



Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Tanszék

☎ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Tanszék

Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok

Pecze Krisztina

15. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2002. április

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok

Pecze Krisztina

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Veres Pálné u. 36.

H – 1053 Budapest

Hungary

Összefoglalás

A versenyszempontú megközelítés szerint a vállalati stratégia alapját valamilyen versenyelőny megszerzése jelenti. A versenyelőny források származhatnak abból, hogy a cég a vásárlói igényeket termékeivel és szolgáltatásaival, versenytársainál magasabb színvonalon képes kielégíteni. A versenyelőny növelésének másik lehetséges módja a belső szervezeti hatékonyság fokozása. A tanulmány bemutatja, hogy mindkét tényező sikeres fejlesztéséhez, így a stratégiai előny megtartásához, nagyban hozzájárulnak a vállalat által kialakított partnerkapcsolatok. A versenyelőny források mindkét dimenziója kiterjeszhető a vállalat határain kívülre és így a stratégiai menedzsment számára új tényezők megvizsgálását teszik szükségessé. Ezek közül ez az írás az iparági események hatásait az iparág kapcsolati hálóinak szerkezetére, a technológiai életgörbe és a kialakított partnerkapcsolatok összefüggéseit, és a szállító-vevő kapcsolat típusok lehetséges portfólióját mutatja be.

Kulcsszavak: vállalati stratégia, versenyelőny, vállalatközi kapcsolatok, partner kapcsolatok, hálózat, hálózati szerkezet, technológiai életgörbe, vevő-szállítói kapcsolatok

Abstract

According to the competitive approach corporate strategy is based on the acquisition of some kind of competitive advantage. One source of competitive advantage can originate from the firm being able to satisfy consumer desires with its products and services at a higher level than its competitors. Another possible way of increasing competitive advantage is to increase internal organisational efficiency. The study shows that partnerships formed by the firm greatly contribute to the successful development of both aspects, thus to sustaining strategic advantage. Both dimensions of competitive advantage sources can be extended beyond the borders of the firm, and therefore make it necessary for strategic management to examine new factors. This paper shows how industry events reshape the network of interfirm relationships, the connection between the technological lifecycle and the creation of partnerships, and the possible portfolios of types of buyer-supplier relationships.

Keywords: corporate strategy, competitive advantage, interfirm relationships, partnership, network, network structure, technological lifecycle model, buyer-supplier relationship

A műhelytanulmányban szereplő írás az OTKA F037789 nyilvántartási számú „Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe” című kutatás keretében jött létre.

Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok ¹

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	3
1. A vállalatközi kapcsolatok és vállalati hálók	4
2. Vállalati stratégia és vállalati kapcsolatok	6
2.1. Az iparági események és a vállalati hálók	8
2.1.1. A változás természete	10
2.1.2. A változás kialakulásának okai	11
2.1.3. A strukturális változás iránya	11
2.2. A technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítása	15
2.2.1. A képlékeny szakasz	16
2.2.2. Az átmeneti szakasz	17
2.2.3. Az érett szakasz	18
2.2.4. A záró szakasz	19
2.3. A vállalatközi kapcsolatok portfóliója	21
ÖSSZEGZÉS	27
Felhasznált irodalom	29

BEVEZETÉS

Az utóbbi évtizedekben a gazdasági élet számtalan területén bekövetkezett változások a verseny fokozódását idézték elő, ezzel egyre hatékonyabb erőforrás és tevékenység allokációra ösztönözve a vállalatokat. Ezek közül néhányat említve, technológiai fejlődés komplexitása, a minőség előtérbe kerülése, a fogyasztói szokások megváltozása, globalizáció, az innovációs képesség felértékelődése, mind a specializáció magasabb fokát követelik meg az egyes iparági szereplőktől. Az egyre változatosabb módokon és területeken felmerülő kihívásoknak a vállalatok csak úgy tudnak eleget tenni, ha a felkutatják meglévő képességeik közül azokat, melyek versenyelőnyt biztosítanak számukra, illetve olyan új kompetenciákra tesznek szert, azok kifejlesztése, vagy más szereplőktől való megszerzése útján, melyek versenyképességük fokozását idézik elő. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a vállalati gyakorlatban és a gazdálkodástudomány különböző területein a piaci versenyben egyedül versenyző vállalatok képe mellett és helyett egymással partnerkapcsolatokat kialakító, együttműködő vállalatok képe jelent meg. Az azonos iparágban tevékenykedő vállalatok közötti

¹ A tanulmány a szerző Ph.D. disszertációtervezetének és az OTKA F037789 kutatási program irodalomfeldolgozó munkálataihoz kapcsolódik, így nagyban épít a felhasznált irodalomban felsorolt művekre.

kapcsolatok és más iparágak szereplőivel kialakított együttműködések jelentős erőforrásokat jelentenek a vállalatok számára versenyképességük fokozásában.

Ezek a változások számos elméleti kutatást indítottak el többek között a szervezetelmélet és a stratégiai menedzsment területén. Megállapították, hogy a vállalatközi kapcsolatok nem csak a verseny bizonytalanságát és az erőforrásoktól való függőséget csökkentik, hanem információs csatornaként, hasznos irányítási eszközként és költség kontrollként is szolgálnak (Burt, 1992). Amióta tényyszerűvé vált, hogy olyan csatornákról van szó, melyek által különböző javak és szolgáltatások elérhetővé váltak, a vállalatközi kapcsolatok hálójának vizsgálata saját létjogosultságot kapott.

Az írásban alapfogalmakként használt tényezők tisztázása érdekében először azok meghatározását adom meg. Ezek után rátérek arra, hogy a vállalati stratégia kialakítása, megvalósítása és a módosítása során fontos vállalatközi kapcsolatok milyen új szempontokat jelentenek. Az alapvetően verseny szempontú Porter féle megközelítés által kidolgozott elméleti keret (Porter, 1980) kiegészítésére bemutatok néhány új dimenziót, melyek a stratégia és vállalatközi kapcsolatok összefüggésében fontosak. Ezek az iparági események hatásait az iparági kapcsolati háló szerkezetére, a technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakításának összefüggéseit, és a szállító-vevő kapcsolatok típusait és portfóliójuk menedzselését elemzik.

1. A vállalatközi kapcsolatok és vállalati hálók

A vállalatok közötti kapcsolatok a tranzakciós költség elméletre alapozva a piac és hierarchia végpontok között helyezkednek el. (Coase, 1937; Williamson, 1975) A két szélsőséges együttműködési forma, a piaci koordináció - amikor egyszeri csere kapcsolat létezik a felek között - és a hierarchia - amikor a tevékenységek teljes integrációja jellemző - között számos további lehetőség van a vállalatoknak valamilyen együttműködési forma kialakítására. A vállalatközi kapcsolatok, kapcsolati forma, partnerkapcsolat, együttműködések kifejezéseket szinonimaként használjuk és a fogalmat a következőképpen határozzuk meg.

„A *partnerkapcsolatok* célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét.” (Mohr – Spekman, 1994:135) Közös erőfeszítéseket tesznek azon célok elérésére, amelyet egyedül működve nem

tudnának könnyen elérni. Ezeknek a szövetségeknek és partnerkapcsolatoknak a kialakulását elsősorban a piaci versenyelőny elnyerése motiválja. A partnerkapcsolatok megengedhetik maguknak az új technológiák vagy piacok erőteljes elérését; szélesebb termék/szolgáltatási skála biztosításának képességét; méretgazdaságosságot a közös kutatások és/vagy termelés által; a cég határain túlnyúló ismeretek megszerzését; a kockázatmegosztást; és a kiegészítő képességek elérését.

A partnerkapcsolatok további jellemzőit a témakörben folytatott kutatások eredményei összegzik². A stratégiai partnerkapcsolatok elmosódott határokat eredményeznek a cégek között, amelyekben szoros kapcsolatok alakulnak ki a partnerek között. Jellemző ezen kapcsolatok hosszú távú és összefonódó természete a cégek között, amelyek az opportunistáknak viselkedés lehetőségének csökkentését szolgálják. A szakirodalom az elkötelezettségre, koordinációra, kölcsönös függőségre és a bizalomra fókuszál, mint a partnerkapcsolatok fontos jellemzőire. Ezek a jellemzők magukban foglalják, hogy a partnerek elismerik a kölcsönös függőséget és akarnak tenni a kapcsolat fennmaradásáért. Amennyiben valamelyik fél opportunistáknak módon viselkedik, a kapcsolat ezt megsínyli, és a partnerek megérik annak negatív következményeit.

A vállalatok közötti partnerkapcsolatok képezik a kapcsolati *hálókat* alapegységét. A háló és hálózat fogalmak³ túllépnek a kétoldalú együttműködések vizsgálatán és a vállalatok között létrejövő kapcsolatokat valamilyen rendszerként, többoldalú együttműködésnek értelmezik. Hálózatról beszélhetünk több nézőpontból: egy adott vállalat által kialakított kapcsolatok hálójáról, egy iparágban működő vállalati kapcsolatok hálózatáról, régió szerinti hálózatról, stb. Ehhez kapcsolódóan a tudományos szakirodalomban a *hálózat* fogalmának többféle értelmezése létezik, ehelyett eltekintünk ezek ismertetésétől, csak a témánk szempontjából elfogadott hálózati definíciót adjuk meg⁴.

A hálózat tehát: „Független vállalatok csoportja, amelyek különböző együttműködési formák, szövetségi kapcsolatok által összekapcsolva kívánnak valamilyen közös teljesítményt/célt elérni” (Gulati, 2001). Konkrét összetételükről csak adott vállalat és együttműködő partneri

² A vállalkozói kapcsolatok jellemzőivel foglalkozik: pl.: Powell, 1990; Yoshino - Rangan 1995; Bensaou, 1998; Gulati, 1998; Tari és Buzády, 1998.

³ A háló, hálózat, vállalati háló, vállalati kapcsolati háló fogalmakat szinonimaként használjuk.

⁴ Erről lásd részletesen: pl. Nohria- Eccles 1992; Powell 1990; Child-Faulkner, 1998; Szanyi-Tari, 2000; Szabó-Kocsis, 2000.

kapcsolatai révén beszélünk. Egy vállalati háló tartalmazhat többféle vállalatok közötti együttműködési formát is. A hálózat tehát a vállalatközi kapcsolatok, együttműködések által összekapcsolt cégek olyan rendszerét jelenti, melynek értékalkotó tevékenysége nagyobb, mint a részek egyenkénti tevékenységeinek összege. Ez a gondolat a stratégiai gondolkodás egy kulcsfogalmához *szinergiák* kihasználásához kapcsolódik, ami immár a vállalat határain kívülre is kiterjedhet a vállalatok együttműködése révén.

2. Vállalati stratégia és vállalati kapcsolatok

A vállalat alapvető stratégiai céljának elérési módja valamilyen versenyelőnyre építve a vállalat értékének növelése. A jelen tevékenységi rendszerre alapozva, úgy kell kialakítani, folyamatosan figyelemmel kísérni, és ez alapján, ha szüksége, megváltoztatni a vállalat működési körét, hogy a jövőbeni tevékenységi rendszer minél jobban szolgálja a vállalat értéknövekedését. (Könczöl, 2002) A különböző versenyelőnyre épülnek a Porter-i általános versenystratégiák is. A stratégiai előny ebben az esetben a költségvezető szerep, a termék megkülönböztetés vagy ezek kombinációja lehet. Egy másik megközelítés, a stratégiai döntések alapját képező nyereségháromszög-modell szerint a vállalat versenyelőnyét egyrészt a vásárlói igények újfajta kielégítése útján növelheti, másrészt a belső szervezeti hatékonyság fokozásával. (Zakon, 1993, hivatkozva: Bayer J. és Czakó E., 1999) A bevezetőben említett környezeti változások hatására az alapvető képességekre való koncentráció szemléletmódja megjelent a szakirodalomban, és a vállalati gyakorlatban egyaránt. Mindezek eredményeként a *szervezeti hatékonyság* biztosítása már nem csak az egyes vállalatokon belül, hanem a vállalatok közötti viszonylatban is értelmezhető, és fontos stratégiai elemmé vált. A különböző vállalatok közötti partnerkapcsolatok kialakítása révén elmosódottá váltak a vállalatok határai, így a működési hatékonyság is új értelmezési keretet kapott. (Prahalad - Hamel, 1993) Felfogásunkban a stratégia és a vállalati hálók közötti legfontosabb összekötő kapocs, tehát a működéshez szükséges szervezeti hatékonyság megteremtése, s ennek új megvalósítási módja a vállalatközi partnerkapcsolatok kialakítása.

Mivel megközelítésünk elfogadott kiindulópontja a stratégiai versenyszempontú megközelítése, a következőkben röviden felvázoljuk a kapcsolódási pontokat ehhez az elméleti kerethez. A Porter-i versenyszempontú stratégia-megközelítése alapkérdése az, hogy milyen tényezők határozzák meg egy iparág egyes vállalatainak piaci erejét és ezzel profit

lehetőségeit, valamint, hogyan kapcsolódnak ezek a tényezők a vállalat stratégiai választásához. A kérdések megválaszolására a Porter által kidolgozott elemzési keret szerint a vállalat jövedelmezőségét meghatározó alapvető tényezők az alábbiak: (1) az iparág közös jellemzői, (2) a stratégiai csoportok jellemzői és a (3) vállalat helyzete a stratégiai csoportján belül (Porter, 1993:153). Mivel írásunk célja, hogy a vállalati kapcsolati hálók és a vállalati stratégia közötti kapcsolatot bemutassa, ezt a három elemből álló logikai láncot egészíti ki olyan elemekkel, melyek ebben az összefüggésrendszerben fontosak.

Az iparág közös jellemzőinek vizsgálatára az iparági struktúra teljes kiterjedésére vonatkozó elemek kerülnek vizsgálatra, melyek az öt versenytényező eredőjét meghatározzák, s ezek az iparág valamennyi vállalat esetében egyaránt érvényesülnek. Ide tartoznak olyan tényezők, mint az iparág termékei iránti kereslet növekedési üteme, a termék megkülönböztetés átfogó lehetőségei, a technológiai változások, a technológiai változatok száma, a beszállítói iparágak szerkezete stb. Ezek tehát azok a tényezők, melyeket az iparág szempontjából közös tényezőknek tekintünk. Az iparág közös jellemzőinek megismerése után azon szempontok vizsgálata kerül előtérbe, melyek már egy szűkebb vállalati kör számára adóttak. Ez a szűkebb kör a stratégiai csoport, „ami az iparág vállalatainak olyan csoportja, amely azonos vagy hasonló stratégiát követ stratégiai dimenziókkal mérve” (Porter, 1993:142).

Itt az iparág-elemzés, a versenytársak közötti verseny élessége tényezőjének kibővítésére kerül sor, a stratégiai dimenziók (például: méret, termékválaszték, tőkeellátottság, piaci részesedés, profilbővülés, márka elismertsége) figyelembevételével. Ezek olyan elemeket jelentenek a versenytársak szempontjából, melyek alapján össze tudjuk őket hasonlítani, és az azonos jellemzők alapján csoportokba rendezni. A versenytársakat itt kisebb csoportokba osztjuk, ami megkönnyíti az elemzést a közös jellemzők miatt. Megjegyzendő, hogy a vállalatok stratégiai csoportokba történő besorolása nem független az elemző szubjektív értékítéletétől. A stratégiai csoportok elemzése jövedelmezőség szempontjából azért fontos, mert az egy csoportba tartozó vállalatok profítlehetősége gyakran eltérő, teljesen függetlenül attól, hogy milyen a stratégiamegvalósítási képességük. A stratégiai elemzés harmadik eleme a vállalat helyzete a stratégiai csoportján belül, ahol az előzőekben ismertetett elemek értékelésére kerül sor a saját vállalat és a csoport többi tagjának viszonylatában.

Ezen a elemek vizsgálatával képesek vagyunk megismerni vállalatunk helyzetét és jövőbeni lehetőségeit a versenytársai körében, és ezt egy tágabb kör leszűkítése révén értük el, egy

közel azonos stratégiát követő vállalati körben. A versenytársakhoz képesti pozíció ismeretén kívül fontos stratégia-meghatározó szerepe van, a vevők, szállítók és a kapcsolódó iparágak vállalataival kialakított kapcsolatoknak, ezek hálójának, és az ott elfoglalt pozíciónak. A továbbiakban erre mutatunk be néhány a témakörben végzett kutatás eredményein alapuló modellt, melyek szélesítik ismereteinket a vállalati stratégiai és a vállalatközi kapcsolatok terén.

2.1. Az iparági események és a vállalati hálók

A kétoldalú kapcsolatok ismerete után a stratégiai menedzsment kutatások a közelmúltban felismerték a többoldalú kölcsönös kapcsolatok jelentőségét, ami hálózatokba köti össze a cégeket. Egy iparág vállalatainak stratégiai magatartása nemcsak a saját maguk által kötött partnerkapcsolatoktól függ, illetve az által befolyásolt, hanem a teljes hálózati kapcsolatok struktúrájától. A hálózati vizsgálatok alkalmazták ezt a logikát annak a bizonyítására, hogy a jól strukturált hálózatok egy magasabb haszon lehetőségének az alapját képezik és értékes társadalmi tőkét hoznak létre. Tehát a vállalatközi kapcsolatok hálóját egy stratégiai erőforrásnak tekintjük, ami jelentős szerepet játszik a stratégiai teljesítményben.

A hagyományos hálózati megközelítés elemzései a hálózatokat egy adott kontextusnak, rendszernek tekintették, ami nem változik és nem vizsgálták a változásokat. Ugyanakkor a mai kutatások fókuszába egyre inkább a dinamikus szemlélet került, tehát annak vizsgálata, hogy mi okozza azt, hogy a hálózatok fejlődnek és változnak az idők folyamán. Itt most azt a megközelítést mutatjuk be, amely arra próbál választ adni, hogy az iparágon belül a vállalatközi kapcsolatok rendszere hogyan változik. Ezt alapvetően Mandhavan (1998) és szerzőtársai alapján tesszük meg. Legfőbb feltételezés az, hogy bizonyos iparági események következtében az iparági kapcsolatok tovább erősödnek, más események hatására pedig a korábbi kapcsolatok fellazulnak. Ezt a kapcsolatrendszert tehát dinamikus változónak tekintjük. Az iparági események hatásait vizsgálva Manthavan és szerzőtársai arra törekedtek, hogy összességében az egész iparági kapcsolatrendszer fejlődését vizsgálják. Kihangsúlyozzák, hogy a kapcsolat önmagában is egyfajta erőforrása a vállalatnak a következő fontos szerepet tölti be: ismeretek, valamint egyéb erőforrások áramlása válik lehetővé, védelmet nyújt a piaci bizonytalanságokkal szemben, segíthet kiküszöbölni a nyersanyagoktól való függést, lehetőséget biztosít arra, hogy a cégek ellenőrzésük legyen

mások felett, a hálózat információs csatorna, valamint fontos kapcsolati tőke is egyben. Így a megfelelően működő iparági háló révén az egész iparág magasabb jövedelmezőségi állapotba kerül.

Ez a kapcsolatrendszer a verseny kereteit is kijelöli, valamint kifejezi az aszimmetrikus viszonyokat az alapanyagokhoz, technológiákhoz, piacokhoz, információkhoz való hozzájutás területén. A kialakult kapcsolatrendszer meghatározza azt, hogy az iparág hogyan fejlődik, valamint az egyes vállalatok képességét arra, hogy ezt a fejlődést meghatározzák. A vállalatok, hogy megőrizzék a kritikus erőforrásokhoz való hozzáférésüket gyakran lépnek stratégiai partnerkapcsolatba egymással. Nagyon fontos kiemelni a kapcsolatrendszerek változását, illetve azt, hogy az iparági események hatására ez a rendszer előre megjósolható irányba változhat. Amennyiben a vállalatvezetők ismerik az egyes események hatásait akkor képesek lesznek arra, hogy a számukra megfelelő irányba mozdítsák el ennek a kapcsolatrendszernek az alakulását. Mivel a hálószerkezet egy kulcsfontosságú eleme a vállalati teljesítménynek és az iparági fejlődésnek, a vállalatok igyekeznek olyan stratégiai lépéseket megtenni, amelyek javítják pozíciójukat a hálón belül. Így az iparág történeti váltásai szinte mindig egybekapcsolódnak a jelentősebb cégközi kapcsolatváltásokkal. Ezek a változások attól függenek, hogy a hálózat résztvevői mit cselekszenek annak érdekében, hogy javítsanak a hálózatban elfoglalt jelenlegi helyzetükön. A hálózat szerkezete egy iparágban egy kiragadott időpontban azt mutatja meg, hogy éppen milyen kölcsönhatások léteznek a cégek között. Ez azonban egy statikus állapotot mutat. Stratégiai szempontból a dinamikus szemlélet a fontos. A vállalatvezetők szempontjából nézve a hálózati szerkezetváltozás folyamatában két fontos dolog emelhető ki, egyrészt meg kell ismerni, hogy az adott iparág várható eseményei milyen hálózati változást eredményeznek, másrészt fel kell ismerniük, hogy ebből a változásból, hogyan kovácsolhatnak előnyt cégük számára. A hálózatokban bekövetkező strukturális változások elméletének kifejlesztése értékes kiegészítése lehet a stratégia irodalmának. (Mandhavan et. al, 1998)

A hálózati struktúra változásának megvizsgálása előtt célszerű tisztázni, hogy mely események kapcsán nem beszélhetünk strukturális változásról. Valódi szerkezetváltozásnak csak az tekinthető amikor jelentős módosulás következik be a hálózati kapcsolatrendszerben. Tehát nem változik a hálózat attól, hogy néhány szereplő ki vagy belép a versenyből, nem változik attól sem, hogy a hálózati tevékenység intenzitása nő vagy csökken. Ha például az egyes szereplők erősítik a kapcsolataikat anélkül, hogy új kapcsolatokat kezdeményeznének

másokkal, vagy másfajta kapcsolatokat létesítenek a már meglévők mellett ezt nem tekintjük szerkezeti változásnak. A hálózati struktúraváltás folyamatát három tényezővel jellemezhetjük: (1) a változás természetével, (2) a változás kialakulásának okaival és a (3) változás irányával.

2.1.1. A változás természete

A változás természetét elemezve a szerzők a centralitásra, a centralizációra és a csoportközi kapcsolatokra helyezik a hangsúlyt. Egy adott vállalat csak akkor tudja megvalósítani hálózatalakító stratégiáját, ha tud partnereket vonzani, és kapcsolatokat kiépíteni. Ezt a tulajdonságot jelenti a *centralitás* fogalma: egy adott vállalatról akkor mondjuk, hogy centrális helyzetben van, ha viszonylagosan azaz a többi vállalathoz képest sok vállalattal épített ki kapcsolatot. A centralitás azon alapul, hogy mekkora a partnerek egymás iránti vonzereje, ugyanis e nélkül nem lehet hatékony és érdemes hálózatot tervezni és felépíteni. Empirikusan igazolt, hogy az ilyen vállalatoknak nagyobb a hatalma, a hírneve és jellemző rájuk az innovációk elsőként való alkalmazása. A strukturális változások egyaránt megjelennek a cégcsoportok közötti kapcsolatokban, mint az egyes cégek között. A hálózatokban a strukturálisan hasonló helyzetű cégeket olyan csoportokba lehet sorolni, melyek között a kapcsolatok jól vizsgálhatók. (Nohria and Garcia Pont, 1991) Egy cég úgy növelheti centralitását, hogy kapcsolatokat épít ki egyre több központi szereplővel miközben a kevésbé jelentőséssel megszakítja kapcsolatait. A centralitás egy fontos tényező tehát a szerkezeti változás előrejelzésében.

Amíg a centralitás, vagy központiság egy vállalati szintű képződmény, a *centralizáció* hálózati szintű, ami azt mutatja meg, hogy ilyen a centralitások eloszlása a hálózaton belül. Annál kevésbé centralizált egy hálózat minél inkább hasonló a centralitása a benne szereplő vállalatoknak. Az iparágat tehát akkor mondjuk magasan központosítottnak, ha kevés cég van központi helyzetben a legtöbb vállalat, pedig perifériális helyzetben van. Ha egy iparágban a vállalatok közel azonos szinten vannak, akkor a központosítás szintje alacsonyabb.

A központiság és a központosítottság vizsgálatát egyrészt elemezhetjük a vállalatok egymásközi kapcsolatainak viszonyában, másrészt vállalatcsoportok közötti kapcsolatok vizsgálatával is. Az ilyen csoportközi kapcsolatok vizsgálata lehetővé teszi, hogy általános cégcsoport típusokat különítsünk el. Ezt háromféleképpen tehetjük: a strukturális egyenlőség,

az általános egyenlőség és a kontextuális egyenlőség módszerével. Az első kettő a cégek közötti kapcsolati rendszeren alapul, a harmadik a hasonló tulajdonságú vállalatokat veszi egy csoportba, ez utóbbi hasonlatosságot mutat a Porter féle stratégiai csoportok elméletével. E módszer alkalmazásának két előnye van egyrészt gazdag kutatási háttérre tud támaszkodni, másrészt a csoportban lévő vállalatok száma viszonylag állandó, így meg lehet figyelni a csoporton belüli és a csoportok közötti kapcsolatok változását is, amelyek szintén fontos előrejelzői a strukturális változásoknak, hosszú távú vizsgálatokra is lehetőség nyílik.

2.1.2. A változás kialakulásának okai

A változás kialakulásának oki lehetnek: technológiai újítás, erőforrásokban gazdag, céltudatos új belépő megjelenése, a szabályozás megváltozása, a fogyasztói preferenciák jelentős módosulása, amelyek megváltoztatják az iparági háló szerkezetét. Ha az iparág fejlődését akarjuk jellemezni az időben, akkor az iparági események által felosztott idősík (ami így különböző hosszúságú intervallumokból áll) alkalmasabb arra, hogy vizsgálódjunk, mintha rögzített időszavakat vennénk alapul. Ez a szemléletmód lehetővé teszi, hogy olyan időintervallumokat válasszunk, amelyek nem tetszőlegesen, hanem az iparági események által körülhatároltak. A kulcsfontosságú iparági események okot adnak a hálózat átszerveződésére. Az előzőekben említettek közül azok az események ilyenek, amelyek hosszú távon átalakítják az egész iparágat. Mivel a hálózati pozíció nagyban meghatározza az erőforrásokhoz való hozzáférést, és a hálózati struktúra befolyása meghatározó a vállalat teljesítményére, valamint az iparág fejlődésére, ezért a fontosabb iparági események lehetőséget nyújtanak a vállalatoknak, hogy erősítsék pozíciójukat az iparági hálózatban. Egyes események alapján megváltoztathatják az iparági versenyt, és ez hatással van a hálózati kapcsolatokra is. A cégek felismerik, hogy szükségük van olyan erőforrásokra, amelyeket jelenlegi partnereik nem tudnak biztosítani számukra. Emiatt új kapcsolatokat alakítanak ki, és ezzel megváltoztatják az iparági hálózat rendszerét. Ugyanakkor nem mindegyik nagy változás okoz átalakulásokat a rendszerben, vannak olyanok is amelyek a jelenlegi kapcsolatokat mélyítik el.

2.1.3. A strukturális változás iránya

Az iparági események strukturális hatása kétféle lehet. Beszélhetünk struktúra-erősítő vagy struktúra-gyengítő hatásról. Az iparági kapcsolatok szerkezete megerősödik, ha a korábban is jelentős hatalommal rendelkező cégek hatalma még tovább nő, és a korábban is gyengébb

hatalommal rendelkező cégek helyzete tovább gyengül. Tehát a korábbi hatalommegosztási struktúra tovább erősödik, centralizálódik a gyengébbek kárára. Megglazul a korábbi kapcsolati szerkezet, ha a korábban jelentős hatalommal rendelkezők hatalma csökken, a korábban kevés hatalommal rendelkezők pedig megerősödnek. A hatalmi struktúra tehát módosul a korábban gyengébbek javára, a hatalom elosztás decentralizálódik.

A strukturális változások okai szolgálnak alapul a strukturális változások irányának meghatározásához. Ennek a tudásnak a birtokában a vállalatvezetők meg tudják tenni a helyes lépéseket, hogy megőrizzék, illetve javítsák cégük hálózati pozícióját. Három kérdésre kell válaszolniuk, hogy eldöntsék a strukturális változás irányát: (1) Hogyan hat az esemény a jelenleg elfogadott versenytényezőkre? (2) Kinek válik hasznára az esemény bekövetkezése? (3) Kik indították el az eseményeket?

A 1. sz. táblázatban foglaljuk össze a hálózati szerkezet-átalakító események és a vállalatvezetők által megvizsgálandó kérdések összefüggéseit.

1. sz. táblázat
A hálózati struktúrát érintő események jellemzői

Az iparági események jellemzői	Struktúra-erősítő esemény	Struktúra-gyengítő esemény
Az események hatása az iparági versenyre	Fenntartja és erősíti az iparágban meglévő verseny természetét	Radikálisan megváltoztatja a versenytényezőket
Kinek előnyös a változás?	Az iparág domináns szereplőinek központi pozícióját növeli	Az iparág perifériális szereplőinek pozícióját növeli
Ki kezdeményezi a változást?	A jelenlegi háló domináns szereplői	A jelenlegi háló perifériális szereplői

Forrás: Mandhavan et. al, (1998), p. 444.

A struktúra-megerősítő esemény a következő három sajátossággal rendelkezik:

1. Az iparágban jelenleg elfogadott versenytényezőkre épül, és azokat fejleszti tovább. Kognitív szempontból nézve a struktúra-megerősítő esemény nem okoz lényegi változást az adott iparágban alkalmazott menedzseri eszközökben. Éppen ellenkezőleg, megerősíti és kiterjeszti a jelenlegi versenyképes vezetés helyzetét. A gyakorlatban a struktúra megerősítő események több formája létezik: lehet a korábbi eljárások alapján álló technológiai fejlesztés, de lehet például olyan kormányzati rendelkezés, ami korábban létező stratégiai korlátokat szüntet meg.
2. A rendszerben már befolyásos pozícióval rendelkező vállalatoknak több haszna származik a struktúra-megerősítő eseményekből, mint a perifériálisabb helyzetű vállalatoknak.

Ennek két oka van. Először is, nagy valószínűséggel az iparág domináns vállalatai rendelkeznek befolyásos pozícióval a rendszerben. Mivel az esemény a jelenlegi versenyfeltételeket erősíti, ezek a vállalatok még dominánsabbá válnak. Másodszor pedig, e vállalatoknak jobb lehetőségük nyílik arra, hogy az eseményekből tőkét kovácsoljanak.

3. Az esemény kezdeményezése nagy valószínűséggel a jelenleg meghatározó pozíciójú cég kezében van. E feltételezés alapja az, hogy ezeknek a vállalatoknak több hasznuk származik a struktúra-megerősítő eseményből, mint társaiknak. Mivel a rendszer központi szereplői az interakciók középpontjában helyezkednek el, valószínű, hogy a fejlesztések forrásai lesznek. A korlátozó rendelkezések megszüntetésére irányuló folyamatok elindításában és végrehajtásában, mint például a lobbyzás, általában a domináns vállalatok hatékonyabbak.

A struktúra-megerősítő esemény hatásai növelik a centralitást azáltal, hogy a központi vállalatoknak lehetőséget nyújtanak helyzetük megerősítésére. Növelik a centralizáltságot, mivel a perifériális helyzetű cégek továbbra is szélső pozíciót foglalnak el. Mivel a rendszer alapvetően nem változik a vállalatcsoportok közötti kapcsolatok megmaradnak, vagy még inkább erősödnek.

A struktúra-lazító események a következő három tulajdonággal írhatók le:

1. Radikálisan megváltoztatják a verseny alapját képező tényezőket az iparágban. A struktúra-lazító események arra készítetik a vállalatokat, hogy új partneri kapcsolatokat alakítsanak ki, amelyek új erőforrásokhoz juttatják a céget. A struktúra-lazító eseményre lehet példa az új meghatározó technológia kifejlesztése, ami gyökeresen megváltoztatja az elfogadott technológiai paradigmát és túlhaladja a korábban szükséges tudást és gyakorlatot, de lehet például a monopóliumok letörésére irányuló kormányzati intézkedés.
2. A domináns pozícióval rendelkező vállalatok nem feltétlenül húznak hasznat a változásból. A marginálisabb helyzetben lévő vállalat ugyanolyan valószínűséggel kerül kedvezőbb helyzetbe az esemény következtében. A korábban hatalommal rendelkező vállalatokat korlátozhatják a rendszerben kialakított kapcsolataik, kötelezettségeik, nehezebben képes alkalmazkodni az új feltételekhez. Másrészt a relatíve perifériális vállalatok lemaradása növekedhet.
3. Az eseményt nagy valószínűséggel a jelenleg perifériális helyzetben lévő vállalatok kezdeményezik. Egy radikálisan új technológia vagy egy alapvetően új árazási stratégia adaptációja minden valószínűség szerint egy egyedül működő, kis vállalatától származik,

nem pedig egy központi helyzetű vállalattól. A perifériális helyzetű vállalatokat motiválja a struktúra-lazító esemény elindítása, hiszen ők csak nyerhetnek. Nem így a jelenleg központi szereplők, akik elveszíthetik domináns pozíciójukat.

A struktúra-lazító események hatásai nem egyértelműek. Csökkenthetik a centralitást, azaz a korábbi központi helyzetből adódó előnyöket. Ezzel szemben a periférikus helyzetű vállalatoknak lehetőségük nyílik pozíciójuk javítására. Két ok van amiért a struktúra centralitása nem feltétlenül változik: egyrészt az eddig domináns vállalat a már létező kapcsolatai segítségével – rövid távon mindenképp – képes lehet az esemény centralitást csökkentő hatásainak kompenzálására, másrészt a struktúra-lazító esemény nem feltétlenül kedvez minden periférikus helyzetben lévő vállalatnak. Ennek megfelelően a központosítottság időlegesen csökken az iparágban. A vállalatok közötti kapcsolatok vonzereje a struktúra-lazító események hatására megváltozik. Az eddigi kapcsolatok elveszíthetik jelentőségüket a megváltozott versenykörnyezetben, más vállalatcsoportok között pedig új kapcsolatok alakulhatnak ki.

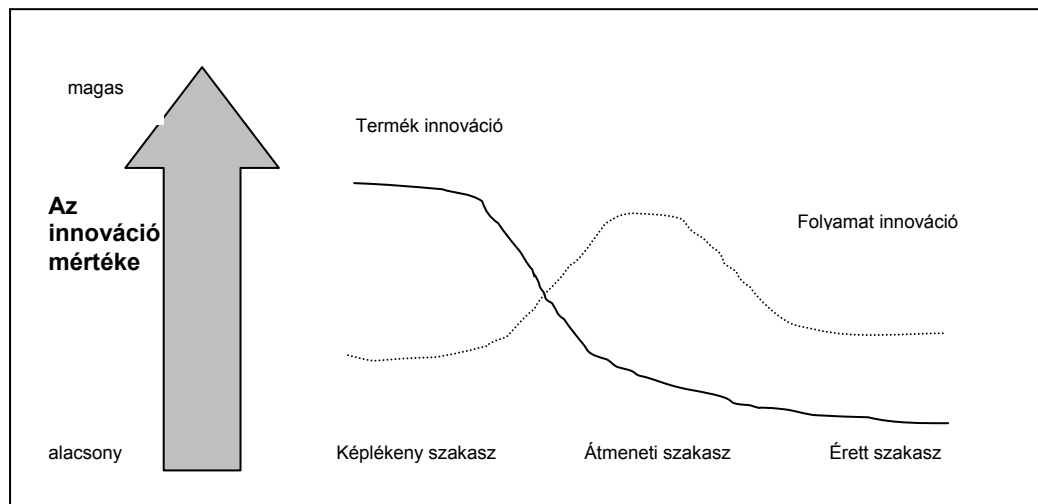
Mandhavan és kutatótársai (Mandhavan, et. al, 1998) ezen összefüggésekre épített hipotézisrendszeren tesztelték állításaikat a nemzetközi acélpiacon, az 1977 és 1993 közötti időszakot tekintve. Választásuk azért esett erre a szövetségi hálóra, mivel ezen a piacon néhány évtized alatt jelentős stratégiai változások történtek, melyek közül a legjelentősebben: az 1984-es szabályozási sokk, valamint az 1987-es technológiai forradalom voltak. Kutatásuk eredményének főbb megállapításai a következőkben foglalhatók össze. A struktúra-megerősítő és struktúra-lazító események megkülönböztetése megalapozott. Hatásaik az iparági kapcsolatok szerkezetére nagymértékben függ a változások sorrendjétől és időbeliségétől. Tehát a struktúra-lazító esemény esetén kérdéses, hogy mekkora időintervallumon decentralizál, mielőtt újra megindulna egy másféle központosítás. Az eredmények alkalmazásának lehetőségei a vállalatvezetők számára leginkább abban jelentkeznek, hogy a vállalati háló használható, mint teljesítménybefolyásoló tényező, valamint ezzel szoros összefüggésben vannak hálózatépítésre alkalmas időszakok. A kormányzati szféra számára fontos információkat jelentenek a vállalati hálózatok és változásaik irányai a bevezetendő szabályozások potenciális hatásainak felmérésére, illetve a jelenlegi szabályozási módok esetleges korlátozó hatásainak megszüntetésére.

2.2. A technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítása

Ahogy azt az előzőekben említettük, a környezeti változások egyik legmeghatározóbb eleme a technológiai fejlődés. A technológiai fejlődés által megkívánt követelményeknek a vállalatok már nem képesek egyedül eleget tenni, így a különböző kutatás-fejlesztési programok a technológiájuk minél magasabb színvonalra emelésére, közös tevékenységet alakítanak ki a vállalatok között. Stratégiai döntést képez tehát a vállalat vezetése számára, hogy az adott skálán milyen partnerkapcsolatot alakítson ki. Ehhez nagymértékben hozzásegíti ennek a döntésnek az elbírálásához a vállalatokat az, hogyha ismerik a saját termékeikhez kapcsolódó technológiai életgörbét. Noha a vállalatok sokféle lehetőség közül választhatnak, mint például stratégiai szövetségek kialakítása, joint venture, azaz közös vállalat létrehozása, licencvásárlás, részvényvásárlással történő vállalatfelvásárlás vagy összeolvadás. Abban a kérdésben, hogy hogyan döntsék el melyik partnerkapcsolati formát válasszák jelentős szerepe van a technológiai életgörbe ismeretének. Itt a különféle vállalati kapcsolatok közül kettőt választunk ki: a szövetségkötést és a felvásárlást. Ezeket vizsgáljuk Roberts és Liu (2001) írására alapozva. Az indok arra, hogy e két kapcsolati formát választjuk abból ered, hogy mind a kettő egyaránt hosszú távra kapcsolja össze a vállalatokat, azonban a különbség a felelősség illetve a közösen vállalt felelősség és a közös hasznok különbözőségében van. Míg a szövetségnél a hosszútávon szövetséget kötő partnerek stratégiai önállósága megmarad, azonban valamiféle közös teljesítmény létrehozására alakítanak ki kapcsolatokat és ezzel a közös teljesítménnyel felmerült költségeket és a hasznot közösen vállalják. A felvásárlás során a vállalat tulajdonképpen tulajdonjogot szerez egy másik vállalat felett, amely tevékenységét teljes mértékében átveszi így egyaránt a költségek és kockázatok viselése az ebből adódó nyereség őt illeti meg. Ahhoz, hogy megértsük a szövetségkötés és felvásárlás szerepét a technológiai életgörbe függvényében először is tisztáznunk kell a technológiai életgörbe négy szakaszát. Azért kiemelten fontos a technológiai életgörbe ismerete a vállalatok számára, hogy felismerjék, mely szakaszon van a termékük, mert minden egyes adott szakaszon a vállalatnak különböző lehetőségei vannak arra, hogy partnerkapcsolatokat alakítson ki. Tehát a vállalatvezetésnek egyre inkább az a feladata, hogy összekapcsolja a termékei technológiai életgörbéjét az adott kialakítandó partnerkapcsolat típusal. Ez azért egy komplex feladat, mert a vállalat különböző termékei esetlegesen más szakaszon lehetnek ezért a partnerkapcsolatok megválasztásánál körültekintően kell eljárnia. A technológiai életgörbe modellben négy szakaszt különböztethetünk meg: az első a képlékeny, a második az átmeneti szakasz, a harmadik az érett és az utolsó a záró szakasz. A technológiai életgörbe

felismerése James M. Utterback nevéhez fűződik, aki 1970-ben alakította ki az első három szakaszt és később kapcsolta hozzá a negyediket, a záró szakaszt. A szakaszokat a technológia alapú terméken végrehajtott innováció karaktere és gyakorisága alapján, valamint a piac dinamikája szerint különíti el (lsd. 1. sz. ábra).

1.sz. ábra
A technológia életgörbe Utterback modellje



Forrás: Utterback, J. M. (1994), idézi: Roberts E.B.- Liu W. K. (2001), p. 28. alapján

A következőkben tekintsük az egyes szakaszok jellemzőit és azok kapcsolatát a lehetséges együttműködési forma kialakításával.

2.2.1. A képlékeny szakasz

A képlékeny szakaszon az adott technológiát képviselő termékeket nagy kockázat fogadja a piacon. Ebben a szakaszban a vállalatok nem mernek minden K+F kapacitást egyetlen technológia mellett lekötni, mivel nem lehet tudni, hogy végül melyik technológiatípus kerül ki győztesen a versenyből. A képlékeny szakasz jellemzője még a kereslet gyors növekedése, illetve a belépési korlátok alacsony volta, ami miatt a saját technológiával rendelkező cégek könnyen piacra léphetnek. Kicsi ekkor még a márkahűség, hiszen az adott technológiák nem hódítottak teret a piacon, a fogyasztók inkább a funkcionalitásra és a minőségre fektetik a hangsúlyt. A közvetlen verseny a vállalatok között viszonylag alacsony, ennek következtében a haszonkulcs magas. A beszállítók alkuereje csekély, mert a szállítandó anyagok és berendezések még nem specifikusak. Manapság amikor a termék életgörbék egyre rövidülnek az új technológiának gyors elfogadásra, terjeszkedésre van szüksége, ezért a

vállalatvezetőknek fontos volna a termék licenzét minél több vállalatnak eladni technológiájuk térnyerése érdekében. Ebben a szakaszban a vevők gyors elérésének érdekében a nagyobb cégek szívesen kötnek marketing szövetségeket az ellátási láncok fontosabb szereplőivel. Megfigyelhető egy új szövetségi fajta is, amely azért jön létre, hogy szabványt alkossanak meg, tehát szabvány kifejlesztésére jön létre. A képlékeny szakaszban a már bejáratott technológiával rendelkező cégek gyakran vásárolnak fel kisebb induló vállalatokat. A kisvállalatnak így nagyobb erőforrások állnak rendelkezésre és a felvásárló hozzájuk fontos más versenyképes technológiákhoz, amit önmagának költséges kifejlesznie. Egy másik lehetőség a kutatás-fejlesztési szövetség kötése egy induló vállalattal, ekkor a nagyvállalat célja a tulajdonképpeni tudásbázis megszerzése. Ez a stratégia lehetővé teszi a nagyobb vállalatok számára, hogy a piaci változásokkal lépést tartsanak, valamint hogy olyan vezetői kapcsolatot alakítsanak ki, amelyek esetleges későbbi felvásárlás alapját képezhetik.

2.2.2. Az átmeneti szakasz

Az átmeneti szakasz tulajdonképpen akkor kezdődik, amikor a termék konstrukció elér egy kiforrott állapotot. Még a képlékeny szakaszban több technológiai lehetőség versenyez egymással, itt már meghatározó, domináns technológiák kiválasztásra kerültek, amelyek alapját képezik a termékek kifejlesztésének. Ezzel egy időben a termék és a piaci kockázat csökken és a kutatás-fejlesztés már csak az adott domináns technológián alapuló konstrukció fejlesztésére koncentrál. A kereslet gyorsan nő, a fogyasztók minőségi terméket és időbeni szállítást igényelnek, a belépési korlátok még kisebbé válnak, ha a domináns konstrukció könnyen hozzáférhető bárki számára. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell az új szabványokhoz és ennek megfelelően agresszív növekedési stratégiát kell követniük és a termelőkapacitások növelését is meg kell gondolniuk. Ebben a szakaszban a vállalatok gyakran működnek együtt a domináns konstrukció fejlesztésén a már kialakult technológiákkal, nem ritka, hogy az ilyen együttműködés során hasonló méretű vállalatok egyesülnek. A piaci részesedés és bevétel elérése, növelése érdekében a vállalatoknak gyorsan kell lépni, minél hamarabb ki kell fejleszteniük a kialakult technológiára épülő domináns terméket vagy pedig valamilyen más úton kell megszerezni. A megszerzés módja a licenz vagy royalty, már a termékkel rendelkező vállalatok kihasználják a pozíciójukat vagy licenz megállapodást kötnek, vagy pedig egyszerűen eladják a terméket. Azok a cégek, amelyeknek kifejlesztett technológiája nem lett domináns, azaz meghatározó a piacon nem érdemes az általuk kifejlesztett technológiát alkalmazniuk, hanem be kell szerezzenek új technológián

alapuló licenszet, licensz termékeket vagy maguknak kell azt kifejleszteni. Azonban az esetek többségében úgy tűnik ezzel már elkéstek. A nagy növekedési potenciál, amely ezt a szakaszt jellemzi nagyon vonzó, különösen az érett technológiai piacon tevékenykedő vállalatok számára. Ez azt jelenti, hogy azok a vállalatok, amelyek rendelkeznek már olyan termékkel, amelyek a technológiai életgörbe érett szakaszában vannak, és ezáltal nagy bevételre tesznek szert erőfeszítéseket tesznek arra, hogy beléphessenek az új üzletágba, amely a technológiai életgörbe egy korábbi szakaszán vannak. Az érett piacon versengő nagy cégek olyan vállalatokat vásárolnak fel, amelyek rendelkeznek a domináns konstrukcióval, vagy olyanokat, amelyek képesek azonnal átállni az új szabványra. Azok a gyorsan növekvő cégek, akik maguk is rendelkeznek a uralkodó technológiával képesek lehetnek felvásárlásokat végrehajtani. Ezek a felvásárlások azonban csak akkor lehetnek sikeresek, hogyha megalapozott és erős stratégiai cél áll mögöttük valamint a kiszemelt célvállalatok rendelkeznek valamilyen kiegészítő technológiával, vagy pedig fogyasztói bázisuk elegendően nagy.

2.2.3. Az érett szakasz

Az érett szakasz legfontosabb jellemzője tehát, hogy a kialakult és elfogadott technológiára épülő meghatározó modell kialakítása a cél. Ebben a szakaszban ez a domináns modell több irányban is differenciálódhat, fejlődhet, illetve fejleszthetik. Ebben a szakaszban tehát a kutatás-fejlesztés, a termék innovációról a gyártás folyamatának innovációjára helyeződik. Mivel ezek az innovációk nagyon időigényesek és költségesek, ebben a szakaszban sok vállalat alakít ki K+F szövetségeket, azért, hogy a felmerülő költségeket és az esetleges kockázatokat megossza. A magas költségek és a belső K+F kockázatai a technológiai felvásárlásokat is megsokszorozzák ebben az időben. Néhány vonatkozásban a felvásárlás kedvezőbb lehet, mint a szövetség, mégpedig akkor, amikor a partnerek egyaránt rendelkeznek az elérhető új technológiával, valamint versenytársai egymásnak. Ekkor a felvásárlásnál a felvásárló kizárólagos jogokat szerez az adott technológiával kapcsolatban. A technológiai életgörbe érett szakaszában a kereslet növekedése lelassul, bár a kereslet teljes volumene növekszik. Az egykor magasan jövedelmező piac kiegyensúlyozottabbá válik. Ez direkt következménye a költségcsökkenésnek és a kapacitásfeleslegnek. Megkezdődik az erős árverseny és profitnyomás, valamint annak a szükségessége, hogy a költségeket egyre lejjebb nyomják és az értékesítési volument növeljék. Az adott technológiai szint és a szükséges nagy gyártókapacitás nehezé teszi a belépést a piacra. E szakasz a túlélésének a kulcsa a

hatékonyság növelésből adódó költségcsökkentés. Ennek az egyik módja a beszállítókkal való szorosabb kapcsolat kialakítása. Ezek alapján tehát az érett szakasz túlélésének a kulcsa az egész szervezetet átfogó erős elkötelezettség a hatékonyság növelése érdekében. Ennek egyik lehetséges módja a fejlesztési költségek csökkentése, a beszállítókkal vagy versenytársakkal kötött szövetségek által. Ezek mellett a marketing szövetségek is fontosak, hiszen a közvetlen verseny éleződésével létfontosságú a fogyasztók megnyerése. A marketing szövetségek segítik a vállalatokat a rejtett piacok felkutatásában, a versenytársak fogyasztóinak követését és ez által az új földrajzi piacok felé való terjeszkedést. Főképp a high-tech iparágakban a horizontális összeolvadás valamilyen kiegészítő terméket gyártó vállalattal egy másik népszerű módja a költségcsökkentésnek, illetve annak, hogy ezáltal a vállalat nagyobb piaci pozíciót érjen el, amely nagyobb termék illetve szolgáltatás értékesítést eredményez számára.

2.2.4. A záró szakasz

A piacon uralkodó technológia egy pillanat alatt elavulttá válhat egy fejlettebb, új generációs technológia bevezetésével. Ebben a szakaszban a piac még ingatag, az új piac azonban megkezdte fejlődését, s ez által keresletet von el a régi piactól. A korábbi belépési korlátok veszítenek jelentőségükből és a piacra belépni szándékozó új cégek hajlandósága nő. A technológiai fejlődés ekkor folyamatosan az új technológiai életciklus képlékeny szakasza felé fordul. A technológiai fejlődés folyamata tehát újra kezdődik. Az újabb technológia térnyerése egyik pillanatról a másikra elavulttá teheti a vállalatok versenyképességeit, ezért stratégiaileg fel kell készülni a cégeknek ezekre. Amikor az új generációs technológia megnöveli a rendszer teljesítményét, ugyanakkor lerombolhatja vagy növelheti egy vállalat képességeit is. Ha egy olyan cég lép piacra az új technológiával, amelyik a réginek is gyártója ez komoly előnyt jelent a számára még akkor is ha a régi technológia piaca már leáldozóban van. Az ilyen cégek akár monopolista bevételre is szert tehetnek. Vannak olyan iparágak, ahol akár a piaci bevezetés egy hónapos előnyével is drámai növekedést lehet elérni a haszonkulcsokban. A marketing szövetségek és a különböző beszállítói és felhasználói megállapodások gyorsíthatják az átmeneti szakaszt és garantálják, hogy az új termék a fogyasztók rendelkezésére álljon, valamint enyhítik a piacra elsőként belépő cégek aggodalmait azzal kapcsolatban, hogy a piacon bizonytalanság léphet fel a kereslet területén. A technológiai életgörbe jellemzőit foglalja össze a 2. sz. táblázat.

2. sz. táblázat
A négy technológiai szakasz jellemzői

	Képlékeny szakasz	Átmeneti szakasz	Érett szakasz	Záró szakasz
A szakasz dinamikája	<ul style="list-style-type: none"> A piacok és a termékek bizonytalansága A termék innováció és a folyamatrugalmasság magas foka Gyorsan növekvő kereslet; alacsony teljes mennyiség A termék funkcionalitása nagyobb, mint a márkanév Kicsi a közvetlen verseny 	<ul style="list-style-type: none"> A domináns modell megjelenése Tisztább fogyasztói szükségletek megjelenése A folyamat innováció növekedése Kiegészítő eszközök fontossága A minőségre és képességekre alapozott verseny 	<ul style="list-style-type: none"> Erős nyomás a haszonkulcsra Több azonosság, mint különbözőség a végtermékekben A termék és a folyamat innováció közeledése 	<ul style="list-style-type: none"> Az új technológiák inváziója A szükséges eszközök elavulásának növekedése A belépési korlátok csökkenése; új verseny megjelenése Új technológiák megjelenésével néhány piac közeledése
Prioritások	<ul style="list-style-type: none"> Technológiai fejlesztés és megőrzés (fókusz a termékfejlesztésen és az agresszív szabaddalmaztatáson) Annak előmozdítása, hogy a saját technológia iparági sztenderddé váljon 	<ul style="list-style-type: none"> Technológiai képességek átszervezése a domináns designnak megfelelően (Technológia lehetőségek folyamatos felderítése) A technológiai lehetőségek folyamatos kiaknázása Növekedési stratégia követése (agresszív kapacitásnövelés vagy szoros partner-kapcsolatok kiépítése révén, a beszállítókkal és a fogyasztókkal) 	<ul style="list-style-type: none"> Költségellenőrzés az értékláncon keresztül Erős fogyasztói fókusz Alkalmazkodó és hatékony szervezet 	<ul style="list-style-type: none"> Az új technológia beazonosításához szükséges részek és az alapvető képességek átértékelésének fontossága Lehetőség az esetleges nem szükséges kiegészítők piacról történő kivonására A támadók számára a piac általi elismerés megszerzése A támadók számára a termékfejlesztési fókusz szükségessége
Stratégiai szövetségek	<ul style="list-style-type: none"> Stratégiai szövetségek kötése annak érdekében, hogy a technológia iparág is sztenderddé váljon Licensz stratégiák adoptálása (nyílt forrás licenz vagy agresszív licenz átadása a felhasználóknak) Marketing szövetségek kialakítása (az ellátási lánc kulcsszereplőivel vagy az iparág vezető vállalatával) Technológiai szövetségek kötése a vállalatokkal gyakran összekapcsolva eszközberuházásokkal 	<ul style="list-style-type: none"> A győztesek agresszív licenz átadása a vevőknek és azoknak a vállalatoknak, akik elvesztették a domináns modell kialakításának csatáját Kutatásfejlesztésre alapozott közös vállalatok létrehozása a piac szereplőivel Marketing szövetségek kötése; ellátási megállapodások a folyamatos minőség, ár és rendelkezésre állás biztosítására 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatásfejlesztésre létrehozott vegyes vállalatok alapítása a technológia fejlesztés kockázatainak és költségeinek megosztására Marketing szövetségek kötése a látens piacokért folytatott harc illetve a fogyasztók elcsábítására a versenytársaktól Gyártási szövetség a fontos termékek rendelkezésre állásának biztosítására Nyitott szövetségek a beszállítókkal és a vevőkkel 	<ul style="list-style-type: none"> A támadók marketing szövetségei a piaci elismerés megszerzésére A támadók megállapodásai a technológiai vezetők ellátására Licensz megállapodások a leáldozófélben lévő technológiai részek megvásárlására
Felvásárlások és összeolvadások	<ul style="list-style-type: none"> Induló vállalkozások felvásárlása azon cégek által, akik érett szakaszban lévő high-technológiai iparágban elfogadott technológiával rendelkeznek Vállalati eszközberuházások a győztes technológiát kifejlesztő vállalatok felvásárolják versenytársaikat 	<ul style="list-style-type: none"> A domináns technológiáért folytatott harc győztesei felvásárolják versenytársaikat Az új technológiára alapított vállalatok belépése a piacra felvásárlások útján 	<ul style="list-style-type: none"> Horizontális összeolvadás a kiegészítő termékeket és szolgáltatásokat gyártó cégek között A nem létfontosságú termelői kapacitások kivonása Olyan vállalatok felvásárlása, melyek olyan új technológiára alapozott termékeket gyártanak, melynek saját fejlesztése nehéz lenne 	<ul style="list-style-type: none"> Az uralkodó technológiát alkalmazó cégek lehetséges eszközfinanszírozásai a támadók számára A vállalatok új piacokra terjeszkednek, különböző piaci szegmensekben tevékenykedő vállalatok felvásárlásával Vállalatfelvásárlások a kapcsolódó terméket gyártó vállalatok körében Vállalatok leválasztása a piacok közeledésével létrejövő prioritások átrendeződése miatt

Forrás: Roberts E.B., and Liu W. K., 2001, p. 29.

Megállapítható tehát, hogy a vállalatok számára jelentős stratégiai kérdést jelent annak eldöntése, hogy szövetséget kössenek más vállalatokkal vagy felvásárolják azokat. Erre a

kérdésre adott válasz nemcsak a vállalatspecifikus kompetenciákon és szükségleteken múlik, hanem függ a piac általános fejlődésétől és a vállalat piacon elfoglalt helyétől, valamint attól, hogy a nehezedő versenyfeltételek nyomása hogyan változik. A vállalatok szívesebben kötnek szövetségeket a technológia jobb körvonalazódásával és a verseny éleződésével. A záró szakaszban a szövetkezési kedv csökken, amikor a leáldozóban lévő technológia csökkenti az iparági szereplők számát. Az összeolvadások és felvásárlások száma gyakran magas az átmeneti szakaszban, mert a nagyobb vállalatok felvásárolják az induló vállalatokat, azért hogy kiterjesszék technológiai portfóliójukat. Amikor a domináns modell kikristályosodik és az alkalmazott technológia éretté válik, a vállalatoknál felerősödnek a felvásárlási szándékok, mégpedig az erős verseny túlélésének érdekében. Összességében megállapítható tehát, hogy a vállalatok számára stratégiai fontosságú az adott pillanatban a megfelelő partnerkapcsolat megléte, aminek előkészítése hosszú távú stratégiai szemléletet igényel. Ennek alapfeltétele a vállalat egyes termékeihez illetve üzletágaihoz kapcsolódó technológiai életgörbék szakaszainak figyelemmel kísérése, illetve annak képességnek a kifejlesztése, hogy a piaci változások a technológia területén bekövetkező piaci változásokra képes legyen a cég azonnal reagálni.

2.3. A vállalközi kapcsolatok portfóliója

Mivel vizsgálódásunk tárgyát a vállalközi kapcsolatok hálózata képezi. A vállalati stratégiával összefüggésben e kapcsolatok portfóliójának kialakítása és működtetése a feladat. Az előzőekben láttuk, hogy a vállalat egyes termékeihez, szolgáltatásaihoz kapcsolódó technológiai életgörbe és annak szakaszai, milyen kapcsolati forma kialakítását eredményezik. A vállalatok különböző termék és szolgáltatás portfóliókkal rendelkeznek, melyekhez, illetve melyek egyes részeihez, egyes elemeihez a technológiai életgörbe különböző szakaszai tartoznak, így a vállalatoknak egyszerre több, különböző kapcsolati típus menedzselésére kell összpontosítaniuk. Stratégiai irányelvek adnak útmutatást a vállalatvezetőknek a kialakítandó kapcsolatokra vonatkozóan, melyek vezetése ezután a vállalati teljesítmény fontos meghatározó eleme lehet.

Mint láttuk az iparági vállalati hálót módosító események egyaránt szoros összefüggésben állnak a technológiai változásokkal, így a vállalatok termékeihez kapcsolódó technológiai életgörbével. Az iparágban bekövetkező események kísérete változások hatnak a vállalat által kezelt kapcsolatportfólióra is. A következőkben azokat a kapcsolati típusokat vizsgáljuk, melyek a vállalatok között létrejövő vevő-beszállító együttműködések különböző formái

lehetnek. Ehelyütt nem foglalkozunk az azonos vagy közel azonos fogyasztói igényeket kielégítő termékeket gyártó versenytársak között létrejövő vállalati kapcsolatokkal.

A különböző vállalatközi kapcsolatok kialakítása és menedzselése vonatkozásában érdekes, hogy milyen vezetési struktúrát illetve kapcsolati formát válasszon egy cég különböző környezeti körülmények között. Ez egy stratégiai döntés, mivel kölcsönhatásban van azzal, hogy a cég hogyan határozza meg saját vállalati határait és alapvető képességeit. Az ehhez kapcsolódó szervezeti kérdés, ami már a stratégia megvalósítását jelenti az, hogy mi a különböző típusú kapcsolatok megfelelő menedzselésének módja. Erre egy kutatásokon alapuló tipizálást ismertetünk, Bensaou (1997 és 1999) „*vevői-szállítói kapcsolatok portfoliói*” elméletét.

A kutatási eredmények alapján a különböző vállalatközi kapcsolatokat az együttműködésben alkalmazott specifikus beruházások mentén különíthetjük el. Bensaou a kutatását amerikai és japán autógyárak körében végezte. Olyan változókat keresett, amelyek a különböző vállaltoknál együtt mozognak, és szignifikáns kapcsolatot mutatnak olyan tényezőkkel, amelyek általában a stratégiai partnerkapcsolatok jellemzői (pl.: bizalom, kölcsönös függőség, stb.). Ilyen változónak bizonyult a kapcsolat *specifikus beruházások szintje*. Az utóbbi alatt olyan tőkebefektetéseket értünk, amelyek nehezen, drágán ültethetők át más kapcsolatokba vagy más szállítóhoz, vevőhöz való átvitel során vesztenek értékükből. A vevői oldalon ilyen beruházások azon épületek, eszközök, berendezések, melyek kifejezetten az adott szállítóra illetve annak termékeire szabottak továbbá olyan immateriális javak, mint a szellemi tőke, oktatás és információcsere. A szállítói oldalon: üzemek és raktárak elhelyezkedése, felszereltsége, különleges képességek, szakértők delegálása és az információs rendszerek vevővel való összehangolása tartoznak ide.

A modellben a két dimenzió, ami alapján a különböző vevő-szállító kapcsolatokat elkülöníthetjük a vevő specifikus beruházásai és a szállító specifikus beruházásai. Az így kialakított négy kapcsolattípus: a piaci csere, fogoly vevő, fogoly szállító és a stratégiai partnerség. Ezt az 2. sz.. *ábra* szemlélteti.

2. sz. ábra
A vevő-szállító partnerkapcsolatok típusai

A szállító specifikus beruházásai

		Alacsony	Magas
A vevő specifikus	Magas	Fogoly vevő	Stratégiai partnerség
	Alacsony	Piaci csere	Fogoly szállító

Forrás: Bensaou, M. (1999), p. 36.

A *piaci cserénél* egyik fél sem fejleszt ki a másik félre specializált eszközöket. Mindkettő olyan beruházásokat hajt végre, amely nem csak az adott kapcsolatban alkalmazható. Így a partnerváltás korlátjai és költségei alacsonyak. A *fogoly vevő* esetében a szállító van előnyösebb pozícióban, a vevőt kiszolgáltatva tartja, különösebb nehézségek nélkül lecsereélheti. Ez azért van, mert a vevő a kapcsolat fenntartása érdekében speciális eszközöket alakított ki, míg a szállító nem kötelezte el magát ilyen mértékben. A *fogoly szállító* ennek épp az ellentétes esete: a testre szabott beruházásai miatt a szállító van kiszolgáltatott helyzetben. A *stratégiai partnerség* mindkét fél számára elkötelezettséget jelent, úgymond egymáshoz kötik kezüket. A 2. sz. ábrán látható fogoly beszállító és fogoly vevő kapcsolatok tehát aszimmetrikusak, melyekben vagy a vevő, vagy a beszállító kapcsolat specifikus beruházásokra kényszerül, hogy partnerét megtartsa. Míg a piaci kapcsolat és a stratégiai partnerség egyenrangú kapcsolatot takar. A különböző kapcsolattípusok között nincs különbség az elért teljesítmény terén, azaz minden típusban lehetnek magas és alacsony teljesítményű kapcsolatok. Egyik típus sem, még a stratégiai partnerség sem, nevezhető különbnek, jobbnak a többinél. Mindez azt jelzi, hogy az együttműködések eredményessége a kapcsolat működtetésének függvénye.

A kontingencia elmélet alaptételére építve a sikeres vállalati stratégiát a környezet függvényében kell megalkotni. A vállalati kapcsolatok kialakításának alapja is környezetfüggő: (1) a termék és kapcsolódó technológia jellemzőinek, (2) a piaci

versenyviszonyoknak és (3) a beszállítói piac sajátosságainak figyelembe vételére épül. A 3. sz. táblázat részletesen tartalmazza, hogy e három faktor mentén a négy kapcsolatstratégia miben tér el egymástól.

3. sz. táblázat
Kapcsolat típusok jellemzői a környezeti tényezőkkel való összefüggés alapján

		Szállító specifikus beruházásai	
		Alacsony	Magas
Vevő specifikus beruházásai	Magas	<p><u>Fogoly vevő</u></p> <p>Termékjellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technikailag komplex • Jól bevált technológiára alapozott • Kevés termék innováció és fejlesztés <p>Piaci jellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabil kereslet, korlátozott piacnövekedés • Koncentrált piac, kevés számú tapasztalt szereplő • A vevő által fenntartott saját gyártási kapacitást <p>A szállító jellemzői</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nagy raktárak • Védett technológiák • Kevés számú, erős pozíciójú eladó • Erős alkupozíció • A vevők erősen függenek a szállítóktól, a technológiájuktól és szakértelmüktől 	<p><u>Stratégiai partnerség</u></p> <p>Termékjellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Magas fokú testre szabás • Közel áll a vevő alapvető képességeihez • Kulcsfolyamatok kölcsönös összehangolása • Bonyolult alkatrészek, integrált alrendszer • Új technológia alapozott • Termék, technológia, folyamat innováció • Gyakori designváltoztatás • Erős tervezői szakismeretet igényel • Magas tőkebefektetés <p>Piaci jellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erős kereslet és magas piaci növekedési ráta • Erősen versenyző és koncentrált piac • Szereplők gyakori cserélődése, a domináns, állandó termékváltozat hiánya miatt • Vevő fenntartja a házon belüli tervezést és tesztelést <p>A szállító jellemzői</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nagy raktárak, széles termékkála • Erősen védett technológia • Kutatásban / innovációban aktív • Tervezési, gyártási és szervezési szakértelem
	Alacsony	<p><u>Piaci csere</u></p> <p>Termékjellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erősen standardizált termékek • Érett technológia • Alacsonyfokú innováció és ritka designváltozás • Technikailag egyszerű termékek, vagy jól strukturált, bonyolult gyártási folyamat • Alacsony fokú testre szabás • Kevés műszaki erőfeszítést és szaktudást igényel • Kicsi tőkebefektetés <p>Piaci jellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabil/csökkenő kereslet • Erős versenypiac • Sok megfelelő beszállító • Változatlan szereplők <p>A szállító jellemzői</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem védett technológia • Alacsony átváltási költségek • Gyenge alkupozíció 	<p><u>Fogoly szállító</u></p> <p>Termékjellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technológiailag komplex termékek • Új technológiai alapú (szállítók által kifejlesztett) • Fontos és folyamatos innováció, és funkcionalitás a termékkategóriákban • Jelentős műszaki szakértelem szükséges • Nagy tőkebefektetés <p>Piaci jellemzők</p> <ul style="list-style-type: none"> • Magas növekedési rátájú piaci szegmens • Kegyetlen verseny • Kevés hozzáértő szereplő • Instabil piac, változó szállítókkal <p>A szállító jellemzői</p> <ul style="list-style-type: none"> • Védett technológia • Jó pénzügyi helyzetű szállítók • Jó szállítói K+F • Szállítók alacsony alkupozíciója • Vevőktől való erős függés

Forrás: Bensaou, M. (1999), p. 38.

Miután megállapítottuk, hogy az adott környezet milyen kapcsolattípust kíván meg, második lépésként hozzá kell rendelnünk a megfelelő menedzsment megközelítést. Bensaou az egyes

kapcsolat-menedzsment típusokat három dimenzió szerint osztályozza: (a) információ áramlás módja, (b) a vállalat határait kiterjesztő tevékenységek jellemzői (boundary spanners' task), amit nevezünk a kapcsolattartó feladatok formalizáltságának, (c) a kapcsolaton belüli szociális légkör, a vállalati folyamatok és kultúra. Ennek részletes leírását ismét táblázatba foglalva mutatjuk be (*lsd. 4. sz. táblázat*).

4. sz. táblázat
Vezetési jellemzők a különböző kapcsolati típusoknál

<p><u>Fogoly vevő</u></p> <p><i>Információáramlás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Széleskörű, részletes, folyamatos és kölcsönös információcsere • Rendszeres, gyakori és kölcsönös látogatások <p><i>Feladatok formalizáltsága</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturált, előre jelezhető feladatok • Sok időt töltenek a beszállítókkal <p><i>Vállalati folyamatok és kultúra</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Feszült légkör, kölcsönös bizalom hiánya • A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe • A vevő kooperáció felé hajlik • A szállítók hírneve nem feltétlenül pozitív 	<p><u>Stratégiai partnerség</u></p> <p><i>Információáramlás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Széleskörű, gyakori, részletes információcsere • Rendszeres kölcsönös látogatások és gyakorlatok <p><i>Feladatok formalizáltsága</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rosszul definiált, rosszul strukturált feladatok • Nem rutinszerű, gyakori nem várt események • Sok időt töltenek a szállítókkal koordináció végett <p><i>Vállalati folyamatok és kultúra</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kölcsönös bizalom és elkötelezettség • A vevő erős elkötelezettsége • A szállítók korai bevonása a tervezésbe • Széles körű kapcsolódó akció és kooperáció • Jó hírű szállítók
<p><u>Piaci csere</u></p> <p><i>Információáramlás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Korlátozott információcsere, főként a szerződéskötésnél • Működési folyamatok koordinációja és ellenőrzése <p><i>Feladatok formalizáltsága</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kevés idő eltöltése a szállítóval • Strukturált, rutin feladatok, kevés függetlenséggel <p><i>Vállalati folyamatok és kultúra</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozitív szociális légkör • Közös akciók, kooperáció hiánya • A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe • Szállítók jó hírneve és igazolt szakmai tapasztalata 	<p><u>Fogoly szállító</u></p> <p><i>Információáramlás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alacsony szintű információcsere • Kevés kölcsönös látogatás, főként a szállítók részéről <p><i>Feladatok formalizáltsága</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kevés idő a szállítóval • Komplex, koordinációs feladatok <p><i>Vállalati folyamatok és kultúra</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Magas fokú bizalom • Korlátozott kooperáció • Kevés közös akció • A gondok oroszlán része a szállítóé

Forrás: Bensaou, M. (1999), p. 39.

A *piaci csere* jellegű kapcsolatok esetében az információcsere a hivatalos utakon, tárgyalásokon vagy árajánlatok formájában történik. A tervezés nem közös munka eredménye, a szállító a gyár igényei alapján dolgozik. Jól bevált, formalizált rutinmódszerek gondoskodnak a cégek közti koordinációról. A személyes kapcsolattartás a vevő és a szállító munkatársai között korlátozott, ritka a személyes kölcsönös látogatás. Bár a személyes együttműködés, kooperáció nem jellemző, a két cég közötti viszony kiegyensúlyozottnak mondható. A jól működő kapcsolat alapja ekkor a tisztességes szerződések megkötése és mindkét oldalról történő betartása, melyekben a feladatokat, kockázatokat, határidőket fair módon osztják el.

A *fogoly vevő* típusú kapcsolatoknál a cégek közötti koordinációt jól kezelhető, kis lépésekre és folyamatokra bontják le. A kommunikáció az előző stílushoz képest jóval szélesebb csatornákon folyik, sokkal intenzívebb. A feladatok jól strukturáltak, ám a cégek kapcsolattartói bevallottan sok időt töltenek egymással. Ennek ellenére a kapcsolati légkör általában feszült, a bizalom hiánya a jellemző. A rossz reputáció a szállítók oldalán jelentkezik, a vevők fejlesztési és tanácsadási igyekezetei ellenére.

A *stratégiai partnerségnél* az együttműködő felek közt állandó az információáramlás mind formalizált, mind személyes csatornákon keresztül. A cégek képviselői gyakran látogatják egymást, a közös projektek mindennaposak. A partnerek gondoskodnak róla, hogy információátviteli és továbbítási rendszerük egymással minden részterületen kompatibilis legyen. A technológia gyors változása megnehezíti a tervezést, ezért a feladatkörök általában rosszul definiáltak, nem rutinszerűek. A kapcsolattartók sok időt töltenek együtt, leginkább koordinációs feladatokat oldva meg. A cégek közti viszony oldott, bizalomra és együttműködésre épül. Közös feladatként kezelik a tervezést, a kutatást, a felkészülést stb. Gyakran konfliktusok támadnak az árazás, a költségmegosztás, minőség kérdésével kapcsolatban, de az ilyen összeütközéseket inkább együttműködve oldják fel, mintsem konfrontációval.

Az előző kategóriákhoz képest a *fogoly szállító* modellben kisebb az információáramlás szerepe. A kommunikáció főként a koordináció területét érinti, és kevésbé az ellenőrzést. Kevesebb időt töltenek a szerződések tárgyalásával, vagy a szállító ellenőrzésével. A személyes kapcsolattartás, a látogatások terhe egyoldalúan a szállítón van. A kapcsolatok légkörét általában kölcsönös bizalom jellemzi, ám ez nem fejlődik tovább aktív közös tervezéssé és együttműködéssé.

A vállalat helyes kapcsolati portfóliójának felépítése vagy újraépítése az előzőekben ismertetett két kérdéskör összehangolásának eredménye. Tehát három lépésből áll: (1) a kapcsolati típusok stratégiai alapú kiválasztása a termék, a technológia és a piac adta feltételrendszerben, (2) minden típushoz a megfelelő vezetési mód meghatározása, (3) majd e kettő összekapcsolása az elvárt és a tényleges kapcsolati képességek alapján. A harmadik lépés eredményeként kialakuló lehetőségeket mutatja a 3. sz. ábra.

3. sz. ábra
A kapcsolati portfóliók vezetése

A kapcsolat elvárt intenzitása	Magas	Alultervezett kapcsolat	Megfelelő kapcsolat
	Alacsony	Megfelelő kapcsolat	Túltervezett kapcsolat
		Alacsony	Magas

A kapcsolat tényleges intenzitása

Forrás: Bensaou, M. (1999), p. 43.

Kétféle sikeres és kétféle kudarcra ítélt (alul-, ill. túltervezett) kapcsolat létezik, aszerint, hogy a piaci követelmények milyen intenzitású kapcsolatot kívánnak meg, és ennek a vállalat mennyiben tesz eleget. A megfelelően működtetett, sikeres kapcsolatokban az elvárások és az adottságok megegyeznek, a kudarcnál pedig eltérnek. Ha például a vállalat sokat investál a bizalom kiépítésébe gyakori látogatásokkal, míg a piac és a termék csupán személytelen ellenőrzést és adatcserét kívánna meg, akkor a kapcsolat túltervezett. Amikor az ellenkezője valósul meg a kapcsolat alultervezett, alul működtetett.

ÖSSZEGZÉS

Ebben az írásban a stratégia versenyszempontú megközelítését egészítettük ki olyan elemekkel, melyek a vállalatok közötti együttműködések stratégiai jelentőségét hangsúlyozzák. Alapvető különbségként ki kell emelni, hogy míg a Porter-i megközelítés az egyedül versengő vállalatokra vonatkozik iparági kontextusukat vizsgálva, addig itt a vállalati kapcsolatok és az általuk kialakított hálózatok stratégiai összefüggései jelentik az értelmezés alapegységét. Ebből adódóan azonos és eltérő elemeket is találunk a két koncepcióban. A piaci és iparági általános jellemzők azonosak, míg a vannak eltérések a két koncepció elemzési keretében.

A vállalati kapcsolatrendszerek kialakításának stratégiai menedzsment vonatkozásának tekintetében összefoglalóan a következőket állapíthatjuk meg. Alapul véve a környezeti adottságokat, mint a termékjellemzők, a piac jellemzői és a szállítók jellemzői, kell kialakítani az ennek megfelelő kapcsolattípust. A különböző üzletágaknak, termékeknek és szolgáltatásoknak más-más környezeti tényezői révén a vállalati kapcsolatrendszer egy portfolióvá válik, melyben az egyes partnerekkel a különböző környezeti tényezőket figyelembe véve, különböző módon áll fenn a viszony. A kapcsolatokat és az erre épülő kapcsolatportfoliót a megfelelő menedzsment eszközökkel kell irányítani. A koordináció legfontosabb három területe az információáramlás megfelelő módjainak, a kapcsolattartás formalizáltsága, valamint a vállalati folyamatok és kapcsolati kultúra kiépítése. Végül a megfelelő kapcsolati típus kialakításának és működtetésének helyes összehangolása segít elkerülni a kapcsolat alul-, ill. túltervezéséből adódó kudarcot. Ehhez szükséges, hogy tisztában legyünk a kapcsolat intenzitásának a piac által elvárt és a ténylegesen megvalósuló mértékével.

A stratégia alapjának időbeli változása, így egy iparág fejlődése összességében a termék életgörbe és a technológiai életgörbe függvényében írható le. A két modell stratégiai vonatkozású eltérése leginkább abban mutatkozik meg, hogy míg a termék életgörbe jellemzően egy, a terméket „birtokló” vállalat stratégiájára van meghatározó befolyással, addig a technológiai életgörbe az ahhoz kötődő vállalatok hálózatára, és az egyes szereplők hálózati stratégiájára. Ehhez kapcsolódik a belső hatékonyság fokozása által elérhető versenyelőny növelése, és a szinergiák kiterjesztése a vállalati határokon kívülre. Ezek nevezhetők írásunk központi üzenetének a vállalati stratégia számára.

Felhasznált irodalom

- Bayer József - Czakó Erzsébet, (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány* XXX. évf. 1999. 02. szám, 14-24. o.
- Bensaou, M. (1997): Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolios of Relationships, *Working Paper*, Fontainebleau, INSEAD, 97/110/TM
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-44.
- Burt, R. S. (1992): The Social Structure of Competition, in Nohria N. – Eccles R. G. (eds) *Networks and Organisations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 57-91.
- Chikán Attila (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, Aula Kiadó
- Child, J. - Faulkner, D. (1998): *Strategies of Co-operation*, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford, Oxford University Press.
- Coase, R.H. (1937): *The Nature of the firm*, *Economica*, 1937., 4., pp. 386-405, magyarul megjelent (1993): A vállalat természete, in: *A vállalat és működése*, Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához, Budapest, AULA Kiadó,
- Gulati, R.(1998): Gulati, Ranjay (1998): Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19., pp. 293-317.
- Gulati, R. (2001): *Creating and Managing Strategic Partnership* – Grand Final, Course Summary, 35 of 67 www.ranjaygulati.com
- Könczöl Erzsébet (2002): *Magyar vállalati stratégiák a gyakorlatban*, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Stratégiai menedzsment előadás, 2002. március 14.
- Madhavan, R. – Koka, B. R. – Prescott, J. E.(1998): Networks in Transition: How Industry Events (Re)shape Interfirm Relationships, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 439-459.
- Mohr, J – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- Nohria, N. - Garcia Pont, C. (1991): 'Global strategic linkage and industry structure', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, pp. 105-124.
- Nohria, N. – Eccles, R.G. (ed.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége. *Vezetéstudomány*, 1-2. sz., 34-47.old., az eredeti mű: Prahalad C. K. and Hamel G. (1990)): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, No. 90311, pp: 79-91.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free press, New York, magyarul megjelent Porter, M. E. (1993): Versenystratégia, Iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Budapest, Akadémia Kiadó

Powell, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, Greenwich CT, JAI Press

Roberts, E.B.- Liu, W. K. (2001): Ally or Acquire? How Technology Leaders decide, *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW* FALL 2001, pp. 26-34.

Szabó Katalin és Kocsis Éva (2000): A posztmodern vállalat, Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban, Budapest, Oktatási Minisztérium

Szanyi Miklós –Tari Ernő (2000): Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban, Záró tanulmány, GM 2116/a/99 nyilvántartási számú kutatási projekt, Budapest, június

Tari Ernő és Buzády Zoltán (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában *Vezetéstudomány* 29 (2), pp. 35-47.

Utterback, J. M. (1994): Mastering the Dynamics of Innovation, Boston, Harvard Business School Press, hivatkozva: Roberts E.B., and Liu W. K. (2001)

Yoshino, M. - Rangan, S. (1995). Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalisation, Boston, Harvard Business School Press

Zakon, A. J. (1993): *Das Gewinndreieck*, in Balko v. Oelinger (Hg.) das Boston Consulting group Strategie-Buch, Econ Verlag, hivatkozva: Bayer J. és Czakó E., (1999)

Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press