

© Håkan Håkansson

A szövegeket válogatta:  
Borbély Ede, Buzás Renáta, Fekete Tamás, Papp Bertalan

A kötet fordítói:  
Ábrahám Zsolt, B. Kis Anna, Balogh Zsófia, Gáspár Petra, Janzsó Dóra, Kaderják Anita,  
Kovács Dávid, Lapinskas Attila, Marjai Böbe, Megyimóri Attila,  
Mészáros Thomas Richárd, Oláh Zsófia, Papp Bertalan, Pálhalmi Orsolya, Rigó Áron,  
Solti Gábor, Szécsi Kata, Szigel Ferenc, Tonka Dóra, Végh Boldozsár

Nyelvi lektorok:  
Ady Júlia, Ábel Attila, Barta Márton, Bús Gergő, Fáykiss Péter, Girbicz Nikolett,  
Hajnalka Zsolt, Kontra Verka, Kovács Levente, Pogonyi Csaba Gábor, Pálinkás Mária,  
Pölöskei Péter, Simonovits Gábor, Tóth Tamara

Szakmai lektorok:  
Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Bartók István, Bársony Péter, Czakó Erzsébet,  
Gelei Andrea, Gritsch Máttyás, Hürkecz Attila, Könczöl Erzsébet, Tranker Bea,  
Wimmer Ágnes, Zsótér Csaba

Felelős szerkesztő: Golubeff Lóránt

Borító: © Polányi Petra, 2010

*Håkan Håkansson magyarországi útját támogatta a Magyar Nemzeti Bank.*

© Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 2010

Alinea Kiadó  
1013 Budapest, Pauler u. 2.  
E-mail: [alinea@alinea.hu](mailto:alinea@alinea.hu)  
[www.alinea.hu](http://www.alinea.hu)

Rajk László Szakkollégium  
1085 Budapest, Horánszky u. 6.  
[www.rajk.uni-corvinus.hu](http://www.rajk.uni-corvinus.hu)

ISBN 978-963-9659-55-1

Minden jog fenntartva.

# Tartalom

|  |     |
|--|-----|
| Előszó   | 7   |
| Az üzleti kölcsönhatás elmélete  | 15  |
| Hálózati menedzsment   | 35  |
| Üzleti kapcsolatok és hálózatok: gazdaságpolitikai következtetések                             | 57  |
| Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget: Az üzleti stratégia hálózatelmélete            | 75  |
| Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget – 17 évvel később                               | 95  |
| Tanulás hálózatokban   | 101 |
| Hogyan mobilizáljuk az erőforrás-hálózatokat<br>- légi és vízi kikötők összehasonlító elemzése | 117 |
| Szervezetközi konfliktusok komplex projekteknel  | 135 |
| A számvitel és a hálózati koordináció  | 163 |
| Árazás az üzleti kapcsolatokban – az ár mint empirikus jelenség                                | 199 |
| Hogyan reagálnak a beszállítók a vevő ellátási hálózata felől érkező<br>kezdeményezésekre?     | 221 |
| Ellátásilánc-menedzsment: Az ellátási láncok és hálózatok logikája                             | 255 |
| Szervezeti kölcsönhatások – az ellátásilánc-menedzsment hiányzó láncszeme                      | 283 |

# Előszó

Håkan Håkansson a Norwegian School of Management professzora, legfőbb kutatási területe az üzleti szereplők közti kölcsönhatásokat vizsgáló, napjainkban igen dinamikus fejlődő hálózatelmélet. Ennek alapvető kérdése, hogy milyen hatásai lehetnek a vállalatok működésére az őket közvetlenül és közvetetten körülvevő szereplők közötti szövevényes kapcsolatrendszernek. Håkansson és munkatársai kutatásaikban az üzleti hálózatokra mint csomópontokból és kötélekekből álló rendszerekre tekintenek. Utóbbiak részei a szereplők közti személyes kötélekek, a tevékenységkapcsolatok és az erőforrás-kapcsolódások.

Håkansson 1993-ban a marketing területén végzett kutatásaiért elnyerte a Svéd Kereskedelmi Szervezetek díját, illetve 1994 óta tagja a Svéd Királyi Tudományos Akadémiának. A szervezetközi marketinget és vállalatközi üzleti kapcsolatokat középpontba helyező, kölcsönhatás alapú szemléletre építő IMP csoport (Industrial Marketing and Purchasing Group) kiemelkedő kutatója. A professzor különböző vállalatokkal való együttműködése jól példázza kutatási eredményeinek gyakorlatba való átültethetőségét (Alcatel, Ericsson, illetve ABB).

Kötetünk Håkan Håkansson tiszteletére készült, akit a Rajk László Szakkollégium 2010-ben választott Herbert Simon-díjasául. E díjat a kollégium azon kutatóknak ítéli oda, akik amellet, hogy üzleti gondolkodóként elősegítették gyakorlati problémák megoldását, jelentős hatást gyakoroltak a szakkollégisták szakmai fejlődésére. Korábbi díjazottjaink között tisztelhetjük James G. Marchot, a modern szervezetelmélet egyik szülőatyját (2005), Henry Mintzberget, a stratégiai menedzsment guruját (2006), Michael C. Jensent, a megbízó-ügynök elmélet klasszikusát (2007), Robert M. Grantet, a tudás alapú vállalatelmélet megalkotóját (2008) és C. K. Prahaladot az alapvető (lényegi) képességek elméletének kidolgozóját (2009).

## A hálózatelmélet előzményei az üzleti szakirodalomban

Håkansson munkásságának bemutatása előtt – annak kontextusba helyezéseként – röviden áttekintjük a vállalatelméletek evolúcióját. A kutatók a vállalatelméletek központi kérdéseként a vállalatok létével, határaival, illetve versenyelőnyükkel, járadékgenerálási képességükkel foglalkoznak. (A járadék az iparági normál profit feletti hozam, más néven gazdasági profit.) Az erőforrás alapú vállalatfelfogás kilencvenes évekbeli megjelenésével (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984) kibontakozott vita a versenyelőny forrásáról szólt. Míg Michael Porter (1980) és követői a külső iparági lehetőségeket, az ellenpólus képviselői (a már említettekén kívül főként: Hamel–Prahalad, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) a belső erőforrások és képességek értékteremtésben betöltött szerepét tekintették kulcstényezőnek.

Ez a vita életté vált a konvergáló, dinamikus iparágak, technológiai forradalmak világában. Nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezet eredményessége és hatékonysága a környezeti sajátosságok és a szervezeti képességek együttes függvénye: ezek illeszkedése a stratégiai menedzsment fontos kérdése. A képzet egyszerű: a tervezés során megalkotott vállalati stratégia – minta, pozíció, jövőkép, terv és csel (Mintzberg, 1987) – üzleti folyamatokban való megvalósulását úgy érhetjük el, ha kialakítjuk az ezt lehetővé tevő belső és külső feltételeket. Minél változékonyabb az üzleti környezet, annál folyamatosabbnak kell lennie ez utóbbi tevékenységnek.

Nem telt el sok idő, míg a vállalatvezetők rájöttek: együtt könnyebb. Ahogy Jarillo már 1988-ban megállapította az integrált értékláncokról, a szállító-vevő kapcsolat nem egy zéróösszegű játék, amelyben a vevő minden elveszített dollárja a szállító nyeresége, hanem hosszú távon a szállító sikereiben a vevő is osztozik. Az értékteremtés magasabb szintjét érhetik el közösen, mint egyedül: mind a tranzakciós költségek csökkenése, mind az innovációhoz szükséges tudáshoz való hozzáférés sokkal könnyebbé válik együttműködésre alapuló stratégiák követése mellett. A 2000-es évek derekára megjelent az együttműködés szervezeti formáinak (leginkább a szövetségek) elméleti háttere is: Das és Teng (2000), valamint Gulati (1999) a stratégiai szövetségek erőforrás-megosztásának előnyeire, Koka és Prescott (2002) a közöttük lévő kapcsolati tőke értékére, Hamel (1991), Grant és Baden-Fuller (2004) pedig a tudásmegosztásból fakadó előnyök kihasználására hívták fel a figyelmet.

Míndez arra enged következtetni, hogy a vállalatok közötti együttműködés terjedését az uralkodó paradigma keretei között sikerült kezelni. Erre mi sem lehetne jobb bizonyíték, mint az együttműködésen alapuló erőforrás- és tudásmegosztás koncepciójának forradalmi továbbgondolása: 2004-ben C. K. Prahalad szerzőtársával éppen ezt tette, amikor megjelent az új, ún. élmény alapú közös értékteremtés koncepcióval, melyben a fogyasztóra mint a kapcsolatot aktívan alakító szereplőre tekint.

## A hálózatelmélet kutatási irányjai – az IMP csoport új megközelítése

A kötetünk szűkebb fókuszát jelentő vállalati hálózatokat az utóbbi években egészen új értelmezési keretben kezdték el vizsgálni, melyben – a korábbiaktól eltérő módon – a vállalatok helyett kapcsolataik, illetve kapcsolatrendszeik kerültek a reflektorfénybe.

Ebbe a körbe sorolhatjuk a Dyer és Singh (1998) kapcsolati járadék elméletét, amely a vállalatközi kapcsolatokban létrejövő (1) relációspecifikus eszközökben, (2) tudásmegosztó szervezeti rutinokban, (3) komplementer erőforrásokban és képességekben, valamint (4) hatékony kormányzásban látja a versenyelőny forrását. Bár e koncepció ragaszkodik az erőforrás-elmélet által megszokott kerethez, mégis új abban a tekintetben, hogy definiál nem a vállalathoz, hanem sokkal inkább a vállalatközi kapcsolathoz kötődő kritikus erőforrásokat és képességeket. Mindezeknek a stratégiai elemzésbe való bevonására szólít fel, hiszen nem hagyhatjuk őket figyelmen kívül a vállalatközi együttműködések világában.

A másik elméleti vonal Granovetter (1985) munkájával indult útnak, amelyet később mások (Zukin és DiMaggio, 1990; Gulati, 1998; Galaskiewicz és Zaheer, 1999) követtek. Koncepciójuk alapja az a felismerés, hogy a vállalatok nem egymástól izoláltan versenyeznek egy személytelen környezetben. Az a stratégiai gondolkodás, amely ezt feltételezi, téved, hiszen a vállalatok egy olyan komplex rendszer részei, amelyben egymáshoz és az egyes egyénekhez különböző módokon kapcsolódnak. E beágyazottság következménye, hogy a vállalati működés kereteit nem az egyéni vállalatok által befolyásolható adottságok, hanem – ahogy Zukin és DiMaggio (1990) megállapítja – egy dinamikus alakuló, strukturális, kognitív, intézményi és kulturális elemekből álló rendszer jelenti.

Håkan Håkansson és a nevével fémjelzett kutatói csoport – az Industrial Marketing and Purchasing Group (a továbbiakban IMP csoport) – 70-es évek közepén végzett, a vállalatok közötti kölcsönös egymásra hatásokat vizsgáló empirikus kutatásaikban körvonalazódott az a gondolat, amely azóta a vállalati hálóok szisztematikus elemzésére alkalmas koncepcióvá nőtte ki magát. Az IMP kutatási programjának legmeghatározóbb újjdonsága, hogy önálló elemzési egységként kezeli magát a rendszert: a hálózatot. A hálózatot elemeire – különböző típusú kötelékekre és szereplőkre – bontja, amely egységes, statikus keretet nyújt a rendszer elemzésére, ugyanakkor jelentőséggel ruházza fel az elemek rendszert dinamizáló kölcsönhatásait. A következő táblázatban összefoglaltuk az IMP csoport által képviselt irányvonal újjdonságát a korábban uralkodó paradigmához képest.

|                                   | Uralkodó paradigma   | Hálózati koncepció   |
|-----------------------------------|--|--|
| Vállalati határok                 | Diszkrét határok: belső és külső erőforrások   | Elmosódó határok: közös erőforrások  |
| A vállalkozás külső feltételei    | Környezet  | Kontextus  |
| A hatékonyság forrása             | Alkupozíció  | Hálózati pozíció   |
| A hatékonyság eszköze             | Alkalmazkodás  | Kapcsolódás  |
| A stratégiai menedzsment feladata | Stratégiai illeszkedés: a vállalati erőforrások/ képességek és a külső feltételek összehangolása | Stratégiai identitás: a hálózati pozíció definiálása és a hálózati kapcsolatok általi megkülönböztetés |

Forrás: Håkansson–Snehota (2006) alapján

## A kötetről

Kötetünkben ennek az átfogó elméleti keretnek a különböző alkalmazási lehetőségeire hívjuk fel olvasóink figyelmét, melyeket a következő logikai rendszerben mutatunk be:

Könyvünk első része az üzleti szereplők közötti kölcsönhatásokra, interakcióra épülő hálózati elgondolás elméleti alapjaiba nyújt bepillantást. A cikkek központi gondolata az, hogy a vállalatok és az őket körülvevő világ nem generalizált csoportok halmaza, sokkal inkább egyedi kapcsolatok formájában, illetve egyedi kapcsolatok hálójaként ragadható meg.

Håkansson és kutatótársai a vállalatok közötti kölcsönhatásokat, interakciókat elsőként beszállító-vevő kapcsolatokban figyelték meg, jelentősen hozzájárulva ezzel az ellátásilánc-menedzsment területéhez. Ebben az új szemléletben láthatóvá válik, hogy a napjainkra oly elterjedt karcsú (lean) menedzsment részei (azon belül is a just-in-time, illetve az idő alapú menedzsment mint vállalati hatékonyságot növelő eszközök és működési formák) mind-mind rendelkeznek hálózati attribútumokkal. E menedzsmenteszközök sikeres megvalósításához elengedhetetlen a felek szorosabb együttműködése az ellátási lánc mentén.

Ahogy a vállalatok saját határaikat túllépő kapcsolatainak intenzitása folyamatosan nőtt, úgy vált szükségessé a vállalatirányítási mechanizmusok, illetve a belső működési területek újragondolása is. A kötetben külön kiemeljük a hálózatban létrejövő kölcsönhatások belső döntésekre, konfliktuskezelésre, árkialakításra, illetve marketingre és számviteli rendszerekre gyakorolt hatását.

A kötet zárásaként betekintést nyújtunk abba, hogy a szerző által képviselt megközelítés hogyan illeszkedik a stratégia irodalmának folyamába, és milyen implikációi vannak a jelenkor vállalatvezetői számára. A következőkben felvázoljuk a kötet gondolati ívét, mely során az eddig bemutatott elméleti megalapozáson kívül részletesebb betekintést kapunk a három említett területbe (ellátásilánc-menedzsment, menedzsment, stratégia irodalmában való elhelyezés).

## **A hálózatelmélet fogalmi kerete az ellátásilánc-menedzsmentben**

Håkan Håkansson számos cikke foglalkozik az ellátásilánc-menedzsment (supply chain management – SCM) témakörével, illetve annak üzletihálózatelmélettel való kapcsolódási pontjaival.

A szorosabb kapcsolatok – és az általuk alkotott komplexebb hálózatok – két nagyon fontos területen is hatnak a vállalatokra. Egyfelől a kölcsönös függőség olyan kapocs, mely nem hagyhatja érintetlenül a vállalatok belső felépítését, vagyis a feleknek a kapcsolatok, illetve interakciók (kölcsönhatások, kölcsönös egymásra hatások) köré kell szervezniük korábban önállóan feltételezett funkcióikat is. Másfelől pedig – Peteraf elméletével összhangban – ezen közvetlen, kölcsönös függőségi viszonyok versenyelőny forrásai is lehetnek a két vállalat számára.

Az ellátási láncot az előzők alapján tehát felfoghatjuk vevők és beszállítók kölcsönös és dinamikusan változó interakciójaként, melyben adott partnerek egymásrautaltsága, függősége nagyban meghatározza az értékteremtés milyenségét és az egyes vállalatok stratégiáját.

## **A vállalatközi kapcsolatok fogalmainak újradefiniálása, avagy menedzsment a hálózati logikában**

Napjaink üzleti témájú tudományos kutatásainak fontos területe a vállalatok tevékenységeinek összekapcsolódása által létrejövő hálózatok működése, felépítése és jellemzői. Håkansson a hálózatelmélet keretrendszerének kiterjesztésével a vállalati funkciókra vonatkozó következtetéseket von le a vállalatközi interakciók jellemzőiből. Ezen új aspektusból alapfogalmakat definiál újra (például ár, konfliktus), ezzel tevékeny részt vállalva a hálózatelmélet belső működésre vonatkozó értelmezésének továbbfejlesztéséből.

Az IMP csoport tanulmányai azt bizonyítják, hogy a korábbi „alulról építkező” logikai lánc mindkét irányban rendelkezik magyarázó erővel, következményekkel, tehát a funkciók felől a hálózatok felé ugyanúgy, mint a kapcsolatrendszerek oldaláról a vállalatokra vonatkozóan.

## **Az IMP-iskola és Håkansson hozzájárulása a stratégiai gondolkodáshoz**

Mivel a hálózati szereplők nem függetlenek, minden stratégiai pozíció csak relatív lehet, a többi hálózati tag észlelésének és értékelésének függvénye. A nyereségesség forrása így nem a megszokott, vállalat által befolyásolható és tervezhető tényezőkben, hanem a folyamatos külső kapcsolatteremtésben és a kapcsolatok fenntartásában rejlik. Nem a birtokolt erőforrások köre és mennyisége, hanem a hálózati szereplőkhöz való kapcsolódások végeredménye számít, hiszen ez elvárásainkon és tapasztalataikon keresztül befolyásolja szubjektív értékelésüket.

Az üzleti hálózatok és az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének témája a hazai kutatói körökben is egyre nagyobb figyelmet kap. E munkának is elismerése, hogy Budapesten rendezték az IMP 26. nemzetközi konferenciáját 2010 szeptemberében a Budapesti Corvinus Egyetemen. A több száz külföldi kutató részvételével zajló nemzetközi konferenciának most először adott otthont közép-európai ország. 2010 őszén megalakult a Marketing az üzleti hálózatokban – magyarországi IMP Kutatóközpont a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kara Marketing és Média Intézetében, mely Mandják Tibor vezetésével a hálózatelméletre irányuló kutatásokat igyekszik elősegíteni, a kapcsolódó témákkal foglalkozó hazai és külföldi kutatókkal és kutatóközpontokkal is együttműködve.

A fentiekben röviden összefoglaltuk a hálózatelméletek kialakulásáig vezető utat, Håkansson professzor és az IMP csoport vállalatközi kapcsolatrendszerekre vonatkozó, újszerű megközelítését, illetve annak menedzsmentfelfogásra gyakorolt hatásait. Ajánljuk a kötetet a menedzsmentelméletekben elmélyülni kívánók és a gyakorlati hasznosítás iránt érdeklődők számára egyaránt. Reméljük, színes válogatást ad Håkan Håkansson munkáiból, és minden olvasó számára szolgál tanulságokkal – legyen az elméleti szakember, vállalatvezető, avagy egyetemi diák.

*Borbély Ede, Buzás Renáta, Fekete Tamás és Lajkó Erika*



## Hivatkozásjegyzék

- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, 99–120.
- Das, T. K. – Teng, B.-S. (2000): A Resource-based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, 31–61.
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, 660–679.
- Galaskiewicz, J. – Zaheer, A. (1999): Networks of Competitive Advantage, in *Research in the Sociology of Organizations*, Andrews S. and Knoke D., (eds) Greenwich, CT: JAI Press, 237–261.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action, Social Structure and Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91 No. 3, 481–510.
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulations. *California Management Review*, Vol. No. 119–135. (Magyarul megjelent: A versenyelőny erőforrás alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban. In: *Tudás és stratégia*, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 2008, 9–33.)
- Grant, R. M. – Baden-Fuller, C. (2004): A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41. évf. 1. szám, 61–84. (Magyarul megjelent: A stratégiai szövetségek tudáshozzáféréseken alapuló elmélete. In: *Tudás és stratégia*, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 2008, 81–107.)
- Gulati, R. (1998): Alliances and Network. *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 4, 293–317.
- Gulati, R. (1999): Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 5, 397–420.
- Gulati, R. – Nohria, N. – Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks, 203–215.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1989): No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, No. 22, 256–270. (Magyarul megjelent: Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget: Az üzleti stratégia hálózatelmélete. In: *Határtalan hálózatok*, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 2010, 75–94.)
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, 79–91. (Magyarul megjelent: A vállalat alapvető képessége. In: *Új menedzsmentparadigmák felé*, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 2009, 195–218.)
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83–103.
- Koka, B. R. – Prescott, J. E. (2002): Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View. *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 9, 795–816.
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11–21. (Magyarul megjelent: A stratégia fogalmának feltárása. In: *A menedzsment művészete*, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 2010, 13–26.)

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press. (Magyarul megjelent: *Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*, HVG Kiadói Zrt., 2005)

Peteraf, M. A. (1993): *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3. 179–191.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press. (Magyarul megjelent: Porter, M. E.: *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, 2006, Budapest)

Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004): *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, 6–14. (Magyarul megjelent: *A közös alkotás tapasztalatai: Az értékteremtés új gyakorlata*. In: *Újmenedzsmentparadigmák felé*, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 2009, 267–283.)

Rumelt, R. P. (1984): *Towards a Strategic Theory of the Firm* In Lamb: *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, 171–180.

Zukin, S. – DiMaggio, P. (1990): *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

David Ford – Lars-Erik Gadde – Håkan Håkansson – Ivan Snehota

## Hálózati menedzsment

*A tanulmány fő célja, hogy összegyűjtsön néhány gondolatot arról, amit a hálózatokról tudunk és bemutassa ezeket mint a hálózati menedzsment\* egy modelljét. A jól ismert kiskereskedelmi lánc, az IKEA esetét használjuk a modell illusztrálására. A modell alapján megfogalmazzunk néhány gondolatot az üzleti hálózatok dinamikájáról, s arról, hogy mit jelentenek ezek a menedzsment és a stratégia megközelítései szempontjából.*

### A hálózatok jellemzői

A hálózati menedzsment modelljének vizsgálata előtt fontos, hogy tisztázzunk néhány fogalmat az üzleti hálózatok természetéről, amelyek befolyásolják a hálózati menedzsmentet. A következő gondolatokat emelhetjük ki:

### Kölcsönhatás, kölcsönös függőség és a teljesség hiánya

Véleményünk szerint három közkeletű „mítosz” befolyásolta az üzleti viselkedésről alkotott képet, amelyek megkérdőjelezése az IMP csoport tevékenységében jelentős súlyt kapott az elmúlt években. Ezek a mítoszok és a mi alternatív nézőpontunk szerint a következőképpen foglalhatók össze:

1. *Problémák, kölcsönhatások és megoldások: A cselekvés mítosza* szerint az üzleti tevékenység nem más, mint az egyik vállalat cselekvésének és a másik fél reakciójának a folyamata. A kereskedők hajlamosak magukat aktív, míg a vevőket reaktív félnek tekinteni. A beszerzésben dolgozók viszont ennek éppen az

\* A cikkben a „managing networks” és a „managing in networks” kifejezések fordításaként a „hálózati menedzsment” és a „menedzsment a hálózatban” kifejezéseket is használjuk – a szakmai lektor megjegyzése.

ellenkezőjét gondolják. A mi nézőpontunk szerint a vállalatok egy üzleti hálózat tagjai, amelyben sok *aktív* és heterogén vállalat kerül *interakcióba*, kölcsönhatásba egymással, *megoldást* keresve különböző problémáikra. E megközelítés egyik fontos folyománya a hálózati menedzsment szempontjából, hogy ezek a közösen létrehozott megoldások feltehetően hatnak a hálózatban lévő más vállalatokra is.

2. *Kölcsönös függőség és a mérlegelés korlátai: A függetlenség mítosza* szerint a vállalat *saját maga* képes értékelni a környezetét, amelyben működik, kialakítja és megvalósítja *saját* független stratégiáját a *saját* erőforrásaira támaszkodva, számításba véve a *saját* képességeit és hiányosságait. Ezzel szemben a mi megközelítésünk az egymással kapcsolatban lévő vállalatok interakciójára, kölcsönös egymásra hatására épül. Ezek a vállalatok *kölcsönösen függnnek egymástól* az értékesítés, a beszerzés, az információ és a technológiai fejlesztés terén, illetve más, az őket körülvevő hálózatban lévő vállalatok elérésében. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak korlátozott a mérlegelési lehetőségük a cselekvésben vagy a független stratégia kialakításában. Cselekvéseik *eredményét* nagyban befolyásolják a velük kapcsolatban lévők hozzáállása és cselekvései. Az egymástól kölcsönösen függő vállalatok közötti interakciókban párhuzamosan jelen vannak az együttműködés, a konfliktus, az integráció és az elkülönülés bizonyos elemei. Egy vállalat hálózatban betöltött helyzetét a kapcsolatainak teljes halmaza határozza meg, mely a tőle eltérő helyzetben lévő más vállalatokkal való interakciók során alakul. A kölcsönös függőségből következik, hogy egy kapcsolat menedzselése lényegében hasonló mindkét résztvevő vállalat számára.

3. *A teljesség hiánya: A teljesség mítosza* abból a nézetből ered, hogy egy vállalat önálló és képes olyan stratégiát kidolgozni, mely *saját* erőforrásait egyedi módon kombinálja, figyelembe véve belső képességeit és hiányosságait. Ezzel szemben szerintünk egyetlen vállalatnak sincs meg *önmagában* a szükséges erőforrása, képessége, illetve technológiája az igények kielégítéséhez vagy az esetleges problémák megoldásához. Vagyis a vállalat függ a beszállítók, a közvetítő kereskedők, a vevők, sőt a versenytársak képességeitől, erőforrásaitól, cselekedeteitől és szándékaitól is. Mindennek egy fontos következménye, hogy a hálózatban kialakul a kapcsolatok struktúrája, hogy hozzáférést biztosítson más vállalatok erőforrásaihoz.

## A hálózat megértése

Egy hálózat vállalatokból és a köztük lévő kapcsolatokból áll. Egy hálózat nem szűkíthető le azon vállalatok csoportjára, melyek kapcsolatban állnak *egyetlen* adott vállalattal, sőt még azokra sem, melyek e csoport tagjaival állnak kapcsolatban. A hálózat nem egyszerűen azoknak a vállalatoknak az összessége, amelyekkel egy adott vállalatnak formális vagy informális megállapodása van valamilyen együttműködésről. Minden olyan megközelítés, amely egyetlen

vállalatot állít a hálózat középpontjába vagy egyetlen vállalat alapján definiálja az adott hálózatot, elkerülhetetlenül korlátozott és torzított, s hiányos képet ad a vállalatot körülvevő világról. Egy vállalatközpontú hálózatszemlélet nem nyújt megfelelő alapot e világ dinamikájának a megismeréséhez, sem ahhoz, hogy segítse a vállalatot az előtte álló kihívások és lehetőségek megértésében. Mindezek ellenére a menedzsmentirodalomban gyakori az említett hálózatszemlélet, amely a hálózatot egyetlen adott vállalattal kapcsolatban álló vállalatok csoportjának tekinti. Ehhez a megközelítéshez gyakran az az illúzió is társul, hogy az adott vállalat *irányítja*, sőt akár birtokolja a hálózatot\*.

A vállalatot körülvevő hálózatot nehéz definiálni és lehatárolni. Nincs objektív határa, és a terjedelmét befolyásolja a vizsgálódás célja csakúgy, mint a kiindulási pontja. Ha például a technológia különböző vállalatok közötti telepítésével és a technológia fejlesztésének és kiaknázásának a folyamatával foglalkozunk, akkor az általunk vizsgált hálózat a vállalatok széles körét foglalja magába, amelyek különböző iparágakban működnek és különbözőképpen alkalmazzák az adott technológiát. A „közeppontra” állított vállalatunknak valószínűleg nincs kapcsolata e vállalatok többségével, sőt még tudomása sincs a létezésükről. Ha a logisztikával foglalkozunk, akkor a vizsgált hálózat könnyebben lehatárolható azokra a vállalatokra, amelyek az adott logisztikai szolgáltatásokat használják vagy biztosítják. Még ebben az esetben is szerepeltetnünk kellene azokat a vállalatokat, amelyeknek nincs közvetlen kapcsolatuk a középpontba állított vállalattal üzleti kapcsolatban állókkal. Főleg akkor, ha azok logisztikában betöltött szerepe más vagy innovatív, és ha e vállalatok vagy az általuk alkalmazott módszerek hatással lehetnek a középpontba állított vállalatra. Még ha egy olyan szűken definiált kérdést is vizsgálunk, mint az alkatrészellátás vagy a szolgáltatások beszerzése, a hálózatról alkotott képet ki kell bővíteni, és az adott vállalat mellett a többi, meghatározó vállalatot és a köztük lévő kapcsolatokat is vizsgálni kell. Ez a kérdés még inkább világossá válik, ha a hálózat „határán” lévő vállalatokat vesszük figyelembe. Ezek a határok lényegében mesterségesek, így ha a hálózatot a határon lévő vállalat szempontjából szemlélnénk, akkor azt láthatnánk, hogy ez a vállalat egy másik hálózaton belül van, más határokkal, és így tovább.

*Nem létezik egyetlen, objektív hálózat. Nincs „helyes” vagy teljes leírása a hálózatoknak. A hálózatok nem egy adott vállalat hálózatai. Egyetlen vállalat sem birtokolja. Egyetlen vállalat sem irányítja, bár mindegyik azt szeretné. Egyetlen vállalat sem áll a hálózat középpontjában. Nincs „központja”, bár sok vállalat azt gondolhatja, hogy ők állnak a középpontban.*

\* Könnyen belátható, hogy ez téveszme, ha olyan vállalatokat kérdezzük meg a hálózatban betöltött szerepükről, amelyek egy bizonyos vállalat hálózatához tartoznak. Gyakran azt mondják, hogy – nem valamilyen más hálózatba tartoznak, hanem – megvan az ő saját hálózatuk, amelyben a korábban központinak tartott vállalat csak egy a sok közül.

Håkan Håkansson – Virpi Havila – Ann-Charlott Pedersen:

## Tanulás hálózatokban

*Az utóbbi évtizedekben a tudás és a képességek kiemelt figyelmet kaptak a feldolgozóipari vállalatok versenyképességének növelésében. Ennek megfelelően a szervezeti tanulás is előtérbe került a kutatóknál és a vállalatvezetőknel is. A tanulás egyik meghatározó formája a másoktól való tanulás. Ennek egyik jele, hogy több vállalat is jelentős figyelmet fordít az egyetemekkel és más tudásközpontokkal (pl. új technológiák vezető felhasználóival) való kapcsolatok kialakítására azért, hogy speciális tudáshálózatokat hozzanak létre. Nem fordítanak azonban ugyanakkora figyelmet a már meglévő beszállítói és vevői kapcsolataikban rejlő tanulási lehetőségekre. A cikkben egy átlagos építési projekt során kialakult üzleti kapcsolatok tanulás szempontjából történő vizsgálatának eredményeit mutatjuk be. Az egyik fő következtetésünk, hogy úgy tűnik, a tanulás mértéke nagymértékben függ az üzleti kapcsolatok egymás közti összeköttetéseitől; egy üzleti kapcsolat minél inkább beágyazott egy hálózatba, átlagosan annál többet tanul belőle a vállalat. A tanulmány eredményei a vevői és a szállítói oldalon álló vállalatok vezetői számára is tanulságosak.*

### Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben a vállalatok felismerték a képességek és a tudás fontosságát. Ez többek között arra vezetett, hogy számos vállalatnál van ún. tudásmenedzser. A tudásra való összpontosítás egyik vélhető indoka, hogy a vállalatok általában ugyanolyan berendezéshez, termékhez és technológiához férnek hozzá. A kérdés az, hogyan tudja az egyik vállalat a másiknál hatékonyabban használni ezeket az erőforrásokat<sup>1</sup>. A képességek és a tudás iránti megnövekedett érdeklődés azt jelenti, hogy a tanulás is kulcskérdéssé vált a vállalatvezetők számára.

Håkan Håkansson – Göran Persson

## **Ellátásilánc-menedzsment: Az ellátási láncok és hálózatok logikája**

*Az ellátásilánc-menedzsment irodalmában sokszor hangsúlyozott feltevés szerint gazdaságilag ésszerű a folyamatok vállalatok határain átnyúló integrálása. Lényegében azt feltételezik, hogy haszon származik abból, ha az ellátási lánc résztvevői egymást követő tevékenységeiket egymáshoz illesztik és közösen koordinálják. E tanulmány célja, hogy kiértékelje és továbbfejlessze ezt az alapvető feltevést. A kölcsönös függőség elméleti kerete és öt különböző ellátási lánc elemzése alapján a szerzők a mellett érvelnek, hogy mind elméleti, mind gyakorlati okból érdemes továbbfejleszteni az ellátásilánc-menedzsment mögött meghúzódó folyamatintegráció logikáját, hiszen ennek révén értelmezhetővé válnak az ún. kapcsolt és az ún. közvetlen kölcsönös függőség jelenségei. A folyamatintegráció koncepciójának továbbfejlesztése révén jobban megérthetjük azt a folyamatot, ahogy a menedzserek vállalatuk stratégiai akcióit rangsorolják, és ezáltal mélyebben betekinthetünk a szervezetek aktuális magatartásának mozgatórugóiba is.*

Az utóbbi évtizedben az iparvállalatok logisztikai megoldásai legalább három különböző irányba fejlődtek. Az első a vállalati határokon átívelő logisztikai tevékenységek növekvő integrációja, melyeknek célja az olyan költségtenyezők csökkentése, mint például a felesleges készlet és a kapacitástöbblet okozta tőkeköltség, a folyamatkezelési költség vagy az átfutási idő csökkentése. Ehhez kapcsolódó kérdéskör, hogy a szorosabb együttműködéshez erősebb, a beszállítók és vevők között szorosabb koordinációra volt szükség<sup>1</sup>. Az ellátási lánc mentén létrejövő kapcsolatok kezelése egyre inkább az ellátásilánc-menedzsment (supply chain management – SCM) részévé vált, az integráció és koordináció témaköreit pedig számos szerző alaposan feldolgozta<sup>2</sup>.

A kialakuló komplex ellátási rendszereket jellemző második fejlődési irány az egyes vállalatok megnövekedett specializációja. Ennek során a vállalatok egyre több hagyományos tevékenységüket szervezik ki, beleértve számos logisztikai tevékenységet is. Ennek következményeként jelentősen növekedett mind a független, külső logisztikai megoldások piaca, mind a logisztikai szolgáltató vállalatok száma<sup>3</sup>.

A harmadik irány a változással és az innovációval kapcsolatos. A termék-váltás ütemének és az új termékbevezetések számának növekedésével párhuzamosan a vállalatvezetőknek fel kellett ismerniük, hogy a rugalmasság és a szervezet azon képessége, hogy a piaci kereslet változására gyorsan reagálni tudjon, sokkal fontosabb képességekké váltak, mint korábban bármikor. Az érzékenység, a gyorsaság, a „karcsúság” (leanness) és az intelligencia a versenyképes ellátási rendszerek legfontosabb jellemzői<sup>4</sup>.

Míg az elsőként említett fejlődési irány tárgyalása és elemzése az SCM-megközelítés része, addig a másik két irányvonalat ellátási lánc megközelítésben nem egyszerű elemezni. Valójában ez a két fejlődési irány részben ellent is mond egymásnak, összekapcsolásuk nem könnyű, hiszen különböző, korábbi szervezeti<sup>5</sup> és stratégiai<sup>6</sup> kutatások során már azonosított alapvető kölcsönös függőséghez kapcsolódnak.

Indokolt tehát, hogy közelebbről is megvizsgáljuk az ellátásilánc-modell kialakulásának empirikus folyamatát és a modell belső logikáját. Ennek révén mélyebben megérthetjük az ellátási rendszerekben zajló folyamatos változásokat és a további elméleti fejlődés okait is felderíthetjük. Ebben a tanulmányban öt esettanulmányt mutatunk be, hogy rávilágítsunk arra, miként függ a központ vállalat logisztikai tevékenysége az őt körülvevő vállalatok tevékenységeitől. Azt állítjuk, hogy a vállalatok közötti kölcsönös függőségnek három típusát\* lehet megkülönböztetni: a soros vagy szekvenciális, a kapcsolt és a közvetlen kölcsönös függőséget. Az ellátási lánc koncepciójával csak az első kölcsönös függőség típust tudjuk jól megragadni. A következő fejezetekben közelebbről megvizsgáljuk az ellátási lánc modellje mögött meghúzódó logikát, a kölcsönös függőség különböző fajtáit, majd bemutatjuk az esettanulmányokat és azok elemzését.

\* A három típus az angol eredetiben: serial vagy sequential, pooled, reciprocal. Ezek közül a reciprocal interdependence-t magyarra kölcsönös interdependenciának is fordítják – a felelős szerkesztő megjegyzése.