzleti hálózat szereplő-típusai között három alapvető kapcsolattípus -, s ezek között számos átmeneti állapot - alakult ki.¹ E fő kapcsolat-típusok eltérő működési jellemzőkkel írhatók le, mely működési jellemzők közvetlenül összefüggenek az együttműködő felek közötti kockázat szintjével és ebből adódóan az adott kapcsolatban domináns, korábban bemutatott koordinációs mechanizmusokkal. A kapcsolatok között elsőként említjük az azonos tulajdonosi háttérrel rendelkező, ún. belső ellátási hálózat szereplői között megfigyelhető együttműködést. A másik két fontos kapcsolattípus a központi vállalat

¹ A kapcsolattípusok leírásakor -, mint a tanulmány korábbi részeiben is - a központi, jellemzően transznacionális vállalat szempontjából vizsgálódunk. A bemutatott kapcsolattípusok közül a stratégiai partnerkapcsolat és a piaci cserekapcsolat ugyanakkor természetesen nem csak a központi vállalat és a vele együttműködő más vállalatok között alakulhat ki; de létrejöhet a központi vállalattól független, illetve kvázi-független cégek között is.

szempontjából külső ellátási lánc tagokkal kialakított kapcsolat két kitüntetett típusa, az egymás számára kritikus fontosságú terméket, vagy szolgáltatást biztosító felek között létrejövő ún. stratégiai partnerkapcsolat; illetve az ún. piaci cserekapcsolat, mely olyan együttműködések esetén jellemző, ahol az együttműködés tartalmát jelentő termék-és szolgáltatáscsomag nem kritikus jelentőségű, a felek egymásra utaltsága ezért alacsony. Nézzük részletesebben e kapcsolat-típusokat!

Kapcsolatok az belső hálózatban

A belső üzleti hálózat tagjai, mint arról már volt szó azonos tulajdonosi körrel rendelkeznek, irányításukban az autoritáson, illetve utasításon alapuló bürokratikus koordináció a meghatározó. A közöttük kialakuló kapcsolat irányítási struktúrája tehát adott. A kialakuló kapcsolatok tartalmát ugyanakkor nemcsak az alkalmazott koordinációs mechanizmus írja le, de fontos az is, hogy e belső üzleti hálózaton belül milyen konkrét szervezeti megoldások, s ezzel milyen hatáskör- és felelősség-megosztás, koordinációs mechanizmusok alakulnak ki. A belső ellátási láncok, tehát a központi vállalat, illetve leányvállalatai között kialakuló szervezeti megoldások skálája ismét igen széles skálán mozoghat. Bartlett és Goshal (1998; Bayer - Czakó, 1999) egy három ideáltípusból álló tipológiát javasol, melyet egy negyedikkel egészítenek ki. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a negyedik szervezeti megoldás esetében még csak a kialakulás fázisáról beszélhetünk. A négy szervezeti megoldás az ún. nemzetközi szervezeti modell, az internacionális szervezeti modell, a globális szervezeti modell, illetve az integrált hálózati szervezeti modell.

1. A **nemzetközi szervezeti modell** jellemzően a két világháború közötti időszakban jött létre, s gyakran a transznacionális vállalat tengerentúli szervezeti egységeinek decentralizált federációja néven is emlegetik, mert a vállalatnak -, illetve szervezeti egységeinek - világméretű tevékenysége gyakorlatilag a nemzeti üzleti egységek portfóliójaként működik. Minden nemzeti egységnek meglehetősen nagy az önállósága, működésükben meghatározó a lokális orientáció. Jelentős a felelősségi körök és a jogkörök decentralizálása. A szervezeti megoldást egyszerű pénzügyi kontrollal és informális személyes koordinációval jellemezhetünk. A menedzsment a tengerentúli működést, mint egymástól független egységek federációját képzelel el. Ebből következően gyorsan tud reagálni a helyi igények változására, de a meglehetősen széttagolt szervezet nem támogatja a méretgazdaságossági

előnyök kiaknázását és a hatékony tudásáramlást. Inkább az európai vállalatokra jellemző szervezeti megoldás.

2. Az **internacionális szervezeti modell** elsőként az '50-es és '60-as évek során, jellemzően a nagy amerikai vállalatok tengeren túli terjeszkedése során alakult ki. E vállalatok növekedésükkel elsősorban marketing erejüket, technológiai vezető szerepüket és vállalat specifikus eszközeiket akarták hasznosítani. Ennél a szervezeti megoldásnál a leányvállalatok a belföldi működés kinyújtott karjaiként működnek és erősen építenek az anyavállalat, a központ tudásbázisára. S bár cél éppen a központban felgyülemlett tudás transzferjének a kihasználása, a kialakuló szervezeti viszonyok jellemzően jóval rugalmatlanabbak, mint az előző formáció esetén. A központ a leányvállalatok működését koordinált federációként értelmezi, az eszközök, felelősségi körök és döntések jelentős része decentralizált ugyan, de a központi kontroll (éppen az ott felhalmozott tudás miatt) erőteljesebben, létezik formális tervezési eljárás, ahhoz kapcsolódó dokumentumok és ellenőrzési rendszerek, erőteljesebb a személyi függőség foka is.

3. A **globális szervezeti modell** már az 1900-as években megjelenő működési modell (Ford és Rockefeller, illetve az 1970-es években a japánok használták erőteljesen), szerepe azonban a gazdasági globalizáció felgyorsulásával nőtt meg igazán. Az eszközök és felelősségi körök erőteljes centralizációja jellemzi, ahol a tengerentúli szervezeti egység feladata az, hogy előállítsa, összeszerelje és piacra vigye a termékeket, de ennek során a vállalati központ által kialakított stratégiát, terveket és politikákat kell a leányvállalatoknak megvalósítaniuk. A leányvállalatok önállósága tehát erősen korlátozott mind új termékek, mind új stratégiák kidolgozásában, illetve a meglévők módosításában. A működés fő célja a méretgazdaságosság lehetőségeinek messzemenő kihasználása és a központban kialakított tudás és tapasztalat adaptálása, kihasználása. Ez gyakran együtt jár a helyi piaci viszonyok figyelmen kívül hagyásával és a helyi tanulási lehetőségek kizárásával is.

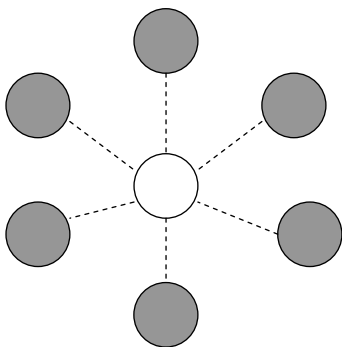
Mindhárom bemutatott szervezeti alaptípusa megtalálható ma is. Ezek keveredésével további hibrid szervezeti megoldások is létrejöttek. Bartlett és Goshal hangsúlyozza, hogy a transznacionális vállalatok, illetve a körjük szerveződő üzleti alapvető dilemmája a mai igen gyorsan változó, turbulens környezeti feltételekhez történő rugalmas és költséghatékony alkalmazkodás. Ennek biztosításához mindhárom szervezeti megoldás előnyös oldalainak

kombinálására lenne szükségük, azaz egyszerre kellene biztosítani a gazdaságos működést, a hatékonyságot, azaz a piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodást és ehhez a világméretű tanulási folyamatokban rejlő lehetőségek hatékony kiaknázását. Az erre történő törekvés új szervezeti megoldást hozott létre.

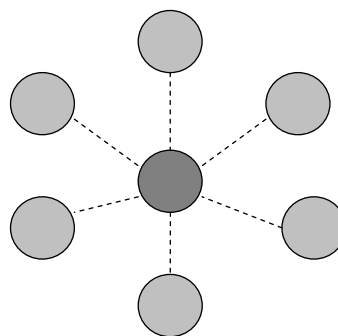
4. Az **integrált hálózat szervezeti modell**je esetében egy szétszórt hálózati konfigurációról beszélhetünk, mely jellemzője hogy rugalmas koordinációs folyamatokat képes kialakítani a szervezeti egységek között. A hierarchikus irányítási és koordinációs mechanizmusokat kölcsönös és erőteljes koordinációs mechanizmusok és az adott probléma (pl. termékfejlesztés, kapacitásbővítés, létesítmény elhelyezése) kapcsán közös döntési mechanizmusok jellemzik. Cél a gyors információáramlás, a hatékony tudástranszfer mind a központ felől a leányvállalatok irányába, mind fordítva. Az így kialakuló struktúrát szokás heterarchikus struktúrának is nevezni (Dicken, 2003), ezzel hangsúlyozva a hierarchia a hiányát a szervezetben, illetve ennek fontosságát a rugalmasság, mint kritikus sikertényező biztosításában. A korábban tárgyalt szervezeti megoldások többsége erőteljesen épít a vállalati központ és a leányvállalatok közötti hierarchikus viszonyokra. A tisztán hierarchikus megközelítés szerint lényegében alá-fölérendelt viszony van közöttük, a leányvállalatok egyszerűen végrehajtják a központ stratégiáját és az ezzel kapcsolatban rájuk osztott feladatot. A heterarchikus viszony esetében viszont a közöttük lévő viszony sokkal összetettebb.

10. ábra: A transznacionális vállalatok belső üzleti hálózatának különböző szervezeti megoldásai (Bartlett-Goshal, 1998; idézi Dicken, 2003)

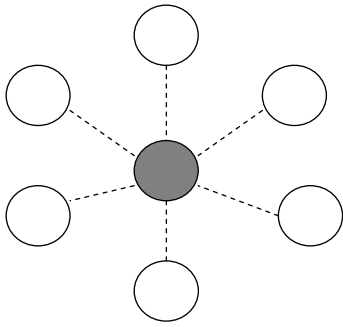
1:



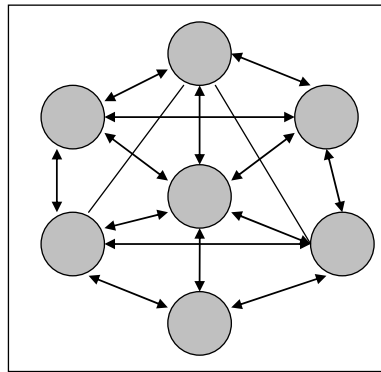
2:



3:



4:



A transznacionális vállalatok belső üzleti hálózatának felépítése, s ennek kapcsán az adott országba települő leányvállalatok szerepe, önállóságának foka alapvetően befolyásolja a befogadó ország gazdaságának működését, illetve a befogadó országban tevékenykedő, a letelepülő leányvállalathoz csatlakozó, s ezzel a transznacionális vállalat üzleti hálózatának szerves részévé váló vállalatok lehetőségeit. A leányvállalat szerepét és lehetőségeit - s így a független partnerek szerepét és lehetőségét is - alapvetően meghatározza az alkalmazott szervezeti megoldás, a belső üzleti hálózat szereplői között kialakuló erőviszonyok.

Partnerkapcsolatok a külső hálózatban

Az üzleti hálózat központi szereplője és a külső hálózat tagjai - beszállítók, megrendelők, egyéb szolgáltató vállalatok, vagy éppen versenytársak - közötti kapcsolatok igen sokrétűek lehetnek. E kapcsolatok tartalmát nem elsősorban a belső hálózatnál élő kapcsolatok számára releváns jellemzőkkel (az érvényes feladat- és hatáskörmegosztással, illetve koordináció és irányítás típusával) írhatjuk le. Az együttműködés tartamát és az így kialakuló kapcsolattípusokat sokkal inkább jellemzi az együttműködő felek között megfigyelhető *kapcsolat-specifikus befektetések mértéke*, a kialakuló *bizalom és elkötelezettség mértéke*, az együttműködés során *megosztott információk köre*, a *közösen végzett, a vállalati határokon túlnyúló tevékenységek aránya*, *szereződés hossza*, végül *a kizárólagosság mértéke* (Dyer, 1996; Dyer és szerzőtársai, 1998; Bensaou, 1999). E működési jellemzők mentén természetesen számos konkrét kapcsolattípus alakulhat ki. A valóságban minden kapcsolat más és más, a fenti jellemzők egymástól eltérő kombinációjával írható le. E sokszínűség ellenére ki kell emelni két kiemelkedő jelentőségű, gyakran előforduló kapcsolat-típust, a piaci cserekapcsolat (szokták versenyeztető együttműködési modellnek is nevezni), illetve a stratégiai partnerkapcsolat (szokás egyszerűen partnerkapcsolatként is nevezni) típusait.

A **piaci cserekapcsolat** mindkét együttműködő fél részéről alacsony kapcsolat-specifikus befektetéssel jellemezhető, ami alacsony kölcsönös függőségre utal. Az egymásra utaltság, s ebből fakadóan a kockázat alacsony szintje miatt a bizalom szerepe nem kiemelkedő, s az információ-megosztás során dominálnak a mindennapi működés hatékony menedzsmentjéhez szükséges adatok, információk cseréje. Így az együttműködés során a megrendelő oldaláról jellemző a várható, majd a konkrét rendelési adatok, a rendelésteljesítési feltételek (pl. határidő, kiszerezés) rendelkezésre bocsátása. Beszállítói oldalról ezek visszajelzése, a rendelésteljesítés állapotára vonatkozó adatok (esetleges késedelem mértéke, új határidő, esetleges termék-helyettesítés) megosztása elvárt és jellemző. Minimálisnak mondható az egymással együttműködő vállalatok között a vállalati határokat feszegető, azokon túlnyúlóan végzett, közös tevékenységek aránya. Jellemzően rövid távú szerződések megkötésére kerül sor, melyek sikeres együttműködés, a felek kölcsönös elégedettsége esetén – versenyeztetés után – ismét megkötethetnek, s így a piaci cserekapcsolat típusában is kialakulhatnak, kialakulnak hosszú élettartammal jellemezhető kapcsolatok. Ugyanakkor nem jellemző a kizárólagosság, egy-egy konkrét termék- és szolgáltatáscsomag cseréje kapcsán mind a megrendelő, mind a szállító több partnerek működhetnek együtt.

A **stratégiai partnerkapcsolat** esetében jellemzően magas és kölcsönös kapcsolat-specifikus beruházásokat találunk, hiszen a kölcsönös egymásra utaltság, így függőség is magas. A hatékony kapcsolat számára elengedhetetlen ezért a bizalom és az elkötelezettség magas fokának kialakítása és folyamatos fenntartása. Jellemző továbbá a piaci cserekapcsolat esetében ismertett információk megosztásán túl egyéb, a közös versenyképesség szempontjából fontos, az egyes vállalatok számára klasszikusan érzékeny információk megosztása is. Ilyen információk lehetnek például:

- a termék végső eladási pontján megfigyelhető tényleges értékesítési adatok alakulása;
- az együttműködő felek tényleges készlet- és kapacitásadatai;
- érzékeny pénzügyi adatok,
- a termék, illetve technológiafejlesztés során nyert új adatok, információk;
- stratégiai tervek, alkalmazott taktikák.

Jellemző továbbá erre az együttműködési típusra a vállalati határokat feszegető, közös cél érdekében végzett tevékenységek magas aránya. Az együttműködés feltételeit rögzítő szerződések a piaci cserekapcsolathoz képest eleve hosszabb időszakra köttetnek meg, s gyakori a felek közötti együttműködés kizárólagossága, a megrendelő esetén az adott konkrét

termék- és szolgáltatáscsomag egy beszállítói forrásból való beszerzése, illetve fordítva a beszállító oldaláról az egy, kizárólagos megrendelővel való együttműködés.

Dyer és szerzőtársai (1998) széles körű kérdőíves felmérésben vizsgálták meg az amerikai, a koreai és a japán autógyártó vállalatok beszállítói kapcsolatainak jellemzőit. Arra kérték a felmérésben szereplő vállalatokat, hogy saját működési tapasztalatuk alapján jelöljék meg a két alapvető kapcsolattípus (piaci cserekapcsolat, illetve stratégiai partnerkapcsolat) gyakoriságát és értékeljék azokat az együttműködés kiemelt jellemzői alapján.

2. táblázat: A nagy autóiipari hálózatok kapcsolatainak jellemzése (Dyer és szerzőtársai, 1998 alapján)

	USA	Korea	Japán
Kapcsolat-specifikus befektetések mértéke			
A gyártelepek közötti távolság	Nagy	Kicsi	<i>Szignifikáns különbség</i>
Azoknak a tőkebefektetéseknek a mértéke, melyek nem átvihetők	Alacsony	<i>Szignifikáns különbség</i>	<i>Szignifikáns különbség</i>
Az együtt eltöltött munkanapok száma (pl. közös problémamegoldás, koordináció)	Kicsi	Több	<i>Szignifikáns különbség</i>
Vendégmérnökök száma	Alacsony	Alacsony	<i>Szignifikáns különbség</i>
Információ megosztása / Támogatás			
Annak mértéke, hogy a beszállító bizalmas információkat is megoszt	Kicsi	Magasabb	<i>Szignifikáns különbség</i>
Annak mértéke, hogy a beszállító részletes költséginformációkat közöl	Közepes	Közepes	<i>Szignifikáns különbség</i>
Annak mértéke, hogy az autógyártó támogatást nyújt a beszállítóknak a költségcsökkentésben	Alacsony	Közepes	Közepes
Annak mértéke, hogy az autógyártó segít a megfelelő minőség elérésében	Alacsony	Közepes	Közepes
Bizalom / Szerződések			
A beszállítói bizalom mértéke, miszerint az autógyártó fair lesz a beszállítóval szemben	Közepes	Kissé erősebb	Erős
A szerződés átlagos hossza	<i>Szignifikáns különbség</i>	3 év	3 év

Az eredmények azt mutatták, hogy a nagy amerikai autógyártók beszállítói kapcsolatuk kezelése során jellemző a piaci cserekapcsolat dominanciája, míg a koreai partnerkapcsolatok domináns típusa a stratégiai partnerkapcsolat. A japán autógyártók ugyanakkor szegmentálják partnerkapcsolataikat, s párhuzamosan alakítanak ki együttműködéseket a piaci cserekapcsolat, illetve a stratégiai partnerkapcsolat jellemzői szerint. Ez a szegmentált beszállítói hálózat kezelés számos irodalmi forrás szerint (Womack és szerzőtársai, 1990; Dyer, 1996; Dyer és szerzőtársai, 1998;) a japán autógyártás sikerének egyik záloga, hiszen mindkét kiemelt kapcsolattípus rendelkezik előnyökkel és hátrányokkal egyaránt.

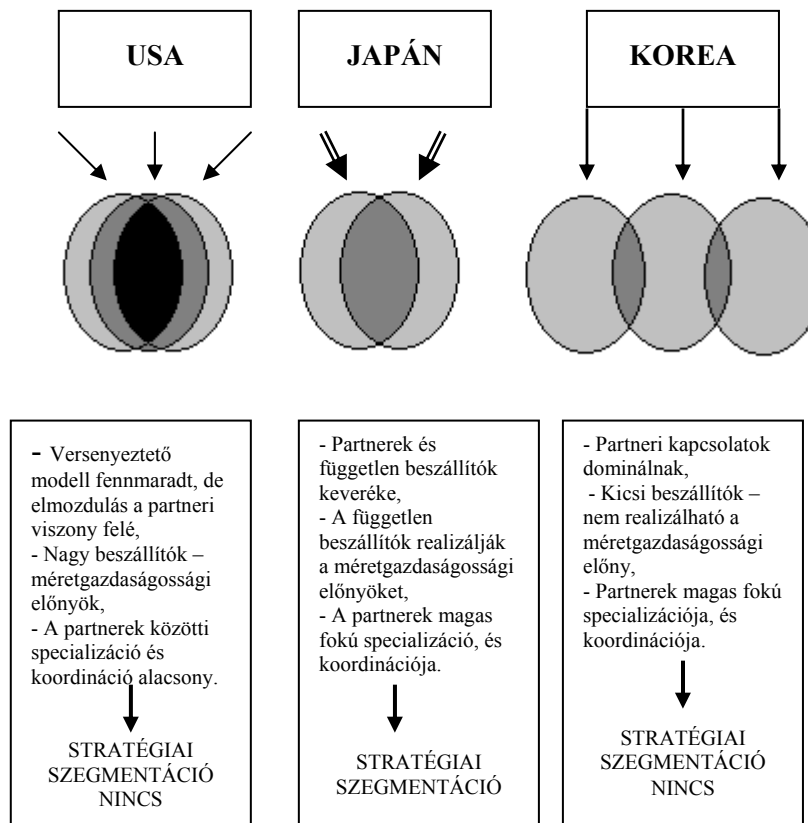
A kutatás szerint tehát az *amerikai* autógyártó vállalatok jellemzően piaci cserekapcsolatokat tartanak fenn beszállítóikkal. Ennek eredményeképpen magas a közös beszállítók száma. A beszállító vállalatok esetében a több megrendelővel fenntartott kapcsolat pozitív hozadéka, hogy e beszállítók nagyméretűvé válhattak, és megvolt az a lehetőségük arra is, hogy tanuljanak a különböző megrendelővel való kapcsolattartásból.

A *koreai* autógyártók gyakorlata a másik végletet képviseli. E cégek megkövetelik beszállítóik erős fokú lojalitását és a kizárólagos beszállítást. Ennek eredményeképpen a beszállítók kapcsolat-specifikus befektetései magasak, és erős a koordináció is az együttműködő partnerek között. A kapcsolatoknak ez az exkluzivitása az autógyártók számára azzal az előnnyel jár, hogy az autógyártóknak a beszállítók fejlesztését célzó befektetései nem gyűrűznek tovább más autógyártók felé. Ennek a gyakorlatnak az eredménye ugyanakkor az is, hogy a beszállítók kicsik maradnak, tehát a méretgazdaságosságból adódó előnyöket sem ők, sem megrendelőik nem tudják realizálni. Negatívum továbbá, hogy a kizárólagos kapcsolat a más megrendelőtől való tanulási lehetőséget is korlátozza.

A *japán* autógyártók voltak a beszállítók stratégiai szegmentációjában a leghatékonyabbak. A szegmentáció eredményeképpen a független, inkább standard termékeket gyártó beszállítók érvényesíteni tudják a méretgazdaságosságból eredő előnyöket. Ezekbe a kapcsolatokba egyik fél sem fektet be intenzíven és alacsony a beszállítók felé a tanácsadás, támogatás szintje, hiszen a beszállítóknak így átadott tudás könnyen más megrendelőhöz szivároghat át. Ezzel ellentétben a partner beszállítók jelentős kapcsolat-specifikus beruházásokat hajtanak végre, illetve erőteljesen koordinálják tevékenységüket megrendelőikkel. Ez a koordinálás gyakran ölti a személyes megbeszélés, egyeztetés formáját. Az autógyártó ugyanakkor tanácsadással segíti a beszállítói költségek csökkentését, a minőség növelését és a készletek csökkentését. Az autógyártónak érdeke is, hogy ezek a beszállítók jól teljesítsenek, hiszen saját versenyképessége közvetlenül és erőteljesen függ tőlük. Vizsgálataik során a szerzők azt is

megfigyelték, hogy a beszállítóknak ez a stratégiai szegmentálása megfigyelhető volt nemcsak az első, de a második körös beszállítók esetében is.

11. ábra: A nagy autógyártó nemzetek vállalatai esetében megfigyelhető eltérő gyakorlat beszállítói kapcsolatok kezelésében*



* Az ábrán a kör mérete jelzi az adott autógyártó beszállítói körének nagyságát. A körök közötti átfedés (sötétebb rész) pedig mutatja a közös beszállítói kör méretét.

A kutatás egyik legfontosabb üzenete szerint a beszállítók, s az üzleti hálózat vizsgálata esetén általában az együttműködő kapcsolatok stratégiai szegmentálásával tudja a központi vállalat biztosítani mindkét működési modell előnyeinek párhuzamos érvényre jutását. A szegmentálás egyik alapvető szempontja, hogy milyen a **beszállított termék fontossága**: stratégiai, vagy nem stratégiai jellegű. Stratégiai jellegű a termékről beszélünk, ha a termék, illetve szolgáltatás nagy értéket képvisel, közel estik a megrendelő alapvető képességéhez, jelentősen hozzájárul a megrendelő termékének differenciálásához (megkülönböztetéséhez). Nem stratégiai termékek azok, melyek standardizáltak, önmagukban állnak, azaz a beszállító-megrendelő kölcsönös függősége előállításuk során alacsony, ennek következtében eleve alacsony a partnerek között koordinációs igény is. Alacsony ezeknél a termékeknél a

kapcsolat-specifikus befektetések iránti igény, s a stratégiai termékekhez képest többnyire alacsonyabb hozzáadott értéket képviselnek. Ennek következtében kevésbé tudják a végtermék költség/ár arányát befolyásolni.

Az adott, ideálisnak tekinthető kapcsolat kialakítása szempontjából kiemelkedő fontosságú tehát a kapcsolatban a csere tárgyát képező termék, illetve szolgáltatás jellege. További fontos szempont a kapcsolatok szegmentálása során **a beszállítói, illetve a megrendelői piac jellemzői**, az ott megfigyelhető versenytársak száma, a verseny intenzitása, illetve a potenciális **együttműködő felek belső képességei** (Bensaou, 1999).

Összefoglalás

A tanulmány alapvető célja az volt, hogy értelmezze az üzleti hálózatot és bemutassa annak felépítését, működési logikájának néhány kiemelt jellemzőjét. Mint bemutattuk, az üzleti hálózat, mint a globális gazdaság kvázi szervezete két építőelemmel rendelkezik: a hálózat csomópontjain megtalálható szervezetekkel, üzleti egységekkel; illetve a közöttük kialakuló kapcsolatokkal. A tanulmányban bemutattuk mindkét építőelem alapvető típusait, azok kiemelt jellemzőit. Így szó volt a belső és a külső hálózat szereplőiről, részletesen a belső hálózat - a központ, jellemzően transznacionális vállalat és leányvállalatainak – főbb megjelenési formáiról. Ismertetésre kerültek az együttműködő felek közötti kapcsolattípusok is, ismét külön a belső és külön a külső ellátási lánc esetében. Ezek segítségével árnyalt képet alkothatunk az üzleti hálózat felépítéséről, struktúrájáról. A hálózati gazdaság működési modellje változást hozott tehát a gazdaságszervezés struktúrájában, de azok koordinációs, irányítási mechanizmusában is. Mint arra rámutattunk a hálózati gazdaságban erősödik – ha speciális jegyeket felmutatva is – a bürokratikus koordináció, illetve az etikai koordináció szerepe a hálózat sikeres menedzsmentje során. Reméljük, hogy azok a fogalmak, koncepciók, melyeket a tanulmányban használtunk segítséget nyújtanak globalizálódó gazdasági környezetünk megértésében, mely hosszú távon mind vállalatainknak, mind egész gazdaságunknak versenyképessége szempontjából alapvető fontosságú.

Irodalomjegyzék

Bayer J. Czakó E. (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány* 1999/2. sz.

Barney, J.B. – Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue; pp. 175 - 190

Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, 1999 Summer,

Borbély Szilvia (2001): Nemzetközi üzleti hálózatok Magyarországon (Az Ericsson, a Microsoft, az Elektorlux és a Knorr-Bremse példáján); *Európai Tükör*, 4. szám, 41-62. old.

Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó Kft.

Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó Budapest

Choase, R. H. (1937): The Nature of the Firm; in: Williamson, O. E. – Winter, S. G. (ed.) (1991): *The Nature of the Firm – Origins, Evolution and Development*; Oxford University Press, Oxford

Das, T.K. – Teng, B.S. (1998): Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances; *The Academy of Management Review*, Vol. 23., No.3, July, pp. 491 – 512

Dicken, P. (2003): *Global shift – Reshaping the global economic map in the 21st century*; SAGE Publications, London

Dyer, J.H. (1996) : Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17., 271-291

Dyer, J. H. – Cho, D. S. Chu, W. (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management; *California Management Review*, Vol. 40 No 2 , Winter, pp 57-77

Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Snehota, I. (2003): *Managing Business Relationships*; Second Edition, WILEY

Gelei A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései; *Vezetéstudomány*, 2003. július-augusztus, 24-34. old.

Gelei, A. (2007): *Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóiipari ellátási láncban*; PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

Gelei A. : A tevékenységmenedzsment tárgya, 2008; in: Demeter, K. – Gelei A. – Jenei, I. – Nagy J. (2008): *Tevékenységmenedzsment*, Aula Kiadó, Budapest

Håkansson, H. (1997): Organization networks; in: Sorge, A. – Warner, M. (ed.) (1997): The IEBM handbook of organizational behaviour; International Thomson Business Plan, London, pp. 232 – 240.

Håkansson, H. – Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks?; Journal of business Research; Volume 55, Issue 2, February, pp. 133 – 139

Lambert, D.M. – Cooper, M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management; Industrial Marketing Management; 29, pp. 65-83

Kohtamäki, M. (2006): Comparative case study on partnership and strategic network governance; IPSERA Annula Conference Preprint

Kornai J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció; Közgazdasági Szemle 3. szám

Laage-Hellman, J. (1997): Business networks in Japan – Supplier – customer interaction in product development; Routledge, London

Mentzer – DeWitt – Keebler – Min – Nix – Smith – Zacharia (2001): Defining Supply Chain management, Journal of Business Logistics, Vol. 22. No. 2.

Nagy J. – Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban; 77. sz. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet

Porter, M. (1985): Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance; The Free Press, New York

Shary, P.B. – Skøtt-Larsen, T (2001): Managing the Global Supply Chain; Copenhagen Business School Press, Handelshøjskolens Forlag

Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Womack, J. P. – Jones, D. T. – Roos, E. – Roos, J. D. (1990): The Machine that Changed the World; Rawson Associates, N.Y,

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies; Free Press, New York