



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

A vállalati hálók elméleti vonatkozásai

Pecze Krisztina

21. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2002. június

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

A vállalati hálók elméleti vonatkozásai

Pecze Krisztina

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Veres Pálné u. 36.

H – 1053 Budapest

Hungary

Összefoglalás

A stratégia kutatás egyik kulcskérdése az, hogy miért különbözik a cégek stratégiai magatartása és nyereségessége. A kérdés megválaszolásának egy lehetséges új módja annak felismerése, hogy a vállalatok társadalmi, szakmai és csereüzleti kapcsolati hálókbá vannak beleágyazódva és együttműködnek más szervezeti szereplőkkel. Ezek a stratégiai hálók olyan szervezetközi kapcsolatokból állnak, melyek tartósak, a cég számára stratégiai jelentőséggel bírnak, így felölelik a cég kapcsolatrendszerét, mint vertikálisan, mint horizontálisan, legyen szó akár beszállítókról, vevőkről, versenytársakról vagy más szereplőkről, és beletartoznak az egyes iparágakon túlnyúló és a más országokat felölelő kapcsolatok is. Ebben a tanulmányban bemutatjuk a hálózatok alapegységét képező stratégiai partnerkapcsolatok jellemzőit, a különböző hálózati fogalmak értelmezését és a hálók elméleti vonatkozásait.

Kulcsszavak: stratégiai partnerkapcsolatok, stratégiai hálók, stratégiai elméletek, tranzakciós költség elmélet, társadalmi struktúra elmélet, erőforrás alapú szemlélet, tudás alapú szemlélet

Abstract

A key question in strategy research is why firms differ in their strategic conduct and profitability. A possible way of answering this question is to recognise that firms are embedded in networks of social, professional and exchange relationships with other organizational actors. These strategic networks are composed of interorganizational ties that are enduring, are of strategic significance for the firm entering them, thus encompass a firm's set of relationships, both horizontal and vertical, with other organizations, be they suppliers, customers, competitors, or others entities, including relationships across industries and countries. This paper presents the characteristics of strategic partnerships representing the basic units of networks, the interpretations of different network concepts and the different network theory connections.

Keywords: strategic partnerships, strategic networks, theories of strategy, transaction cost theory, social structure theory, resource-based view, knowledge-based view, agency theory

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

A vállalati hálók elméleti vonatkozásai¹

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	3
1. A vállalatok közötti partnerkapcsolatok.....	4
2. A vállalati hálók	6
2.1. A hálózatfogalom alapvető hármasság értelmezés.....	7
3. A hálózatok elméleti megközelítései.....	9
3.1. A társadalmi struktúra elmélet	9
3.2. A tranzakciós költség elmélet	13
3.3. Az erőforrás alapú megközelítés.....	16
3.4. A tudás alapú elmélet.....	20
3.5. A megbízó-ügynökelmélet.....	22
3.6. A hálózat elméleti megközelítéseinek korlátai	24
ÖSSZEGZÉS.....	26
Felhasznált irodalom:	28

BEVEZETÉS

A technológiai fejlődés térhódítása megváltoztatta a vállalati gazdálkodás módját, növelte a folyamatok és szolgáltatások hatékonyságát. A kulcsfontosságú erőforrás az információ és az általa megszerelhető képességek és tudás lett. A verseny már leginkább az innovatív képességek között zajlik. A termék-életciklusok lerövidülnek, ami a vállalatok részéről nagyobb rugalmasságot, alkalmazkodóképességet követel meg. A vállalatok karcsúsodnak, alapvető képességeikre koncentrálnak a kiszervezés egyre szélesebb alkalmazásával, továbbá stratégiai partnerkapcsolatokra épülő hálózatokat hoznak létre. Az ilyen kapcsolatok által egyidejűleg jön létre verseny és kooperáció a vállalatok között, ami nagyban hozzájárul az új technológiák kiaknázásához, a hatékonyság növeléséhez, a munkaerő jobb kihasználásához, az innovációsversenyben való minél jobb szereplés eléréséhez. Úgy tűnik tehát, hogy míg a

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.

XX. század a vállalatok százada volt, a XXI. század a vállalati hálózatok kora lesz. Az Egyesült Államokban és a fejlett világ más részein már a nyolcvanas években megkezdődött a nagyvállalatok dekonstrukciója, majd ezek hálózatokba szerveződése. Ez a folyamat a kilencvenes évektől új lendületet vett. Különböző iparágakban a vállalati hierarchiát önálló üzleti egységek együttese váltják fel, amit inkább a piaci versenytényezők hangolnak össze, semmint a vállalatvezetők és az általuk meghatározott koordinációs mechanizmusok. Ezt a kvázi piac irányította képződményt közkeletűen hálózatnak nevezik.

A hálózat fogalmát rengeteg oldalról vizsgálják, így szociológiai, szervezetelméleti szempontból, evolúciós oldalról, a vállalatelmélet, a tranzakciós költség elmélet, a tudás menedzsment, stb. tekintetében. Ennek a tanulmánynak a célja, hogy bemutassa (a teljesség igénye nélkül) a vállalati hálók különféle elméleti megközelítéseit. Először a vállalati hálók kapcsolati alapegységét képező stratégiai partnerkapcsolatokat és jellemzőiket határozzuk meg, majd a vállalati hálók alapértelmezései közötti különbségeket mutatjuk be, végül rátérünk a vállalati hálók különböző elméleti megközelítéseire.

1. A vállalatok közötti partnerkapcsolatok

Először a vállalati hálók alapegységét képező partnerkapcsolatokat és jellemzőiket tekintjük. Mivel a hálózatok a gazdasági szereplők között létrejövő együttműködések révén alakulnak ki fontos annak meghatározása, hogy milyen jellemzőkkel bírnak azok a kapcsolatok, melyek stratégiai szempontból a hálózatok részét képezik, és melyek nem tekinthetők hálózatépítő elemnek. 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 közül, a tiszta piaci koordináció, amikor egyszeri csere kapcsolat létezik a felek között, még ha többször megismétlődik is, de csupán az ár meghatározó szerepe alapján, nem jelent hálózatképző együttműködést. Ideiglenesen ugyan részét képezi a hálónak, de hosszabb távon nem szolgálja annak céljait. A másik végpont a hierarchia, amikor a tevékenységek teljes integrációja jellemző, szintén nem hálózatképző elem. E kettő között számos további lehetőség van a vállalatoknak valamilyen együttműködési forma kialakítására.² Ezek a hibrid formáknak is nevezett kétoldalú

² A vállalatközi kapcsolatok, kapcsolati forma, partnerkapcsolat, együttműködések, szövetségek kifejezéseket szinonimaként használjuk.

kapcsolatok, melyek tartósak, a cég számára stratégiai jelentőséggel bírnak, képezik a stratégiai hálók alapegységeit. Így beletartoznak a stratégiai szövetségek, a vegyes vállalatok, a hosszú távú vevői-beszállítói partner kapcsolatok, licence átadás és egy sor hasonló kapcsolat.

Ebben a megközelítésben „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. 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 opportunistá viselkedés lehetőségének csökkentését szolgálják. A szakirodalom az elkötelezettségre, koordinációra, kölcsönös függőségre és a bizalomra fókuszál, mint a partnerkapcsolatok fontos jellemzőire.

Mohr és Spekman a megelőző elméletekre és kutatásokra építve felállított egy „*siker partnerkapcsolati modell*”. A modell abból indult ki, hogy a stratégiai partnerkapcsolatok sikerének tartott fő jellemző, a kapcsolat tartóssága nem feltétlenül ragadja meg a siker lényegét, mivel némely kapcsolatot szándékosan szüntetnek meg egy adott időszak elteltével. Modellükben két sikeres partnerkapcsolati indikátort használnak: egy objektív indikátort (eladási mennyiség áramlása a partnerek között) és egy érzelmi mértékegységet (elégedettség a másik féllel). Az objektív indikátor abból származik, hogy a stratégiai kapcsolatok bizonyos célok megvalósítására alakulnak, vállalat versenyerejének növelésére: például egy cég és egy disztribúciós csatorna közötti partnerkapcsolat, vagy a gyártók kapcsolat hoznak létre a beszállítói háló tagjaival piaci befolyásuk növelésére. A gyártók, ezekkel a háló tagokkal együttműködve, képesek jobb szolgáltatást nyújtani ügyfeleiknek, ezáltal növelni eladás bázisukat egy adott földrajzi régióban. Az érzelmi indikátor (megelégedettség) azon az elképzelésen alapul, hogy a sikert részben meghatározza az is, hogy a partnerkapcsolatnak hogyan sikerül megvalósítani a partnerek által felállított teljesítmény elvárásokat (Anderson - Narus, 1990). A megelégedettség akkor jön létre, ha a teljesítmény elvárások teljesülnek.

1. sz. ábra
A partnerkapcsolat sikeréhez társított tényezők

A partnerkapcsolat jellemzői

- Elkötelezettség
- Koordináció
- Kölcsonös függőség
- Bizalom

Kommunikációs viselkedés

- Minőség
- Információ megosztás
- Részvétel

Konfliktus megoldási technikák

- Közös problémamegoldás
- Meggyőzés
- Elsimítás
- Uralkodás
- Kemény szavak
- Egyeztető eljárás

Partnerkapcsolat sikere

- megalégedettség
- kétoldalú értékesítés

Forrás: Mohr - Spekman R. (1994), p. 137.

A stratégiai partnerkapcsolatok tehát olyan jellegzetességeket mutatnak, amelyek megkülönböztetik őket a hagyományosabb üzleti kapcsolatokról. A sikeresebb partnerkapcsolatok ezeket a jellegzetességeket nagyobb intenzitással képviselik, mint a kevésbé sikeres partnerkapcsolatok. Ezek a jellegzetességek magukban foglalják a partnerkapcsolati jellemzőket, úgymint elkötelezettség, bizalom, a kommunikációs viselkedés, úgymint információ megosztás a partnerek között, és a konfliktus megoldási technikák, ami a közös problémamegoldásban jelentkezik inkább, mint a dominanciában vagy a probléma semmibe vételében (Borys - Jemison, 1989).

2. A vállalati hálók

Az előzőekben ismertetett jellemzőkkel rendelkező vállalatok közötti stratégiai partnerkapcsolatok képezik a kapcsolati *háló*³ alapegységét. A háló és hálózat fogalmak, melyeket szinonimaként használunk, túllépnek a kétoldalú együttműködések vizsgálatán és a vállalatok között létrejövő kapcsolatokat valamilyen rendszerként, többoldalú együttműködés-ként értelmezik. A mai közgazdasági modellekben, tehát már nem a vállalatokat, hanem vállalat-együtteseket, hálózatokat tekintik a gazdaság alapegységének. A

³ A háló, hálózat, vállalati hálók, vállalati kapcsolati háló fogalmakat szinonimaként kezeljük.

hálózat fogalmát sok oldalról közelítik meg, attól függően, hogy milyen nézőpontból és milyen kontextusban tekintjük a hálózatokat különféle megközelítések és hozzájuk tartozó értelmezések jönnek létre. A különböző megközelítések által létrejövő hálózati típusok, nem egyértelmű, letisztult képződmények. Valamiféle hasonlóság kimutatható a tipizálás során a kétoldalú kapcsolatok különböző fajtáival, különösen igaz ez a stratégiai szövetségek típusaira, de a megfeleltetés nem egyértelmű. Ennek oka az, hogy a hálózatokat több szereplős partnerkapcsolatok alkotják, melyek egységes jellemzőkkel történő leírása nehéz. Mindezt figyelembe véve számos lehetőség adódik a különféle hálózati fajták kialakítására és vizsgálatára, a hálózat határainak kijelölésre a kutató/elméletalkotó szubjektivitásától függően. Így tehát beszélhetünk egy adott vállalat által kialakított kapcsolatok hálójáról, egy adott iparágban működő vállalati kapcsolatok hálózatáról, földrajzi elhelyezkedés szerinti hálózatokról, tulajdonosi szempontból hálózatot alkotó vállalatokról, az ellátási lánc mentén szerveződő hálózatokról ... stb. A különböző szemléletmódok és vizsgálati fókuszok által létrehozott három fő hálózati értelmezést ismertetjük a következőkben.

2.1. A hálózatfogalom alapvető hármas értelmezés

„A hálózat vagy „network” kifejezés *legáltalánosabb* használata a szereplők közti kötelékek struktúráját jelenti egy társadalmi rendszerben” (Nohria - Eccles 1992a: 288). Ezek a szereplők lehetnek funkciók, egyének, szervezetek, iparágak, vagy akár nemzetállamok. A kötődések alapulhatnak megbeszélésen, benyomásokon, barátságon, rokonságon, tekintélyen, gazdasági cserén, információcserén, vagy bármi máson, ami alapot ad a kapcsolatra. Ily módon, szélesebb értelemben, bármely társadalmi szervezet struktúrája értelmezhető hálózatként. Ez a megközelítés főleg a szociológia és szervezetszociológia érdeklődési körét képezi, melynek középpontjában az egyének közötti informális, vagyis a jogi-intézményi kereteket nélkülöző hálózatok állnak. A hálózatok szociológiai indíttatású elemzésénél a kollaboratív tevékenység, leginkább mint egyének közötti – különálló szervezetek tagjai és ugyanazon szervezet tagjai közötti – hálózati együttműködés jelenik meg (Steward-Conway, 1996).

A hálózat fogalmának két jól elkülöníthető szűkítő koncepciója került előtérbe a közelmúltban. Mindkettő központi helyet foglal el abban, amit a fejlett gazdaságok iparindusztriális társadalomból posztindusztriális társadalomba való átmeneteként jelenítenek meg. A hálózat egyik jelentése utal az *új ideális szervezet típusra*, amely radikálisan

különbözik a wéberi bürokráciától, és amely olyan kapcsolatokkal jellemzett, amely nem alapul sem hierarchikus hatalmon, sem piaci tranzakciókon. Akik ilyen értelemben használják e kifejezést, ennek az új hálózati szervezeti formának a kialakulását a felgyorsult környezeti változás eredményeként látják, amely nagyobb bizonytalanságot és információ-szerkesztési elvárásokat hoz létre (Baker 1992; Miles és Snow 1986; Powell 1990). Nincs konszenzus a hálózati szervezet analitikus jellegzetességében, sőt magában a szakkifejezésben sem. Mégis azok, akik állítják ennek az új szervezeti formának a megjelenését, mindannyian hangsúlyozzák annak hálózati tulajdonságait, azaz a rugalmas, kölcsönös együttműködéssel működő kapcsolatmintákat, amelyek áttörik a szervezeten belüli és szervezetek közötti határokat. Ez az újfajta szervezeti típus a hálózatok esetében tulajdonképpen, a *szervezetközi hálózatokat* jelenti, ahol a hálózat tagjai megegyeznek abban, hogy ügyleteiket, csereaktusaikat részben egymás között bonyolítják le. Ugyanakkor a hálózati szereplők tartózkodnak attól, hogy egyetlen döntési központtal bíró, totálisan integrált szervezeti hierarchiában olvadjanak be, és a monolitikus szervezeti-tulajdonosi egység belső szabályai szerint végezzék koordinációs műveleteiket (Grandori-Soda, 1995; Ebers, 1997; Doz-Hamel, 1998).

Ez utóbbi megközelítéshez illeszkedően tanulmányunk felfogása szerint a hálózat fogalmát leginkább Gulati meghatározása jelenti, ami *szervezetek együtteseként* határozza meg a hálózatot. Ez tekinthető a hálószervezet egy válfajának is, mely szerint a hálózat: „Független vállalatok csoportja, amelyek különböző együttműködési formák, szövetségi kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös teljesítményt, célt elérni” (Gulati, 2001). Konkrét összetételükről csak adott vállalat és együttműködő partneri 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.

A „hálózat” kifejezés második leszűkített jelentése az *új szervezeti, szervezési módokra* utal, amelyek az információs és telekommunikációs technológiák fejlettsége által váltak lehetővé (azaz a fax, e-mail, üzenetrögzítő, videokonferencia, telefonkonferencia, elektronikus újsághirdetés, elektronikusan szervezett tárgyalások, számítógépes adatbázisok, stb., által

(Forester, 1987). A hálózati értelmezés e koncepciójában többé nincs szükség szemtől-szembeni interakciókra, csak fejlett információtechnológiára. A hálózati szervezet egy terjeszkedő és élő elektronikus hálózat lesz, amely összeköti a cégbeli kollégákat ügyfelekkel, az eladókkal és stratégiai partnereikkel. E megközelítés kritikusai szerint a hálózati szervezetek nem azonosak az elektronikus hálózatokkal és nem is épülhetnek rá teljesen. Ennek alapja, hogy az elektronikus úton folytatott cserék nem lesznek olyan hatékonyak, mint a szemtől-szembe alapon folytatottak. Véleményük szerint a napi ügymenet nehezen kezelhető csupán elektronikusan, a hatékony hálózati szervezetekben szükség van a személyes kapcsolatokra.

A hálózat – akár szervezetként, akár szervezetek együtteseként funkcionál – feltétlenül más, illetőleg több mint a piaci cserekapcsolati háló, és mint egy szigorúan hierarchizált szervezet. A hálózat jellegzetessége az egyes hálózati alkotóelemek együttélése és kooperációja, hosszú távú elkötelezettsége és közös értékrendje, kölcsönös egymásrahatása és szüntelen interakciója (Gerlach 1992; Jarillo 1994).

3. A hálózatok elméleti megközelítései

3.1. A társadalmi struktúra elmélet

A vállalati hálók szélesebb kontextusban értelmezett leírására több elméleti keret is alkalmazható. Ezek közül itt a társadalmi struktúra elmélet stratégia vonatkozásait ismertetjük. Ezen utóbbi elmélet a strukturális tényezők szerepét hangsúlyozza a kapcsolatok elősegítésében. Az elmélet arra tesz kísérletet, hogy az együttműködések megjelenését a vállalatokat körülvevő teljes rendszer feltételeiből vezesse le. A struktúrák személyek, csoportok, szervezetek és hálózatok társadalmi pozícióiból épülnek fel, melyek egyszerre különbözőek és egymáshoz kapcsolódók. A társadalmi struktúra elmélet a kapcsolaton kívüli dimenziókra tekint az együttműködés és a koordináció előrejelzéséhez.

Az elmélet szerint a klasszikus és neoklasszikus közgazdaságtan az emberi cselekvés egy atomizált, *alulszocializált* koncepciójával foglalkozik. A termelés és fogyasztás egy versenypiacon kerül elosztásra, amelyben az egyéni termelő vagy fogyasztó nem befolyásolja jelentősen az aggregát ellátást vagy igényt, ezért az árat vagy a kereskedelem más feltételét sem. A klasszikus és neoklasszikus közgazdaságtanban a résztvevők közötti társadalmi

kapcsolatokat úgy kezelték, ha egyáltalán kezelték, mint súrlódásokat, amelyek akadályozzák a versenypiacot. Az utóbbi években a társadalmi struktúrák és társas kapcsolatok hatása a gazdasági tevékenységre sokkal komolyabban kerül megfontolásra a közgazdasági teóriákban. A társadalmi befolyás többé nem kizárólag a versenypiacok kerékkötőjeként jelenik meg, mégis még mindig úgy tekintett, mint az ésszerű cselekvéstől való eltérés. A társadalmi befolyásokat úgy tekintik, mint olyan folyamatokat, amelyben a szereplők szokásokra, bizonyos viselkedésre vagy normákra tesznek szert, amelyeket kvázi-mechanikusan követnek. A társadalmi kapcsolatok valamiféle csalthatatlan módon meghatározzák a szereplők viselkedését és döntéseit. Ebben a *túlszocializált* koncepcióban a társadalmi befolyások külső erők, amelyek egyszer s mindenkorra kondicionálják a szereplőket, és irrelevánsá tesznek folyamatos társadalmi kapcsolatokat és struktúrákat (Granovetter, 1985).

Ahogy Granovetter rámutatott, a látványos kontraszt az alul- illetve túlszocializált nézetek között ily módon elfedi azt a tényt, hogy mindkettő osztja az atomizált szereplők által meghozott döntéseket és cselekvéseket: alulsocializált szempontból az atomizáció az önérdék haszonelvű hajszolásából következik; túlszocializált szempontból pedig abból a tényből, hogy a viselkedési minták belsővé válnak és a folyamatos társadalmi kapcsolatoknak ily módon csak felületes hatása van a viselkedésre. Granovetter „*beágyazottsági szemléletének*” alkalmazásának célja a gazdasági szereplők társadalmi atomizációjának elkerülése, beleértve az új közgazdaságtan alul- és túlszocializált feltételezéseit. A beágyazódottság arra utal, hogy a gazdasági tevékenység és eredményei, mint minden társadalmi tevékenység és eredményei, a szereplők kettős viszonya, valamint a kapcsolatok teljes hálójának struktúrája által befolyásolt. A beágyazottsági szemléletben, a társadalmi kontextus fogalma nem egyszer s mindenkorra szóló befolyás, hanem egy állandó folyamat, amely mindvégig épül és újraépül az interakciók során. A gazdasági szereplők nem viselkednek a társadalmi kontextuson kívüli atomizált egyedekként, és nem követnek kitartóan szolgai módon változtathatatlan szokásokat vagy normákat. Következésképp, az opportunizmus nem kezelhető a gazdasági viselkedés külső meghatározó elemeként (Granovetter, 1985).

Azon tudósok szerint, akik a Granovetter nevéhez fűzhető „beágyazottság” perspektívából indulnak ki, a szervezeten belüli kapcsolatok kiépített hálózata egy olyan erőforrást jelent, amely elősegíti a jövőbeli szövetségek kialakítását és irányítását. Ezt arra alapozzák, hogy a stratégiai háló a céget információhoz, erőforrásokhoz, piacokhoz és technológiákhoz

juttathatják, amelyekből tudáshoz, méretgazdaságossághoz és tevékenységi körökhöz kapcsolódó előnyök származhatnak, valamint segíthetnek a cégnek abban, hogy elérje a stratégiai céljait a kockázatmegosztás útján.

A társadalmi közegbe történő beágyazódás fogalmát több kutató explicit módon alkalmazta, és tágran értelmezte a vállalatok magatartásával és teljesítményével kapcsolatos stratégiai menedzsment kérdésekről alkotott felfogásában⁴. A társadalmi közeg, amelybe a cég beágyazódott több elemből állhat fel, ezeket következő tág csoportosítás szerint lehet nézni: strukturális tehát szerkezeti, kognitív, intézményi és kulturális közeg (Zukin - Dimaggio, 1990). Ezek a szempontok mind fontosak lehetnek, attól függően, hogy a kutatók mire helyezik vizsgálódásukat.

Gulati és szerzőtársai (2000) a strukturális közegre összpontosítanak, amely aláhúzza annak jelentőségét, hogy a gazdasági szereplők társadalmi hálóban helyezkednek el. Véleményük szerint ez a szemlélet árnyaltabb kép kialakítását teszi lehetővé az iparági szerkezetről, hiszen az iparág részvevőire úgy tekintenek, mint erőforráshálóba, információs hálóba és más folyamatokba ágyazott szereplőkre. Az ilyen hálók az iparágon belüli verseny természetét és a nyereségesség mértékét befolyásolhatják, még hozzá úgy, hogy ezek túl mutatnak az iparági koncentrációval kapcsolatos hagyományos mércén. Például a hallgatólágos összefonódást vagy összejátszást sokkal könnyebb fenntartani egy olyan iparágban, ahol a fő szereplőket vállalatközi kapcsolatok sűrű hálója köti össze. Azért, hogy illusztrálni tudják a hálózati perspektívából történő iparági elemzés kihatásait, Galaskiewicz és Zaheer három típusú kapcsolati jellemzőt vizsgáltak meg: (1) a hálózati szerkezet, (2) a hálózati tagság, (3) a kapcsolati modalitás (Galaskiewicz and Zaheer, 1999). A hálózati szerkezet az iparágon belüli kapcsolati minták összességére utal. A hálózati tagság alatt azt értik, hogy hogyan épül fel, hogyan néz ki a hálózat, milyen elemei vannak és az identitásokat, a státuszt, az erőforrásokat, a hozzáférhetőségeket és más jellemzőket vizsgálták meg, hogy ezáltal feltérképezzék az iparág kapcsolati szálait és gócpontjait. A kapcsolati modalitás pedig az intézményesített szabályok és normák összességét jelenti, melyek a hálózaton belüli megfelelő viselkedést szabályozzák. Ezeket néha formális szerződésekben tételesen leírják, de leggyakrabban hallgatólágos normák, amelyek a két cég közötti viszonyban vagy a hálóban kialakulnak.

⁴ Ebben a témában cikkek gyűjteményét lásd Baum and Dutton, 1996

A strukturális hálózati jellemzők befolyásolhatják az iparágon belüli cégek nyereségességét. Hálózati kutatók azonosítottak több tényezőt, mint a hálózat sűrűsége, strukturális lyukak, strukturális egyenértékűség és magcégek és periférikus cégek, amelyek befolyásolhatják az iparágba tartozó vállalatok, és az iparág nyereségességét. Például ha sűrű cégközi kapcsolatok jellemzik az iparágat, akkor az lehet, hogy oligopolium jellegű koordinációhoz vezet, amely lehet akár hallgatólágos, akár nem (Scherer and Ross, 1990). A strukturális lyukak fontos tényezők lehetnek, amelyek befolyásolják az iparágon belüli hozamot. *Strukturális lyukak* akkor jönnek létre, amikor két egymással kereskedő partner az iparágban csak a központi iparágon keresztül kapcsolódik. Strukturális lyukak az iparág vevő és beszállítói hálózában a hatalmat is átruházhatják úgy, hogy befolyásolják az irányítást és végül a nyereségességet. Az iparágak közötti áramlatok hálózáat meghatározó input és output táblázatok elemzése alapján Burt (1992) kimutatta, hogy azokban az iparágakban, ahol strukturális lyukak vannak nagyobb a hozam, azért mert a cégek a rajtuk keresztül áramló erőforrások nagyobb részét tudják saját maguknak kisajátítani. A hálózati tagság befolyásolhatja azt is, hogy a nyereségességre esetleg hatással lévő erőforrás áramlatok tágabb hálózában az iparág hol helyezkedik el. A mellékiparágak helyzete, vagyis az olyan iparágak státusza, amelyekhez a központi iparág kapcsolódik, befolyásolhatja a központi iparág nyereségességét. Az iparág szintű piaci státusz értékére példa a hadiipari beszállítók helyzete, akik egy egyre zsugorodó iparág beszállítói, vagy a hálózati szerverek iparágának fényes jövője, ami egy felfelé ívelő Internet iparághoz kapcsolódik. Továbbá, ha előnyös tulajdonságú ellátó iparágakhoz hálózati kapcsolatok kapcsolják hozzá a központi iparágat, akkor ez megakadályozhatja, hogy más cégek vagy iparágak is hozzáférjenek ezekhez és így a központi iparág meg tudja tartania a magas nyereségességi rátáját, azáltal, hogy korlátozza más cégek bejutását az iparágba.

A hálót kialakító kapcsolatok szintjén megnézhetjük a kapcsolati modalitásokat is, mint például a kapcsolatok erősségét, a kapcsolatok természetét, mind az iparágon belül, mind a beszállítói és vevői iparágakba. Az azonos iparágban működő vállalatok közötti kapcsolatok erőssége nagyban segítheti az összefonódást, például az erős kapcsolatok megnövelik annak a valószínűségét, hogy oligopolium jellegű együttműködés jön létre (Galaskiewicz - Zaheer, 1999). A kapcsolatok természete önmagában lehet együttműködő vagy opportunista, amely meghatározza azt is, hogy a szereplők között a kapcsolatok jóindulatúak lesznek-e vagy rivalizálóak (Khanna, Gulati and Nohria, 1998). Ezek a kapcsolati jellemzők használhatók több iparág vizsgálatánál. A központi iparág kapcsolatai az ellátókkal és a vevőkkel, az ellátó és vevő iparágakkal lehet erős vagy gyenge, együttműködő vagy verseny jellegű és ennek

mind kihatása lehet a központi iparág jövedelmezőségére. Az erős relációs kapcsolatok a japán autóiparban a saját beszállítókkal, például bizonyítottan szerepet játszottak az iparág nyereségességében (Bensaou, 1997; Dyer, J. H. 1996).

Gulati (1995) megmutatja, hogy a kontextus – információszolgáltató szerepén keresztül – mekkora szerepet játszik a vállalatok magatartásának befolyásolásában. A hálózatokkal foglalkozó empirikus kutatásokban a potenciális partnerekkel kapcsolatos információ terjedése a meglévő vállalatközi hálózaton keresztül képezi azt a mechanizmust, amely egy már létező szövetséges hálózatot egy új üzleti együttműködéshez vezet el. A szövetségek kialakításánál sokat számítanak a korábbi tapasztalatok.

Fontos kiemelni, hogy a hálóknak azonban van potenciálisan egy sötét oldaluk is, amely azt jelenti, hogy természetlen kapcsolatokba kényszerítheti, bezárhatja a cégeket, vagy pedig kizárhatja, hogy más életképes cégekkel lépjenek partnerségre. Ily módon a cég kapcsolati hálója, mind előnyök, mind korlátok forrása lehet. A gazdasági környezetben lévő verseny éleződésével egyre nagyobb stratégiai fontossággal bír az, hogy a cég milyen hálóba kapcsolódik. Gulati azt állítja, hogy a szövetséges társak megválasztása hasonló következményekkel jár: a mai partnerválasztás befolyásolhatja a jövőbeni választási lehetőségeket. Következésképp mind a vállalat korábbi kapcsolatai, mint pedig hálózati partnerének múltbeli hovatartozása befolyásolják a cselekvését, stratégiai magatartását (Gulati et. al. 2000).

3.2. A tranzakciós költség elmélet

A tranzakciós költségelmélet első teoretikusának Ronald Coase tekinthető, aki „A vállalat természete” című munkájában a vállalatok létrejöttét elsőként magyarázta a felmerülő tranzakciós költségekkel (Coase, 1937). A tranzakciós költségek – melyek általában a felek opportunistá magatartásától való félelem következtében merülnek fel – jellemzően a következő dolgokat foglalják magukba: a partner felkutatásának, majd a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségeit, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követését, a szerződésben ígérték kikényszerítését, illetve a teljesítés elmaradásának kezelését. Az elmélet képviselői szerint tehát, ha nem lennének tranzakciós

költségek, minden tevékenységet az egységek közötti cserén keresztül, azaz a piaci koordinációval végeznének. Mivel a piacok tökéletessége a valóságban ritka, léteznek szervezetek, amik ezt a hierarchikus koordinációval kiküszöbölik (Williamson, 1975; 1991).

A valóságban számtalan köztes megoldás található a gazdasági tevékenységek szervezésének két alapvető módján a piac és hierarchia kettősén kívül, melyeket az utóbbi időben összefoglalóan „hibrid” megoldásoknak neveznek (Kieser, 1995). Ez egy szélesen használt kifejezés, aminek nincsen pontos meghatározása; mindenesetre azon szervezeti megoldásokat takarja, melyeket nem elsősorban az árak, és nem is a hierarchiák szabályoznak. A hibrid formák egyesítik magukban a két véletet jelentő piac és hierarchiák sajátosságait, és a vállalatok akkor alakítanak ki ilyen megoldásokat, ha az ügylettel járó tranzakciós költségek „közepesen nagyok”, azaz még nem igénylik a vertikális integrációt.

A stratégia elméletéhez kapcsolódva egyik kiemelt területként kezelhető annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a cég előállítson vagy megvásároljon egy bizonyos árucikket vagy szolgáltatást. Ez a tranzakciós költségelmélet szerinti megfogalmazásban piac vagy hierarchia közötti választást jelenti. Az előállítás kontra megvásárlás kérdésével foglalkozó korábbi kutatásokat nagyon befolyásolta a tranzakciós költség elmélettel foglalkozó közgazdászok nézete, akik azt hangsúlyozták, hogy bármilyen tranzakciónak milyen velejáró szerződéskötési veszélyei vannak (Williamson, 1975). E nézet szerint a hierarchikus szabályozó szerkezeteket kell előnyben részesíteni akkor, amikor nagy valószínűséggel előkerülhetnek opportunisták érdekei és magasak a tranzakciós költségek. A piaci csere tranzakciókat akkor kell előnyben részesíteni, hogyha a szerződések könnyen megírhatók és betartathatók és a tranzakciós költségek alacsonyak. Hogyha ezt kiterjesztjük a hálózatok kérdésére, akkor azt mondhatjuk, hogy más együttműködési forma kialakítására köztes helyzetekben van értelme, amikor a tranzakciós költségek nem olyan magasak, hogy hierarchikus kontroll lenne szükséges, de nem is olyan alacsonyak, hogy lehetővé tennék a piaci alapú csere tranzakciót. Ennek a kutatási hagyománynak fontos korlátja volt az az értelemeszerű mód ahogyan a tranzakciókat különálló eseményként kezelték. A hálózati szemlélet arra hívja fel a figyelmet, hogy minden egyes tranzakció korábbi kapcsolatok sorába illeszkedik, illetve egy szélesebb kapcsolati hálóba, emiatt alaposan át kell vizsgálni a tranzakciós költségekkel és a szerződéskötéssel kapcsolatos értelmezéseket (Gulati, 1995a).

A tranzakciós költség megközelítés továbbá azt hangsúlyozza, hogy a tranzakciók költségének csökkentésével hatékonysági előnyhöz lehet jutni, de a hálózati perspektíva szerint figyelembe kell azt is venni, hogy milyen stratégiai előnyök származnak abból, hogy nem csak egyetlen kapcsolatot optimalizál a cég, hanem az egész kapcsolati hálóját (Dyer – Singh, 1998). Későbbiek során a kutatók azt is elkezdték vizsgálni, hogy a szövetségek minként léphetnek be, mint fontos alternatívák helyettesítve akár a felvásárlást, akár az eladásokat akár a belső fejlesztéseket (Piskorski and Nohria, 1999).

Bareny és Hansen szerint fontos hatása annak, hogy a cégek társadalmi hálóba ágyazottak az, hogy növekszik a cégek közötti *bizalom*, ami aztán csökkenti a kezdetekkor várt morális veszélyeket. A cégek közti bizalom arra utal, hogy abban bíznak, hogy a partner nem fogja kihasználni a másik sebezhető pontjait (Bareny - Hansen, 1994). A társadalmi hálók bizalmat erősítenek, és többféleképpen csökkentik a tranzakciós költségeket. Először is a hálók lehetővé teszik, hogy a cégek minőségi vagy nagyon jó információt gyűjtsenek egymásról. A hálókapsolatok fontos forrásai az ajánlásoknak, amelyek lehetővé teszi, hogy a partner jelöltek egymás képességeit azonosítsák és ezekkel kapcsolatban ismereteket gyűjtsenek. Megkönnyíthetik az elvárható gondosságot is, mivel mindegyik partnernek jobb ismeretei vannak a másik erőforrásairól és képességeiről, és nagyobb bizodalomuk van abban, hogy kölcsönösen jól felmérték egymást. Tehát röviden a hálók nagyban csökkentik az információs aszimmetriát, ami növeli a szerződéskötési költségeket. A társadalmi hálók tovább enyhíthetik a tranzakciós költségeket azáltal, hogy költségesebbé teszik az opportunistát, mivel ennek a hírnévre is visszahatása van. Az *opportunist* magatartás költsége egy ilyen hálóban sokkal nagyobb, mert a hírnév károsodása nem csak azt az egy bizonyos szövetségi kapcsolatot befolyásolja, ahol opportunist módon viselkedett a cég, hanem minden más jelenlegi és jövőbeni szövetségi partneri kapcsolatot. A hálók azáltal is enyhíthetik az opportunizmus lehetőségét, hogy valószínűvé teszik, hogy az ilyen magatartást felfedezik és ennek híre gyorsan el fog terjedni a hálón belül. Mivel a hírnév felépítése hosszú ideig tart viszont nagyon gyorsan le lehet rombolni, a hálók nagyon erős visszatartó erőként működnek az opportunist magatartás ellen (Gulati, 1995).

Amint az előzőekből kitűnik a stratégiai hálók létrehozhatnak, mind tudás alapú bizalmat, amely abból ered, hogy kölcsönösen tudatában vannak egymásnak, illetve figyelnek egymásra és, hogy normák összhangban vannak, mind pedig elrettentés alapú bizalmat, ami hírnévvel kapcsolatos megfontolásokból ered. Ezek az egymást kölcsönösen megerősítő biztosítékok

csökkenthetik az egyes cseretranszaksiós kapcsolatokkal együtt járó szerződéskötési és tranzaksiós költségeket, és potenciálisan növelhetik mindkét partner hasznát, ami ebből a kapcsolatból származik. Ahol bizalom van ott a kisajátítás veszélye valószínűleg csökken és ilyenkor elképzelhető, hogy a cégek nem akarnak részletes szerződésekre hagyatkozni, amelyeket költséges megírni, nyomon követni és betartatni. A tranzaksiós költségek csökkentésén és a kisajátítási veszély kezelésén túl a társadalmi hálók úgy is növelhetik a szövetségeken belül képződő értéket, hogy javítják a szövetségben résztvevő cégek közötti koordinációt.

A cégek közötti bizalom megléte rendkívüli módon segítheti azt, hogy az együttműködés olajozottan működjön, hiszen nagyon nagy a kölcsönös függőség, és koordinációra van szükség egyes feladatok esetén. Azon cégek, akiknek a hálóban már korábban is voltak kapcsolati valószínűleg jobban tudatában vannak azoknak a szokásoknak, szabályoknak és eljárásoknak, amelyeket mindenkinek követnie kell. Az ilyen társadalmi szerkezet tehát lehetővé teszi a cégek számára, hogy nagy költségeket felemésztő formális hierarchikus kontroll nélkül is szorosan együttműködjenek (Gulati and Singht, 1999).

A tranzaksiós költségek elmélet kritikájaként szokták felróni, hogy önmagában nem képes elkülönítő határvonalat húzni a szervezetközi kapcsolatok különféle formái között, és így arra sem képes, hogy előre jelezze, milyen feltételek fennállása esetén tanácsos egyik vagy másik formát választani.

3.3. Az erőforrás alapú megközelítés

A vállalat és környezet kapcsolatának leírásakor az erőforrás alapú elmélet a külső erőforrásoktól való függést helyezi vizsgálatai középpontjába. A szervezetek túlélése az erőforrások megszerzésének és megtartásának képességén múlik (Pfeffer és Salancik, 1978). A vállalatoknak szükségük van alapvető erőforrások egy csoportjára működésükhöz. Az erőforrás alapú szemlélet azt hangsúlyozza, hogy a cég tulajdonában lévő, illetve az általa kontrollált erőforrások hosszú távú versenyelőnyhöz juttathatják a vállalatot, ha ezek utánozhatatlanok és nem könnyen helyettesíthetők (Peteraf, 1993). A tudósok általában a cégen belül keresték az értékes és utánozhatatlan erőforrásokat, azonban kezdetben nem vizsgálták, hogy hogyan hozzák létre ezeket az értékteremtő erőforrásokat a gazdasági szereplők (Barney, 1991). A stratégia és vállalat elméleti szakemberek rámutattak arra, hogy egyetlen szervezet sem képes minden szükséges erőforrást saját maga előállítani, ezért más

szervezetektől kell azokat beszerezniük. Erre alapozva megkülönböztethetünk a vállalatok szempontjából saját, birtokolt erőforrásokat és megszerzhető erőforrásokat.

Az erőforrások egy része egyben a vállalatok központi kompetenciáit is jelenti – azaz egy olyan szakértelmet és különleges képességet, mely adott időben versenyelőnyt jelent a releváns piacokon. Erre a gondolatra épül Hamel és Prahalad *alapvető képességek* elmélete. A szerzők szerint az erőforrások jelentik a képességek alapját, a képességek képezik a versenyelőnyök forrásait. A vállalatokat alapképességek halmazának tekintik, ahelyett, hogy termék-piac kombinációk gyűjteményeként kezelnék őket (Prahalad – Hamel, 1990). Nézőpontjuk szerint, amennyiben a vállalatokat alapképességek portfólióiként értelmezzük, a verseny valójában vállalatok között jelenik meg, nem pedig a termékek és szolgáltatások szintjén. Így ezeknek a képességeknek a megszerzése válik a verseny központi elemévé. A különböző vállalatok különböző erőforrásokkal rendelkeznek, melynek következtében eltérő versenyelőnyük. A vállalati kapcsolati hálókbán kialakított együttműködések fontos szerepet játszanak a képességek átadásában és cseréjében, tehát nemcsak a piaccal és a hierarchiával szemben jelentenek alternatívát, hanem a készségek megszerzésének is egy lehetséges módját jelentik.

Néhány évtizede még azt feltételezték, hogy a vállalatok maguk fejlesztenek ki alapvető erőforrásokat. Az a gondolat, hogy az értékteremtő erőforrások és képességek forrásainak kutatásakor a cég határain kívülre is kell tekinteni, új perspektívát jelent az erőforrás alapú szemlélet szempontjából és választ ad egy fontos kérdésre, hogy mi az eredete az értékteremtő erőforrásoknak (McEvily and Zaheer, 1999). Sőt a cég hálóját is lehet úgy nézni, mint ami utánozhatatlan és nem helyettesíthető értéket vagy korlátot hoz létre, mint egy önmagában utánozhatatlan erőforrás, vagy mint ami utánozhatatlan erőforrásokhoz és képességekhez való hozzáférést biztosít.

Gulati (1999) a hálózati erőforrásokat a társadalmi tőke fogalmához hasonlítja, szerinte az erőforrás alapú szemlélet szemszögből nézve az utánozhatatlan értékteremtő erőforrások létrehozásának fontos forrása a cég kapcsolati hálója. A cég hálója lehetővé teszi számára, hogy olyan kulcsfontosságú erőforrásokhoz férjen hozzá környezetéből, mint például információ, tőke, áruk, szolgáltatások, amelyek potenciálisan lehetővé teszik, hogy a cég versenyelőnyét megtartsa, illetve tovább növelje. Az ilyen céghálók mivel egyéniek, sajátosak

és egymástól függő folyamatok útján jönnek létre, ezért nehéz a versenytársak számára ezt utánozni illetve, helyettesíteni. Továbbá mivel ezen elért erőforrások szintén egyéniek, sajátosak, hiszen ezek is teljesen egyéni hálók kombinációja útján jöttek létre szintén viszonylag utánozhatatlanok és nem helyettesíthetők. Ezért így együtt a cég hálója és azon erőforrások, melyekhez ez által hozzáfér önmagukban is fenntartható versenyelőny forrásaként működnek. Az erőforrás szemléletre alapozott hálózati kutatásokban tehát a hálószerkezet, mint erőforrás jelenik meg, ami versenyelőnyhöz juttatja a céget. Természetesen a *vállalati háló szerkezete* ugyanígy nem kedvező stratégiai helyzetekbe is belezárhatja a céget (Gulati - Gargiulo, 1999).

A *hálózati tagság* is jelentkezhethet erőforrásként a vállalatok számára. Ezt a kutatók arra alapozzák, hogy a cég hálójában való tagság majdnem mindig sajátos. A cég hálójának ezen aspektusa talán még inkább utánozhatatlan, mint a szerkezet, amely elméletben bizonyos típusú hálók esetén utánozható. Így az, hogy milyen partnereket választ a cég, akár mint vevő, beszállító, vagy szövetségi partner korlátozhatja vagy növelheti a lehetőségek körét, vagyis a központi cég rendelkezésére álló jövőbeni kapcsolatok körét. A nem résztvevők és az új belépők számára a háló egyáltalán nem ad információt, ami kizárhatja őket az új lehetőségekből. Westney (1993) kimutatta, hogy a Japánban működő kutató és fejlesztő amerikai leányvállalatok gyakran azért nem hatékonyak, mert kizártak azokból a helyi hálókból, amelyek a japán kutató és fejlesztő laboratóriumokat a beszállítókhöz és a vevőkhöz kapcsolják. Az ő javaslata szerint az egyik módja annak, hogy ezen a problémán a cégek felülemelkedjenek az, hogy egy helyi céggel kötnek partnerkapcsolatot, vagy egy helyi céggel lépnek szövetségre ahelyett, hogy egyedül próbálnak boldogulni. Egy megfelelő képességekkel rendelkező, erőforrásban gazdag partner potenciálisan értékes erőforrások és képességek utánozhatatlan forrásává válhat a központi cég számára

Erőforrásként tekinthető a cég által létrehozott és fenntartott *kapcsolatok modalitása*,⁵ akár együttműködő, akár opportunistá, akár erős, akár gyenge hatással van a vállalat stratégiai magatartására és teljesítményére. Bizonyos kapcsolati jellemzők nem csak értékesek lehetnek, hanem a versenytársak számára nehezen utánozhatók is. Dyer – Nobeoka (1992) illusztrálnak egy ilyen erőforrást, amikor megvizsgálják a Toyota beszállítói hálóját az Egyesült Államokban és azokat az előnyöket, amelyek mind a Toyota, mind beszállítói számára

⁵ Modalitás: módozat, körülmény, a cselekmény v. az esemény lefolyását befolyásoló tényezők (Bakos, 1994)

jelentkeznek annak eredményeként, hogy a Toyota a hálóban bizalmi alapon operál és komplex ösztönzést használ. Érdekes, hogy ezen érv, vagy állítás perspektívájában azt is kimutatják, hogy hogyan próbálta egy versenytárs a General Motors utánozni a háló bizonyos aspektusait és hogyan vallott kudarcot ezzel.

Ring és Van de Ven (1994) jelentős teljesítménybeli különbségeket találtak különböző beszállítói kapcsolatok esetén. Az egyes kapcsolatok bizonyos kulcsfontosságú jellemzőit valamint a kapcsolatokból származó, kapcsolat útján beszerzett árucikk természetét azonosították, mint a teljesítménybeli különbségeket magyarázó kulcsfontosságú tényezők. A hálózati szerkezeten, tagságon és kapcsolati modalitáson túl a kutatók azonosítottak még egy fontos képességet, vagyis azt, hogy a vállalat mennyire képes a vállalati hálót *irányítani*, erre úgy utalnak, mint a cég *szövetkezési képessége*. Világos, hogy a cégek szövetségei vagy partnerségei komplex szervezeti megállapodások, amelyekhez több lépcsős belső jóváhagyás szükséges, azonosítani kell a megfelelő partnereket, és nagy részletekbe menő tárgyalás és szerződés szükséges. A kapcsolati hálók létrehozásával és irányításával kapcsolatos kihívások miatt, ha a cég szövetség kialakítási képességekkel bír akkor egy fontos erőforrás birtokában van.

Anand és Khanna (2000) figyelemreméltó bizonyítékokat találhatunk arra, hogy léteznek tapasztalati hatások a szövetség kialakítás területén. Azok a cégek, melyek nagyobb számú szövetségbe lépnek be általában több értéket tudnak a szövetségekből kihozni az idő múlásával. Nem csak olyan szövetségeket hoznak létre, melyeket a pénzpiacok nagyobb értékteremtőnek tekintenek, hanem a partnereikhez képest is több értéket tudnak kihozni egy ilyen kapcsolatból. Ezek az eredmények arra mutatnak, hogy a cégek szövetségkialakítási képességei idővel javulnak és nagyobb hozamot is tudnak ebből kihozni, ahogy nő a tapasztalatuk. Stratégiai szemszögből ez azt jelenti, hogy a szövetségkötési tapasztalat stratégiai előny forrása lehet. A fentiek jól illusztrálják, hogy a cég kapcsolati hálója sokféleképpen juttathatja értékes erőforrásokhoz és képességekhez a céget, és meghatározhatja a cégek közötti nyereségségbeli különbségeket csakúgy, mint más tárgyi és immateriális eszközök, mint például a márkanév és a kutatás fejlesztési képességek

Az erőforrás-függőséggel összefüggésben a vállalati stratégiaalkotás lényege olyan stratégia kialakítása, mely a leghatékonyabban használja ki a vállalat erőforrásait és képességeit és

kialakítja a vállalat erőforrás bázisát, más szóval erőforrás alapon alkot stratégiát. Az erőforrás elmélet alapján az első lépés tehát annak kiderítése, milyen erőforrások kellene egy megcélzott piaci szegmens eléréséhez. Majd azt kell vizsgálni, vajon rendelkezésre állnak-e ezek az erőforrások a vállalat számára, vagy sem, az utóbbi fennállása esetén pedig külsőleg vagy belsőleg szerezzék meg azokat a vállalat. Az erőforrás alapú szemlélet tehát fontos segítséget jelent a venni vagy gyártani kérdés eldöntésében, illetve a különböző kapcsolati formák közötti választásban.

3.4. A tudás alapú elmélet

Az eddigiekben ismertetett elméletekkel ellentétben a tudásra alapozott elmélet nem jogi keretként, szerződés-halmazként vagy a hierarchikus koordináció megvalósulásaként kezeli a vállalatot, hanem egyfajta tudás, ismerethalmazként. A verseny hagyományos felfogása szerint a környezeti feltételek és az iparág alapvető jellemzői határozzák meg a vállalati stratégiát. A tudás alapú elmélet ennek nem mond ellent, csak a kihangsúlyozza az állandóan változó környezeti tényezők közül a tudás felértékelődésének szerepét. Ily módon azzal, hogy úgy tekint a tudásra, mint a vállalat legfontosabb erőforrására, egyben az erőforrás alapú elmélet egyik válfajának is tekinthető (Grant, 1996).

Gulati és szerzőtársai a tanulási verseny kihatásait a stratégiai hálóban résztvevők gazdasági megtérülésére két elemzési szinten vizsgálták. Egyrészt a két céget összekötő kapocs szintjén, másrészt pedig a portfólió szintjén. Minden stratégiai hálót két szereplő közötti kapcsolatok láncára lehet bontani. A legtöbb stratégiai hálóban ezek a páronkénti kapcsolatok se nem kizáróak, se nem kizárólag együttműködők. Általában vegyes motiváció vezérli a partnereket, vagyis vannak saját érdekeik és vannak közös érdekeik (Gulati, Khanna, and Nohria, 1994). A legtöbb helyzetben azért lépnek a partnerek szövetségre, mert úgy remélik, hogy a közös munkából valamilyen közös hasznot tudnak létrehozni, amit aztán a megállapodás szerint megosztanak. Azonban a tudás az információ, vagy hozzáférés, ami a partnerek részére a szövetségből származik, kedvezhet csak az egyik félnek. Sőt bizonyos helyzetben a partnerek abban a helyzetben találhatják magukat, hogy versenyezniük kell, hogy minél többet eltanuljanak a másiktól, és minél jobban ki tudják aknázni a másik erőforrásait, aztán pedig elhagyják a szövetséget. Az ilyen versenyfutás leginkább akkor fordul elő, ha a saját haszon, amit el tudnak érni az után, hogy eltanulták, amit el lehetett a partnertől nagyobb, mint a szövetségből származó közös haszon.

Egy provokatív cikkben, amit többed magával írt, Hamel et al. (1989) amellett érveltek, hogy a japán és amerikai cégek között kötött szövetségek közül sok úgy ért véget, hogy az amerikai cég jelentős versenyhátrányt szenvedett, mert a japán partnerek mindent eltanultak, amit lehetett, azután pedig felmondták a szövetséget, hogy önállóan aknázzák ki az újonnan eltanult tudásból eredő lehetőségeket. Azóta már elfogadott és több kutató által továbbfejlesztett gondolat az, hogy minden kétszereplős kapcsolatot tanulási versenyfutásként kell tekinteni, amelyben az egyik partner a gazdasági megtérülés nagyobb hányadára tesz szert, mivel jobb tanulási készségekkel vagy befogadó kapacitással rendelkezik.

Az empirikus kutatások tehát alátámasztják a vállalatok közötti partnerkapcsolatokon belüli tudástranszfer meglétét. A tőkeegyesítő közös vállalatok hatékonyabb eszköznek tűnnek az összetett képességek transzferjében, mint a szerződéses szövetségek, például a licencszerződések. A szövetségeken keresztül történő tudásszerzésre hatással van a partnerek befogadó képessége. Ezt a befogadó képességet befolyásolja az érintett technológiai területeken szerzett tapasztalat, a partnervállalatok szövetségkötés előtti kapcsolata és például szabadalmi portfóliójuk is. Érdekes módon Mowery és társai találtak olyan szövetségeket, melyekre a divergens fejlődés volt jellemző, azaz egyre inkább csökkent a technológiai átfedés, és a képességek megszerzése helyett csak az azokhoz való hozzáférés volt a cél (Mowery 1988).

Míg a tanulási versenyfutás irodalma általában a kétpólusú elemzési szintre összpontosít Khanna, Gulati és Nohria (1998) felvetették, hogy versenyfutások dinamikáját befolyásolhatja az is, hogy az egyes partnerek a szövetségen kívül milyen tevékenységi portfólióval rendelkeznek, vagy milyen a relatív tevékenységi kiterjedtségük vagy tevékenységi körük. Például, ha az egyik partner csak egy szövetségi rendszerhez kapcsolódik és nincs más üzleti szegmens, amelyben kiaknázhathatja azt, amit a szövetségből tanul, akkor valószínű, hogy a szövetségben maradás közös hasznát nagyobbban fogja értékelni, mint azt a hasznot, amit a gyors tanulás révén a szövetség felmondásával önállóan el tudna érni. Azonban, ha a másik partnernek több szövetségese vagy több üzleti érdekeltsége van, amelyekben a szövetségben tanultakat hasznosítani tudja akkor lehet, hogy potenciálisan a saját haszon lehetősége túlszárnyalja a közös hasznot és így ez ösztönzi a partnert arra, hogy gyorsan kiszálljon és felmondja a szövetséget.

A tudás alapú szemlélet szerepéről, működéséről, következtetéseiről még nem alakult ki olyan konszenzus a kutatók között, mely alapján elméletnek nevezhetnénk. A vállalati kapcsolati háló elméleti megközelítéseivel összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy ez a fejlődő tudás-alapú nézőpont még nem állt össze a vállalat vagy a stratégiai együttműködések egységes elméletévé. Valójában a bizonytalanság és az információ iránt régóta meglevő érdeklődés és a vállalatokról alkotott újabb és újabb gondolatok keverékének tekinthetjük. A különféle ismeretek, a tudás hálózati szerepének vizsgálatához megfelelőbb eszköznek tűnik a *szervezeti tanulás* elmélete.

3.5. A megbízó-ügynökelmélet

Az ügynökelmélet azokkal a problémákkal foglalkozik, amelyek akkor lépnek fel, amikor az egyik fél, a megbízó egy másik felet, ügynököt bíz meg valamely munka elvégzésével. Az ügynökség problémái az ilyen jellegű munkamegosztás során kialakuló információs aszimmetriából és a két fél ellenkező céljaiból és kockázatvállalási preferenciájából erednek. Mivel az ügynök céljai eltérőek lehetnek a megbízóétól, és mert az ügynök jobban ismeri a feladat részleteit, meg lehet mind a motivációja, mind a lehetősége arra, hogy a saját hasznát maximalizálja a megbízó kárára. Érdekeinek védelmében a megbízó csökkentheti az információs aszimmetriát azáltal, hogy ellenőrzési rendszereket alakít ki, így korlátozva az ügynök opportunistá lehetőségét, vagy olyan ösztönzéseket alakíthat ki az ügynök számára, amelyekkel a két fél érdekeit összehangolja. Az ügynökelmélet ennek a két megoldásnak a relatív költségeit vizsgálja. Az ügynökelmélet alapvető munkái: Jensen – Meckling 1976; Fama 1980; Fama-Jensen 1983a és 1983b; idézi Chikán, 1997: 64.

Az ügynöki rendszer költségeinek tehát két típusa van: (1) befektetések ellenőrzési rendszerekbe, amelyek célja a megbízó információhiányának csökkentése; és (2) teljesítményalapú ösztönzések által a kockázat ügynökre hárításának költsége. Az ügynökelmélet egy hatékonysági kritérium alapján megjósolja, hogy a megbízó és ügynök közötti szerződés alapját melyik irányítási forma fogja képezni. Ha az ügynök magatartásának ellenőrzése nagy költséggel jár, akkor a teljesítményalapú szerződés a hatékonyabb. Ebben az esetben azonban, mivel az ügynököt kizárólag teljesítménye alapján fizetik (amit az ügynökön kívül álló körülmények is befolyásolhatnak), az ügynök a kifizetési kockázat viselése miatt felárat fog kiszabni. A teljesítményalapú szerződés tehát csak akkor hatékony, ha a kockázat

áthelyezésének költsége (a kockázati felár) alacsonyabb, mint az ellenőrzése. Ha az ügynök tevékenységének ellenőrzése ésszerű költséggel megoldható, a magatartás alapú szerződés a hatékonyabb, hiszen nem kell kockázati felárat fizetni az ügynöknek. Az elméleti szakemberek számára hasznos az ügynökelmélet az olyan szervezeti kapcsolatok megértéséhez, amelyekben az irányítást különböző célok és hiányos információ feltételei mellett kell gyakorolni. Az ügynökmodellt felhasználó tanulmányok többek között a vállalkozáskormányzásra, a vezetők javadalmazására, a felvásárlásokra összpontosítottak, és általában azokra a körülményekre, amelyek az egymásra utalt szereplők önérdéktől vezérelt magatartását előhívják (Eisenhardt, 1989). Az elmélet azért értékes, mert pontosan meghatározza, hogy a szerződő felek között hogyan oszlik meg a kockázat, hogyan váltják ki egymást az információ és a kockázatviselés költségei, és hogy melyek a szerződéses kapcsolatok ösztönzői), így felhasználható a piaci cserekapcsolatok és a szervezeti hierarchia között kialakuló egyéb kapcsolati formák vizsgálatára.

Lassar és Kerr vizsgálataikat arra a kérdéskörre fókuszálták, amely azt vizsgálja, hogy a versenystratégiák hogyan befolyásolják a szervezeten belüli kapcsolatokat, és az ügynökelmélet segítségével magyarázták a gyártók és a fogyasztói audio termékek független elosztói közötti kapcsolatot. A tranzakciós költségelmélet eredményeit is felhasználták rendszerünk fejlesztésére. Vizsgálatuk arra a feltevésre alapul, hogy a beszállítói-elosztó kapcsolatok különbözőségére magyarázatot adhat a gyártók versenystratégiáinak különbözősége. Ezért a generikus stratégiákra vonatkozó kutatást kiterjesztették az elosztási csatornák konkrét struktúrájának megmagyarázására, és a szervezeten belüli kapcsolatok növekvő fontossággal bíró tágabb kérdéskörére (Lassar and Kerr, 1996). Felfogásukban a gyártó-elosztó kapcsolatok a megbízó-ügynök modellt testesítik meg, és teljesítik az ügynökelmélet hasznos alkalmazásának követelményeit, mely szerint a két fél egymásra utalt és együttműködő, ugyanakkor érthetően különböző, sőt akár ellentétes céljaik lehetnek. Ebben a kontextusban az ügynökmodell elméleti alapként való felhasználása számos előnyt kínál. Először, a tranzakciós költségelmélethez hasonlóan az ügynökelmélet reális, a gyártó-elosztó kapcsolat szempontjából releváns magatartásbeli feltevésekre alapul. Ide tartozik a korlátozott racionalitás, az opportunizmus valószínűsége és a célok közötti konfliktus. Az ügynökelmélet alkalmazása indokolt, mert a kapcsolatok gazdasági motivációira, a kockázatokra és az ösztönző erőkre összpontosít, akár hierarchikusan, akár a piac által szabályozott kapcsolatról van szó. Ezért azt mondhatjuk, hogy a vállalkozási kapcsolatok vizsgálatakor az

ügynökelmélet megfelelő elméleti kiegészítést képez. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a stratégiaválasztás alapul szolgálhat a beszállító–vevő és a gyártó-elosztó kapcsolatok fontos aspektusainak megértéhez.

Oliver (1990) a szervezeten belüli kapcsolatokról három feltételt határozott meg: hatékonyság, stabilitás, kölcsönösség, de nem vizsgálta meg, hogy a szervezet stratégiája mennyiben befolyásolja azt, hogy a cég mennyire támaszkodik az egyes elemekre. Ha a szervezeten belüli kapcsolatokat a stratégia megvalósításának egyik elemeként kezeljük, akkor a vezető számára alapot biztosít a szervezeten belüli kapcsolatokról értékeléséhez, illetve módosításához. Ha a stratégiai kritériumok alapján értékelik a szervezeten belüli kapcsolatokat, akkor a résztvevők világosabban megérthetik egy-egy kapcsolat fenntartásának költségeit és előnyeit. Mivel a cégek egyre inkább külső kapcsolataikra támaszkodnak versenypozíciójuk megteremtésekor, a cég teljesítménye egyre nagyobb mértékben függ az együttműködések eredményes irányításától és teljes megértésétől. Alkalmazói szerint az ügynökelmélet képes nagyban hozzájárulni a kapcsolati formák gazdasági alapjainak megértéséhez, mivel a bevett struktúrák és folyamatok befolyásolhatják a további döntéseket, sőt korlátozhatják a lehetőségek számát is. E szerint ismétlődő folyamatról van szó, amelyben a stratégiai és strukturális döntések folyamatosan visszahatnak egymásra, mind a vállalati folyamatokban, mind pedig a vállalat határain átívelő kapcsolatokban.

3.6. A hálózat elméleti megközelítéseinek korlátai

Erős a kísértés, hogy itt megálljunk és az előbbi bemutatást azon jellegzetességek katalógizálására szorítsuk, amelyben a hálózatok felette állnak mind a teljesen integrált hierarchiáknak, mind a versenypiacnak. Ez természetesen a hálózatok misztifikációjához vezetne, mint a gazdasági siker új paradigmája. Ehelyett röviden összefoglaljuk a hálózati szemlélet főbb hiányosságait.

A társadalmi struktúra elmélet a hálózatok kialakulásának okaként rugalmasságukat és növekvő innováció-generáló képességüket nevezi meg. A nagyobb változásokra vonatkozóan azonban a társadalmi beágyazódottság szerepe a hálózatokban nem tisztázott. Különösen, de nem kizárólagosan a regionális hálózatokról folytatott kutatás leplezi le a beágyazódottsági dilemmát, amely valószínűleg szintén kijelöli a hálózati kapcsolódások határait. Példaként

Grabher (1993a) a Ruhr vidék regionális fejlesztését említi, ami beragadt a homogén regionális kultúrába. Ez a homogenitás olyan társadalmi folyamatokon keresztül került megerősítésre mint a csoportgondolkodás, és egy olyan általános világszemléletet eredményezett, amely eleve kizárta az információ észlelésének és magyarázatának versenyét. Ebben az értelemben, az erősen beágyazódott regionális hálózatok elfordultak azoktól a kötődésektől, amelyek vakon kötődtek hozzájuk. Világos, hogy ez a rövid utalás a Ruhr vidék hanyatlására nem sugall semmifajta determinizmust, amely hasonló sorsot sejtet napjaink ipari körzetei számára, azonban felhívja a figyelmet a beágyazódottság problémáira.

Tigilia hasonló fenyegetésre hívja fel a figyelmet az olasz ipari körzetek esetében. A kulturális azonosság és a területi kapcsolatok helyi szinten, hosszú távon talán szintén növelik a tehetetlenséget, amely visszafogja a nagyobb változásokat (Tigilia 1989). Véleménye szerint az ipari körzetek szintén ki vannak téve saját társadalmi gyakorlatuk és intézményeik sajátos támogatási rendszere eróziójának, mely, végső elemzésben társadalmi beágyazódottságuk csökkenését eredményezi. Ez a második potenciális veszély a nagy társulások stratégiájának eredménye, amelyek, miközben decentralizálják saját belső struktúrájukat, az ipari körzetek sajátos erejéből próbálnak hasznot húzni. Az elmélet hagyományos képviselői támogatják, hogy a nagyvállalatok árelőnyökre és rugalmasságra tegyenek szert saját gyakorlatuk révén, a kis cégek, mint rendelkezésre álló alvállalkozók használatával. Az ilyen hálózatok innovatív lehetőségeiből való profitálás céljából a nagy cégeknek el kell érni legalább egy minimális szintű illeszkedést a hálózatokkal, részlegesen feladva a saját érdekkövetésüket. Törekedniük kell a hálózat átláthatóságára, ami előfeltétele az információ-áramlás beazonosításának és így módon az áramvonalas kapcsolatoknak a regionális hálózatokon belül. A szervezeti összeférhetőség és átláthatóság elérése csökkenteni fogja a tranzakciós költségeket, de nagy valószínűséggel csökkenteni fogja az ipari körzetek társadalmi beágyazódottságát is, amelyen rugalmasságuk és innovációs képességük nyugodott. Legalábbis jelen pillanatban van okunk kételkedni abban, hogy az ipari körzetek saját sorsuk irányítói maradnak, és képesek lesznek konzerválni társadalmi gyakorlatuk és intézményeik speciális támogató rendszerét a nagyvállalatok elleni esetleges harcban (Amin, 1993).

Túl kis mértékű beágyazódás a hálózatokat kiszolgáltatottá teszi társadalmi gyakorlatuk és intézményeik támogató rendszerének irányításával szemben. Túl nagy beágyazódás azonban a támogató rendszer megkövülését segíti elő, és így módon kohéziós szövetségekké torzítja a

hálózatokat a radikálisabb újításokkal szemben. Egy biztos, ez az egyszerű szembeállítás a 'túl nagy és 'túl kevés' beágyazódásnak nem kielégítő sem gyakorlati, sem teoretikus szempontból, és nem szabad összekeverni azzal a hallgatólagos sugalmazással, hogy a jövő kutatásainak tisztázni kellene a megfelelő mértékű, vagy 'optimális' beágyazottságot. Sokkal ígéretesebb feladat a jövő kutatása számára azon tényezők beazonosítása, amelyek tápot adnak az irányító tényezők közé zártágnak a hálózatokban. Ez azoknak a társadalomgazdasági mozgatóerőknek a beazonosítását igényli, amelyek megbontják az érzékeny egyensúlyt a hálózatokban a viszonyosság és a hatalom, illetve a kölcsönös partnerség és a laza kapcsolódások között (Grabher, 1993).

A beágyazottság elmélet kritikája a tranzakciós költségelméletet alkalmazók felé a következőkön alapul. A szerkezeti aspektus figyelembe vételével különösen kritikus, mivel csábító egyfajta 'kettős megtakarításba' belesiklani, ami uralkodó Williamson tranzakció-költség szemléletében: a kettős tevékenység kezelése, mely mintha a vevő és eladó szerepéből fakadó normák és érdekek által szerveződne. Ez a bánásmód az atomizált döntéshozás konzerválásának paradox hatását hozza, még akkor is, ha a döntésekbe látszólag több mint egy egyént vonnak be. Az elemzett egyén párok a társadalmi kontextustól elvonatkoztatottak: viselkedésük különválik a másik szereplő viselkedésétől és a saját kapcsolatai történetétől. Ahelyett, hogy megszüntetné az atomizációt, ez a nézőpont pusztán az elemzés kettős szintjére viszi át azt (Granovetter, 1985).

ÖSSZEGZÉS

Grabher (1993) és szerzőtársai szerint a hálózatot társadalmi beágyazottság eredőjeként tekintő kutatók szerinti bírálat nem a standard kritika ismétlése Williamson megközelítésének és nem ahhoz való ragaszkodás, hogy a valóság komplexebb, mint a piacok és hierarchiák kezdetleges kettőssége. Ez a kritika tárt ajtókat dőnget, mivel Williamson, akárcsak szellemi útítársai, meggyőződtek, hogy a tranzakciók középtávon sokkal általánosabbak, mint ahogy azt korábban felismerték (Williamson 1985): „tertium datur” - harmadik út pedig van. Williamson szerint ezek a középtávú tranzakciók kontinuitásban sorakoznak egyik oldalon a piaci csere, másik oldalon a hierarchia között. A piactól a hierarchia végpontjához közeledve az ember szemben találja magát a bedolgozói rendszerrel, az alvállalkozói

megállapodásokkal, a franchise-okkal, a vegyes vállalatokkal és a decentralizált nyereségközpontokkal. E köztes formák létezésének magyarázatához rendszerint hozzájárul a teljesen integrált hierarchiák és a versenypiac elégtelenségének lajstroma és ezen új köztes formák problémamegoldó képességének vitatottsága. Ezek a megközelítések azon az előfeltételen nyugszanak, hogy a piac és a hierarchia egymást kölcsönösen kizáró tényezők a tranzakciók irányítására. A piacok és hierarchiák aritmomorf (egyenetlen fejlődésű) koncepcióként foghatók fel, azaz szakaszonként megkülönböztethetők és nincsenek átfedéseik. Az aritmomorf koncepciók nem veszik figyelembe azon szürke foltokat, amelyek elidegeníthetetlenek a fejlődés és változás folyamatában, amelyben a fogalmak tartalmazzák önmaguk ellentétének elemeit is. Egyetlen folyamat sem osztható fel teljesen aritmomorfikus részekre, amelyek önmaguk mentesek a változástól. A piac és a hierarchia ideális típusai hasznos kiindulópontként szolgálnak az szervezet tanulmányozásához. Azonban, ha ragaszkodunk ahhoz a feltételezéshez, hogy ezek a mechanizmusok egymást kölcsönösen kizárják, ez inkább elhomályosítja a megértést, mint egyértelművé tenné. A különböző elméleti megközelítések más-más feltételezésekkel élve közelítik vizsgálatuk tárgyát. Ezek alapján más szempontú eredményeikkel járulnak hozzá a vállalati hálók megértéséhez. Egymás iránti kritikai megjegyzésekkel is szélesítik tudásunkat a való világ megismerésében. Mondhatjuk tehát, hogy a különféle elméletek együttes kezelése és megértése teljesebb, sokoldalúbb képet nyújt számunkra a vállalati kapcsolati hálók minél szélesebb körű aspektusainak felkutatásában.

Felhasznált irodalom:

- Amin, A. (1993): The globalization of the economy: an erosion of regional networks?, in: Grabher G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge
- Anand, B. - Khanna, T. (2000): Do firm learn create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, 21(12), pp. 295-315
- Anderson, J. - Narus, J.(1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58
- Baker, W. E. (1992): The Network Organization in Theory and Practice, in: Nohria, N. – Eccles, R.G. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press
- Bakos Ferenc (1994): *Idegen szavak és kifejezések kézikönyve*, Akadémiai Kiadó, Budapest)
- Barney, J. B. - Hansen, M. H. (1994): Trustworthiness as a form of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, pp. 175-190
- Barney, J. B.(1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120
- Baum, J. A. - Dutton, J. (1996): The Embeddness of Strategy, in: Shrivastava, P. - Huff, A. - Dutton, J. (eds), *Advances in Strategic Management, Vol. 13*, Greenwich, CT, JAI Press, pp.3-40.
- Bensaou, M. (1997): Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolios of Relationships, Working Paper, Fontainebleau, INSEAD, 97/110/TM
- Borys, B. - Jemison, D.(1989): Hybrid arrangement as strategic alliances: Theoretical issues in organization combinations, *Academy of Management Review*, 14, pp. 234-249
- 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
- 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
- Doz, Y. – Hamel, G. (1998): *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Boston Harvard Business School Press
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategies and source of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679
- Dyer, J. H. - Nobeoka, K. (2000): Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367
- Dyer, J. H. (1996): Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, 17(4), pp. 271-291
- Ebers, M. (ed.) (1997): *The formation of inter-organizational networks*, Oxford, Oxford University Press
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency-and institutional-theory explanation: The case of retail sales compensation, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 488-511
- Fama, E. - Jensen, M. C. (1983a): Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325
- Fama, E. - Jensen, M. C. (1983b): Agency Problems and Residual Claim, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 327-349
- Fama, E. (1980): Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88, pp. 288-397
- Forester, T. (1987): *High-Tech Society: The Story of the Information Technology Revolution*, Cambridge, MA: MIT Press, idézi: Nohria, N. – Eccles, R.G. (1992a): *Face-toFace: Making Network Organizationa Work*, in: Nohria, N. – Eccles, R.G. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press

- Galaskiewicz, J. - Zaheer, A. (1999): Network of competitive advantage, in: Andrews, S. - Knoke D. (eds), *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 237-261
- Galaskiewicz, J. (1985): Interorganizational relations, *Annual Review of Sociology*, 11, pp. 281-304
- Gerlach, M. L. (1992): *Alliance capitalism*, Berkeley, University of California Press
- Grabher G. (1993a): The weakness of strong ties, The lock-in of regional development in the Ruhr area, in: Grabher G. (ed.), (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, Routledge, London and New York
- Grabher G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge
- Grabher, G. (1993a): Rediscovering the social in the economics of interfirm relations, in: Grabher, G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge
- Grabher, G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge
- Grandori, A. – Soda, G. (1995): Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, vol.16, issue 2.
- Granovetter, M. (1985): Economic action an social structure: a theory of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510
- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17(Winter Special Issue), pp. 109-122
- Gulati, R. - Gargiulo, M (1999): Where do interorganizational networks come from?, *American Journal of Sociology*, 104(5), pp. 1439-1493
- Gulati, R. - Khanna, T. - Nohria, N. (1994): Unilateral commitments and the importance of process in alliances, *Sloan Management Review*, 35(3), pp. 61-69
- Gulati, R. - Nohria, N. - Zaheer, A. (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215
- Gulati, R. - Singht, H. (1999): The architecture os cooperation: Managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 781-814
- Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance, *Academy of Management Journal*, 35, pp. 85-112
- Gulati, R. (1995a): Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-642
- Gulati, R. (1999): Network location and learning: The influence of network resource and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20(5), pp. 397-420
- Gulati, R. (2001): *Creating and Managing Strategic Partnership – Grand Final*, Course Summary, 35 of 67 www.ranjaygulati.com
- Hamel, G.Y. - Doz, L. - Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with your competitor - and win, *Harvard Business Review*, 64(1), pp. 133-139
- Jarillo, J. C. (1995): *Strategic networks: Creating the bordeless organization*, London, Butterworth-Heinemann
- Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360
- Khanna, T. - Gulati, R. - Nohria, N.(1998): The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, 19(3), pp.193-210
- Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*, Budapest,Aula
- Lassar, W. M. - Kerr J. L. (1996): Strategy and Control in Supplier Distributor Relationships: An Agency Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 613-632.
- McEvily, B. - Zaheer, A. (1999): Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1133-1158

- Miles, R. E. - Snow, C. C. (1986): Network Organization: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 28, pp. 62-73
- Miller, D. (1986): Configuration of strategy and structure: Toward a synthesis, *Strategic Management Journal*, 7(3), pp. 233-249
- 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.
- Mowery, D. (1988): Collaborative Ventures Between U.S. and Foreign Manufacturing Firms: An Overview. *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger
- Nohria, N. – Eccles, R.G. (1992a): Face-toFace: Making Network Organizationa Work, in: Nohria, N. – Eccles, R.G. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press
- Nohria, N. – Eccles, R.G. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press
- Oliver, C. (1990): Determinant of interorganizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Review*, 15, pp. 241-265
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resources-based view, *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191
- Pfeffer, J. - Salancik, G. (1978): *The external control of organisation: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Piskorski, M. - Nohria, N. (1999): Allocation to open and closed portfolios, Harvard Business School, Working Paper
- Powell, W. W. (1990): *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, Greenwich CT, JAI Press
- Prahalad C. K. - Hamel G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, No. 90311, pp: 79-9, magyarul megjelent: Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége, *Vezetéstudomány*, 1-2. sz., 34-47.old., az eredeti mű:
- Ring, P. S. - Van de Ven, A. H. (1994): Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19(1), pp. 90-118
- Scherer, F. M. - Ross, D. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, MA, Houghton Mifflin
- Steward, F. – Conway, S. (1996): Informal networks in the origination of successful innovations, in: Coombs, R. (ed.): *Technological collaboration: Dynamics of cooperation in industrial innovation*, London, Edward Elgar Publication
- Tigilia, C. (1989): Small firm development and political subcultures in Italy, in: Goodman, E. - Bamford, J. - Saynor, P. (eds.) (1989): *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, London, Routledge, pp. 174-198
- Westney, D. E. (1993): Cross-Pacific international of R&D Manegement by U.S. and Japanese firms, *R&D Management*, 23(2), pp. 171-181
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press
- Williamson, O. (1991):Williamson, O. E. (1991): Comparative economic organisation: The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296
- Zukin, S. - Dimaggio, P. (1990): *Structure of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge,MA, Cambridge University Press, idézi: Gulati, R. - Nohria, N. - Zaheer, A. (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215