

IMREH Szabolcs

# ELTÉRŐ MOTIVÁCIÓK A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSEIBEN

Általános megállapítás, hogy a kis- és középvállalkozások meghatározó jelentőségűek a gazdaság fejlődésében. Az ilyen típusú vállalkozások egyik legnagyobb problémája pontosan a méretük, a kicsinyiség gyakran rendkívül komoly nehézségeket eredményezhet (relatív magas tranzakciós költségek, méretgazdaságossági problémák). Erre a kihívásra adható egyik sikeres válasz a különböző módon megvalósuló kooperációk, vállalati hálózatok. A tanulmányban a hálózati együttműködésekhez vezető motivációkat tekinti át a szerző. Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Nagy vonalakban az együttműködés fő célja olyan előnyök elérése, amelyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni, még szemléletesebben fogalmazva: valamilyen kollektív hatékonyság elérése. A rendszerezés igényével a tanulmány a szerteágazó szakirodalmi háttérből megpróbálja kiemelni azokat a tényezőket, amelyeket leggyakrabban említene, mint az együttműködésben rejlő előnyöket a partnerek számára. Feltételezhető, hogy mivel ezen okok jelentkeznek leggyakrabban, mint az együttműködés magyarázóit, ezért a hálózatok sajátosságait is meghatározzák. A tanulmány végén két – Szeged környékén megvalósult – primer felmérés tapasztalatait ismerteti a szerző, bemutatva az együttműködések természetét és a kooperációktól elvárt előnyöket.

**Kulcsszavak:** kis- és középvállalkozások, hálózatok, együttműködések, hálózati motivációk, vállalkozásfejlesztési beavatkozások

Napjaink gazdaságában egyre gyakrabban jelennek meg különféle hálózatok, klaszterek, kooperációk. Az eltérő együttműködések „rengetegében” mind nehezebb eligazodnia a gyakorlati, illetve az elméleti szakembereknek. A vállalati hálózatot legegyszerűbb megközelítésben cégek közti kapcsolatok rendszerként definiálhatjuk (Kocsis, 2000). Ettől a vállalati gyakorlatban kialakult megoldások sokkal összetettebbek, számos különféle együttműködési forma alakult ki az elmúlt néhány évtizedben. Markánsan jelzi a fogalom összetettségét, hogy Gummertson már a vállalati kapcsolatok rendszerét is kiterjesztette, és négy koncentrikus körben ábrázolja. Összesen harminc(!) különféle kapcsolatot definiál, amelyből csak három tekinthető „klasszikus” piaci kapcsolatnak (Veres, 1998). Már az együttműködésekben is csak egy bizonyos fejlettségi fok felett beszélhetünk hálózati együttműködésekről. A vállalatok közti kooperáció a legkülön-

félébb területeken jelenik meg, lehetőséget biztosítva az együttműködések tipizálására. A vállalkozások közötti együttműködési formák például osztályozhatók egyrészt a kölcsönös bizalom és függés erőssége mentén, másrészt pedig a versenyképességre gyakorolt hatás alapján, számos kooperációs formát elkülönítve, az egészen laza „szövetségi formától” egészen a szoros kapcsolatokon alapuló közös termelési hálózatokig (Malecki, 1997: 181. o.). A valós gazdasági életben természetesen előfordulhatnak olyan kooperációk, amelyek minden jellemzőből felmutatnak bizonyos jegyeket. Sőt lényeges azt is kiemelnünk, hogy a vállalatok közti hálózati együttműködések bizonyos esetekben pontosan a klaszteresedés előzményeinek tekinthetők. A megfigyelések szerint gyakran egy működő hálózat bázisán épülnek ki nagyon sikeres klaszterek. A szakirodalmi felosztás szerint is külön csoportot képeznek a hálózatra épülő klaszterek (Imreh – Lengyel, 2002).<sup>1</sup>

A rövid fogalmi elhatárolás után kitérünk a hálózati kapcsolatok részletesebb vizsgálatára, meg kell jegyeznünk azonban, hogy a későbbiekben megfogalmazott megállapítások jelentős hányada bizonyos mértékben szinte minden együttműködési formára érvényes. Vizsgálatunkban azért a hálózati típusú együttműködésekre fókuszálunk, mert Szeged és vonzáskörzete gazdasági fejlettségének jelenlegi szintje leginkább az ilyen együttműködésekre teremt lehetőséget. A hálózatokat több módon lehet osztályozni, a szakirodalomban fellelhető különféle osztályozásoknak mind a száma, mind a rendezőelve gyakorlatilag áttekinthetetlen. A szakirodalmi elemzésben kizárólag hálózati motivációk tipizálásával kapcsolatos gondolatokat szintetizálunk röviden.

### Hálózati alaptípusok a motivációk alapján

Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Általános megállapítás, hogy a vállalkozások együttműködésének fő célja olyan előnyök elérése, amelyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni (Brito, 2001), még szemléletesebben fogalmazva, valamilyen kollektív hatékonyság elérése (Schmitz, 1995).

Ehhez a gondolatkörhöz tartozik az a felismerés is, hogy a hálózati együttműködés során a vállalkozások olyan erőforrásokat is használhatnak céljaik elérése érdekében, amelyeket nem egyénileg birtokolnak (Szerb, 2003). Hasonló definiálása a vállalati hálózatnak, hogy valójában ez a kapcsolatok egy olyan összessége, melyben a vállalkozó részt vesz, és amely számára fontos erőforrásokat biztosít (Drakopoulou Dodd – Patra, 2002).

A kapcsolatok három alapvető logika mentén szerveződhetnek, attól függően, hogy mely dimenzió a meghatározó a hálózatok kialakulásában és működésében (Ford, 2003):

- *tevékenységközpontúság*: ekkor a tevékenység dominálja a működést,
- *erőforrás-központúság*: az erőforrásigény határozza meg a hálózat működését
- *vállalatközpontúság*: a meghatározó (integrátor) vállalat céljai határozzák meg a működési sajátosságokat.

Ennek megfelelően a hálózati kapcsolatok sajátosságait is számos – egymással párhuzamosan fejlődő – tényező határozza meg, amely szorosan összefügg a motivációkkal. A hálózatok három „kötelék” mentén fejlődhetnek (Häkansson – Snehota, 1995):

- *tevékenységi kapcsolatok*: meghatározó jelentőségű, hogy a hálózati tagok mely tevékenységeik mentén kapcsolódnak a többiekhez,
- *erőforrás-kötelékek*: a közösen használt erőforrások dominálják a kapcsolatokat,
- *szerepkötelékek*: a hálózatban tevékenykedő vállalkozások alkalmazottai is megismerik egymást, kialakulnak a hálózati működésben betöltött szerepek, viselkedési minták.<sup>2</sup>

Azaz a *motivációknak rendkívüli jelentősége van a hálózatok létrejöttében és formájuk, működési sajátosságuk kialakulásában*. A szerteágazó szakirodalmi háttérből megpróbáltuk kiemelni azokat a tényezőket, amelyeket leggyakrabban említene, mint például az együttműködésben rejlő előnyöket a partnerek számára. Az általunk használt tipizálás ebben az esetben a legtöbbet említett különböző motivációk alapján készült, mivel feltételeztük, hogy ezen okok jelentkeznek leggyakrabban, mint az együttműködés magyarázóit. A felosztás meglehetősen hasonló a DG Enterprise által megfogalmazott tipizáláshoz (DG ENTR, 2004), azzal a módosítással, hogy a tranzakciós és a transzformációs költségek csökkentésében rejlő előnyöket – mint motivációkat – egy csoportban kezeljük.

A szakirodalomban fellelhető számos felosztás alapján az alábbi öt, alapjaiban különböző motiváció különíthető el, amelyek együttműködésre ösztönözhetik a kis- és középvállalkozásokat (DG ENTR, 2004; Johannisson, 1997; Lechner – Dowling, 2003; ADAPT, 2001; OECD, 2004 alapján saját tipizálás):

- forrásokhoz hozzáférés, az erőforráskorlátok tágítása,
- költségelőnyök szerzése,
- jobb hozzáférés a piachoz,
- „elfogadottság” növelése, elismertség iránti vágy, illetve
- valamilyen új tudás, ismeret megszerzése.

Ezenfelül természetesen még rendkívül sok egyéb oka is lehet a vállalkozások együttműködésének, úgy véljük azonban, hogy ezek az együttműködési okok szinte minden kooperációnál megjelennek valamilyen súllyal. A kategóriákat a vizsgálat során a lehető legtágabban értelmeztük, az elméleti áttekintésben azonban csak a legfontosabb jellemzőkre koncentráltunk. Egyre gyakoribb okként említhető például a „hálózatosság mint a növekedés forrása”, azaz a vállalkozások a fejlődésük érdekében működnek együtt (Lechner – Dowling, 2003). Véleményünk szerint ez alapjaiban véve nem egy speciális ok a hálózatosságra, hanem minden profitorientált tevékenység egyik alapvető mozgatórugója. Pontosan a fejlődés iránti vágy következményeként

kívánnak a vállalkozások élni a fenti lehetőségekkel, hiszen az erőforráskorlátok tágításától egészen az új ismeretek megszerzéséig minden tevékenység a cég fejlődését, de legalább fennmaradását szolgálja.

Rendkívül érdekes a motivációk fontosságának a változása, régebben inkább az ún. „kemény” tényezők (azaz a fenti tipizálásból az első három) kaptak nagyobb hangsúlyt a hálózatosodás magyarázó okai között. Ezzel szemben az elmúlt néhány évben az olyan „puha” – nehezen, vagy egyáltalán nem számszerűsíthető – előnyök, mint a „valahová tartozás érzése, és a tudás ilyen módon történő terjedése”, egyre jobban felértékelődnek. Természetesen nagymértékben függ az adott kis- és középvállalkozástól, illetve a hálózat tulajdonságaitól, hogy melyik motivációnak milyen jelentőség tulajdonítható.

### A korlátok kitérítése

Számos tanulmány rámutat, hogy a kis- és középvállalkozások szinte minden esetben különböző korlátokba ütköznek fejlődésük során. A hálózatosodás kialakulása gyakran az erőforráskorlátok lebontására irányul, a szakirodalomban is külön típusként különítik el az „erőforrás-kötélekeken” alapuló hálózatokat. (Ford, 2003.) Ezeket a korlátokat a legkülönfélébb módon értelmezzük, ezért gyakran nehezen határozható meg, hogy pontosan milyen akadályozó tényező a vizsgálat tárgya. Jelen értekezésben a vizsgálatot három alapvető, a sikeres vállalkozások működtetésében elengedhetetlen „erőforrástípus” áttekintésére korlátozzuk. A felosztásban végül az elméleti közgazdaságban is használt erőforrástípusokhoz nyúlunk vissza, mivel ezeket tartjuk az egész vállalkozási tevékenység alapjainak:

- A kis- és középvállalkozások hálózatosodásának egyik mozgatórugója lehet a különféle „*infrastrukturális jellegű*” korlátok lebontása.<sup>3</sup>
- Az egyik legkomolyabb probléma a kisebb cégek életében a *finanszírozási problémák* áthidalása, és különösen a forrásokhoz történő hozzáférés.
- Végül az ún. *humán tényezők* is számos esetben jelenthetnek korlátokat a vállalkozás működésében.<sup>4</sup>

A hazai szakirodalomban is gyakran említett tényező, illetve a meghatározó jelentőségű dokumentumokban is megfogalmazódik, hogy az együttműködések egyik legfontosabb célja a *rendelkezésre álló erőforrások megosztásán keresztül* az ilyen jellegű korlátok lebontása (DG ENTR, 2004; ADAPT, 2001). Az alapvető probléma gyakran az, hogy a kis- és középvállalkozások nem képesek megszerezni a szükséges kapacitásokat, illetve ha mégis sikerül hozzájutniuk, akkor

jobbára nem képesek kihasználni ezeket. (Általános gazdaságtani megállapítás, hogy a vállalatok mindenképpen a kapacitásaik minél jobb kihasználására törekednek, rendkívül komoly versenyhátrányt jelentenek a kihasználatlan tőkejösszágok.) Erre a két problémára egyaránt jó megoldást kínál a kapacitások közös használata, mivel mindkét esetben képes orvosolni a cégek ilyen jellegű hátrányait. A közös kapacitáshasználat rendszeresen megvalósuló formái (hasonló nagyságú és erejű vállalkozások közösen használnak valamilyen gépet vagy berendezést) mellett rendkívül érdekes megoldások is kialakultak a piaci folyamatok következményeként. Egy érdekes formáció például a Furnitrio által kidolgozott megoldás, ahol egy nagyobb (integrátor) vállalat biztosítja a legkisebb cégek működéséhez szükséges tárgyi eszközöket (Varamäki – Pihkala, 1997).

Meglehetősen hasonló logikán alapszik a *forrásokhoz történő jobb hozzáférés*. Az egyik legkikristályosodottabb megállapítás a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatban, hogy a működésük során a legnagyobb probléma a finanszírozási forrásokhoz történő hozzáférésük (Kállay, 2002). Ezek a cégek általában alultőkésítettek, és gyakran nincs módjuk külső források bevonására (Kállay – Imreh, 2004). Az alábbiakban röviden áttekintjük, hogy milyen módon segítheti a különféle kooperációkban történő részvételük a jobb finanszírozási feltételek elérését. A kis- és középvállalkozások finanszírozása túlmutat az értekezés keretein, ebben az esetben kizárólag a hálózati együttműködésekben belül létrejövő alternatívákra koncentrálnunk.<sup>5</sup> Az egyes lehetőségek osztályozásánál rendezőelvként a (potenciális) finanszírozó személyét követjük:

- Az egyik leggyakoribb, és a szakirodalomban egyre nagyobb hangsúlyt kapó tényező az informális interperszonális hálózatokban történő szerepvállalás következtében megvalósuló finanszírozás. Érezhető, hogy a „kapcsolati tőke” segítségével gyakran jutnak forrásokhoz a kis- és középvállalkozások, ebben az esetben általában a finanszírozók családtagok, barátok, más kisvállalkozók.
- Világosan látható, hogy az „intézményesült” külső finanszírozók, azaz a pénzintézetek, illetve különböző fejlesztési ügynökségek is szívesebben hitelezik a hálózatokban tevékenykedő cégek működését.
- Egy speciális és gyorsan terjedő finanszírozási forma az ún. vállalatközi fejlesztőtőke.

A *kapcsolati tőke* finanszírozásban betöltött szerepe rendkívül felértékelődött az elmúlt néhány évben, az ilyen hálózatok egyik előnyeként ezt a lehetőséget említik (Premaratne, 2001). Különösen fontos lehet az ilyen jellegű hálózatokban történő részvétel a vállalko-

zás korai szakaszában, amikor a finanszírozás gyakran egyetlen alternatívája az ún. 3F (Founder, Family, Friends). A vállalkozások indításánál végeképp elengedhetetlen az ilyen kapcsolatok megléte.

Az „intézményesült” külső finanszírozók szintén szívesebben finanszírozzák a különböző együttműködések szereplőit. Mind az egymással együttműködő kisvállalkozások, mind pedig a nagyvállalatoknak beszállító kis- és középvállalkozások kisebb kockázatot jelentenek a finanszírozók részére, mint az egyedül tevékenykedő cégek (Hancé – Cieply, 1996). A közismert iparági körzetekben ez az egyébként is meglévő finanszírozási hajlandóság még egy bizalmi faktorial is kiegészül.

A vállalkozói fejlesztőtőke esetén éppen az együttműködés megléte a finanszírozási forráshoz jutás közvetlen oka. Egyrészt az esetek nagyobb részében a potenciális finanszírozó már régebbi kapcsolatot ápol a finanszírozottal, piaci céljaik valószínűsíthetően egybeesnek. Másrészt a gyakran finanszírozási akadályt jelentő információhiány ebben az esetben nem áll fenn, mivel a szereplők már „ismerik egymást”, ezért a kölcsönös bizalmatlanságot sem kell leküzdeni, tisztában vannak egymás eddigi tevékenységével.

Végül térjünk ki a kooperációknál rendkívül fontos *humán tényezőkre*. Szintén gyakran hangoztatott magyarázat, hogy a kis- és középvállalkozások eredményesebb és hatékonyabb működésének egyik legnagyobb korlátja a vállalkozó önmaga. Gyakran nem megfelelő döntéseket hoz, nincsenek elégséges információi a piaci kihívásokkal kapcsolatban, illetve a szükséges tapasztalatok hiányoznak. Az együttműködések keretein belül, különösen az informális hálózatok segítségével ez a hátrány mérsékelhető. A hálózati keretek között meglévő kapcsolati tőke számos esetben előnyére válhat a kisvállalkozásoknak. Segítséget nyújthat az üzleti lehetőségek felismerésében (Hills – Lumpkin – Singh, 1997; Singh et al., 1999), s gyakran a hiányzó készségek és képességek pótlásában is jelentős lehet (Johannisson, 1997). Különösen fontos a vállalkozás életének korai időszakában (Johannisson – Ramirez-Pasillas, 2001), illetve egyre kiforrottabb szakirodalma van a társadalmi hálózatok fontosságának a vállalkozás indításához szükséges készségek megszerzésében (Hansen, 2000).

### **Költségelőnyök szerzése**

Minden piaci körülmények között tevékenykedő vállalkozás ki van téve a versenynek. Ezért nehezen képzelhető el olyan szituáció, amelyben a költségek csökkentése ne lenne része a vállalati stratégiának. Ez a megállapítás különösen igaz a kis- és középvál-

latali szektorra, mivel méretgazdaságossági okokból hátrányban van a nagyvállalati szektorral szemben, következésképp fokozottabb figyelmet kell fordítania a költségek minimalizálására. A megfelelő formában megvalósuló hálózati együttműködések különösen alkalmasak a költségek csökkentésére (DG ENTR, 2004). A költségek csökkentésén belül feltétlenül érdemes elkülönítenünk a tranzakciós és a transzformációs költségek mérséklését, bár kétségtelen, hogy a kooperációk mindkét költségfajta csökkentésére („megmentésére”) alkalmasak (Mundim – Rossi – Stocchetti, 2000).

A kis- és középvállalkozások életében meghatározó jelentőségűek a *tranzakciós költségek* (Kállay – Imreh, 2004). Az együttműködések során az ilyen jellegű költségek csökkenthetők, a hálózati együttműködések elméleti megalapozásánál többek között ezért is kap fontos szerepet a tranzakciós költségek gazdaságtana (Varamäki, 1996). Tranzakciós költségeken minden olyan költséget értünk, amely az adott üzlet létrehozása érdekében merül fel, illetve a konkrét tranzakció költségeit is. Tehát például a piac/termék/partner megkeresésnek a költségei, az ún. *ex ante* költségek éppúgy felmerülnek, mint az adott ügyletet terhelő ráfordítások. Egyértelmű, hogy egy megfelelő hálózat az ilyen költségek mérséklésére alkalmas, a legegyszerűbb példa a hosszú távú partneri kapcsolatok kiépítése.<sup>6</sup> A kooperációk segítségével az ilyen jellegű keresési költségek jelentősen csökkenthetők (DG ENTR, 2004).

A *transzformációs költségek* csökkentése szintén létfontosságú a kis- és középvállalkozások számára. Itt is egy „kitörési pont” a hálózati együttműködés, mivel lehetőséget teremt a rugalmas specializációra, mindenki a megfelelő magkompetenciáival járulhat hozzá a kooperáció tevékenységéhez (Salmi et al., 2001). Ez a rugalmas specializáció általában csökkenti a résztvevők költségeit, mivel mindenki azt a cselekményt folytatja hálózaton belül, melyben a „legerősebb”. Legalább ilyen fontos azonban megjegyezni azt a tényt, hogy a megfelelő specializáció hozzásegítheti a kooperáló partnereket jobb minőségű termékek, illetve szolgáltatások előállításához is. Ilyen értelemben nemcsak költségelőnyök szerzésére alkalmas, hanem a minőségen keresztül is érdemi versenytényező rejlik a hálózatosodásban.

### **„Jobb hozzáférés” a piacokhoz**

Úgy véljük, talán ez a motivációs faktor a legösszetettebb, ezt a tényezőt a legnehezebb egzakt módon definiálni. Ezért a konkrét lehatárolás helyett kísérletet teszünk a fogalom legfontosabb tartalmi elemekkel történő körülírására. Ennek értelmében minden olyan előny, amely megkönnyíti a piacra jutást és/vagy a

piacon maradást, ebbe a kategóriába sorolható, kezdve a marketing-együtműködésektől, egészen az együtt teremthető nagyobb hozzáadott értékig. A legfontosabb realizálható előnyök – véleményünk szerint –, a következők:

*Beszállítóként* szembeesül olyan kereslettel is a vállalkozás, amellyel különben nem találkozna, ebben az esetben gyakran az integrátor cégen keresztül valósul meg a külpiacon lépés koordinációja (Gereffi, 1999). *A keresleti és a kínálati oldalon egyaránt jelentősebb piaci erőt tudnak kifejteni az együtműködő cégek, azaz az együtműködés következtében olyan feltételek mellett tudják beszerzéseiket bonyolítani, illetve olyan piacokra is eljutnak, amelyeket egyedül képtelenek lennének elérni.* Egyszerűbben fogalmazva, az együtműködés során a cégek piaci lehetőségei bővülnek (Elfring – Hulsing, 2003). Számottevően *jobb és hasznosabb piaci információkhoz juthat.* Ez a tényező szorosan kapcsolódik a fentiekhez, szemléletesen a „lehetőségek bővülése” és a „megszerzett ismeretek” között helyezkedik el. Általános tapasztalat, hogy az információs korlátok lebontására alkalmasak a különféle együtműködések (DG ENTR, 2004; ADAPT, 2001). *A kooperációk során nagyobb hozzáadott érték teremthető, amely hozzájárul a jobb piaci eredmények eléréséhez a magasabb minőségű termékek értékesítése révén* (Pietrobelli – Rabelotti, 2004). A hozzáadott érték kooperációkon keresztül történő növelése megvalósulhat a termékfejlesztéstől kezdve egészen a különböző szektorok közötti együtműködések keretein belül létrejövő fejlesztésekig (Humphrey – Schmitz, 2002).

A jobb piaci lehetőségek megszerzése tehát az egyik legfontosabb mozgatórugója a vállalkozások közötti együtműködésnek. Az ilyen közvetlenül realizálható előnyök mellett azonban számos más, ún. puha tényezőn alapuló – motivációs típus is megfigyelhető. Ezekben az esetekben közvetettebb módon profitálnak a cégek az együtműködésekben. A továbbiakban ezek közül tekintjük át a két legjelentősebbet.

### **Az „elfogadottság” növelése**

Egyre jelentősebb motivációs tényező a vállalkozások számára, hogy a hálózatokban történő részvétel hozzájárulhat a cégről kialakuló kép formálásához. Sőt egyre gyakoribb vélemény, hogy a „minőségi” kooperációkhoz való tartozás szinte egy márkajelzés, amely a potenciális partnerek, és különösen a vevők irányába jelent pozitív üzenetet. Különösen az induló vállalkozások esetén értékelődnek fel az ilyen típusú ún. „reputációs hálózatok”. Meg kell jegyeznünk, hogy az ilyen hálózatok gyakran átfedik egymást a későbbiekben tárgyalásra kerülő KIT-hálózatokkal

(Knowledge, Innovation, Technology). A tapasztalatok alapján nagymértékben elősegítik a kezdeti nehézségek leküzdését az induló vállalkozások számára. Szemléletesen fogalmazva, ha nincs valami kiemelkedő rangú partnere az adott cégnek, gyakran nehezen éli túl a kezdeti időszakot (Lechner – Dowling, 2003). További jelentősége a minőség garantálása az ilyen partner(ek) által, *amely újabb kapcsolatok kialakításában is nagy segítséget nyújt a résztvevőknek.* Az ilyen kooperációk jelzik a többieknek, hogy az adott cég egy megbízható partner lehet. Az empirikus felmérések is igazolják, hogy a kooperációk elősegítik a vállalkozásokat mind a minőségi, mind a mennyiségi lehetőségek elérésében, sőt az ilyen kapcsolatok hiánya egyenesen az akadályok fokozódásához vezet (Lechner – Dowling, 2003). (Valószínűleg itt meg pontosan a potenciális partnerek bizalmatlanságának leküzdése lehet a kulcsmotívum.) Szintén hasonló megfontolásokkal szerepel a „legitimitást biztosító” hálózatok kérdése, melyek különösen az induló innovatív kis- és középvállalkozások számára jelentenek segítséget elismertségük és elfogadottságuk megszerzéséhez. Gyakran az ilyen cégek esetén valamilyen felsőoktatási intézménnyel vagy kutatóintézetrel történő együtműködés biztosítja a további kapcsolatok kiépítéséhez szükséges legitimitást (Elfring – Hulsink, 2003). Végiggondolva napjaink gyorsan változó gazdaságának természetét, illetve a potenciális partnerek gyakorlatilag végtelen számát, az ilyen típusú hálózatoknak az a legnagyobb jelentősége, hogy segítenek leküzdni a – teljesen természetes – *bizalmatlanságból adódó korlátokat.*

### **Valamilyen új tudás, ismeret megszerzése**

Kevés olyan területe van a vállalkozások közötti együtműködések vizsgálatának, amely akkora hangsúlyt kapott volna a szakirodalomban, mint a hálózatosodás útján megszerezhető új ismeretek. Számos különböző elnevezést alkalmaznak a hazai és nemzetközi szakirodalomban, kezdve a *tanulóhálózatoktól* egészen az egyre népszerűbb KIT mozaikszóval jelölt kooperációkig (Knowledge, Innovation, Technology). A KIT-hálózatokban mindig valamilyen új tudás, készség, képesség megszerzése vagy létrehozása a partnerség létrejöttének alapvető oka (Lechner – Dowling, 2003). Értelemszerűen az ilyen jellegű együtműködések leginkább az innovatív vállalkozások között alakulnak ki, tágabban értelmezve azonban minden új ismeret megszerzésére irányuló együtműködés ide sorolható.

Az együtműködések keretein belül megvalósuló tanulási-információáramlási folyamatokat három, egymással szorosan összefüggő tényező befolyásolja (Vilmányi, 2003; Mäkinen, 2002; Rickne 2001):

- a kooperációkban részt vevő szervezetek tulajdonságai, kezdve az általuk birtokolt erőforrásoktól, egészen a rendelkezésükre álló szervezeti tudásig,
- az együttműködések jellemzői (tartalmuk, innovatív jellegük, a kapcsolatok szorossága, az együttműködés „kora”),
- az együttműködések során egymásra gyakorolt hatások az interdependenciák, a realizálható előnyök.

Anélkül, hogy részleteiben tárgyalnánk a tanulóláncok legfontosabb sajátosságait, meg kell említenünk, hogy a hálózatok esetén egy érdekes és meglehetősen egyedi megoldás kerül egyre gyakrabban előtérbe, amelyre talán a legtalálóbb elnevezés az „interakción keresztül történő tanulás” (Propis, 2002).

A hálózati motivációk lehetséges tipizálásai után vizsgáljuk meg, hogy a Szeged környéki vállalkozások milyen attitűddel viselkedtek az együttműködésekkel kapcsolatosan két különböző kutatás során.

### Hálózatosság a gyakorlatban – két szegedi kutatás

A felhasznált primer kutatások mindkét esetben egy-egy nagyobb kutatás résztémái. Jelen tanulmányban kizárólag szűken értelmezett releváns részek kiragadására szorítkozunk. Tisztában vagyunk azzal, hogy – mivel nem ezen kérdések vizsgálata volt a primer kutatások központi célja – a kapott eredmények is fenntartásokkal kezelhetők. Mindkét esetben több érdekes eredmény jelent meg a kiértékelések során, amely egy jellemző „pillanatfényképet” ad a Szeged környéki létező és potenciális együttműködésekről, illetve ezek ösztönzésének kérdéseiről. Az egyik esetben a kutatás keretében 2004 júliusa és októbere között közel 700 vállalkozásnak küldtünk ki kérdőívet.<sup>7</sup> A megkérdezett vállalkozások kiválasztásánál több szempontot is

figyelembe vettünk a kutatás alapcéljai függvényében. A kérdőívezést az esetek egy részében kiegészítette egy személyes interjú is, mely keretein belül összességében harminc céggel részletesebben is elbeszélgettünk az eddigi tapasztalataikról, és különösen az általuk érzékelt jövőbeni lehetőségekről. A másik kutatás során a kérdőíves felmérés 2006-ban zajlott, és a szegedi tudásintenzív kisvállalatokat vizsgálta.<sup>8</sup> A 401 elemű minta reprezentatív a helyi tudásintenzív vállalati szektorra. A tudásintenzív szektor lehatárolása során a nemzetközi vizsgálatok módszertanának megfelelően az adott vállalkozás TEÁOR szerinti fő tevékenységét használtuk. Az így létrejött 2300 céget magában foglaló alapsokaságból véletlen mintavétel során választódott ki a vizsgált minta.

### A hálózatossági hajlandóságról

A 2004-es kutatásban egy általános képet rajzoltunk a térségben működő vállalkozásokról, amelybe beletartozott többek között az innovativitásuk vizsgálata, illetve a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokkal kapcsolatos viszonyuk is. Bizonyos vállalkozások meglehetősen „hasznosan viselkedtek”, ezért az empirikus vizsgálat további része a lehetséges klaszterek azonosítását jelentette, majd a kialakított klasztereken belül kíséreltük meg a vállalkozások alapvető karakterisztikáját, illetve a jellemző szolgáltatási igényeket megadni. A 170-es mintából elsőként kivettük a 14 nagyvállalatot, majd azokat a vállalkozásokat, amelyek nem válaszoltak valamely, a klaszterelemzés alapjául szolgáló kérdésre. Így egy 146 elemű kis- és középvállalkozásból álló mintával dolgoztunk tovább.

A klaszterek kialakításánál két származtatott változót vettünk figyelembe: *a vállalkozás innovativitását, illetve, hogy vett-e valaha igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást valamely erre hivatott megyei szerve-*

1. táblázat

Klaszterek az innovativitás és a vállalkozásfejlesztési programokban való részvétel alapján

|   |      | Klaszter 1<br>Érdeklődők | Klaszter 2<br>Innovatívák | Klaszter 3<br>Bezárkózók |      |
|---|------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|------|
| Innovatív-e a vállalkozás?                                    | Igen | N                        | 0                         | 48                       | 0    |
|   |      | %                        | 0%                        | 100%                     | 0%   |
|   | Nem  | N                        | 38                        | 0                        | 60   |
|   |      | %                        | 100%                      | 0%                       | 100% |
| Vett-e korábban igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást? | Igen | N                        | 38                        | 30                       | 0    |
|   |      | %                        | 100%                      | 62,50%                   | 0%   |
|   | Nem  | N                        | 0                         | 18                       | 60   |
|   |      | %                        | 0%                        | 37,50%                   | 100% |

Forrás: saját szerkesztés

zettől.<sup>9</sup> Az elsődleges kiértékeléshez hasonlóan innovatívnak tekintettünk egy vállalkozást, amennyiben az alábbiak közül legalább az egyik teljesül:

- van saját K+F részlege,
- az elmúlt évben adtak K+F megbízást valamely külső cég részére,
- valamely külföldi partnerrel tartósan együttműködnek termék- vagy technológiafejlesztésben.

Az első klaszterbe kerültek azok a vállalkozások, amelyek nem innovatívak, de már vettek igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást (1. táblázat). Őket neveztük „érdeklődőknek”. Az ide tartozó 38 kis- és

nagyobb mértékben érdeklődnek a hálózatosodásban rejlő előnyök iránt. Ebben az esetben egyértelműen teljesültek a várakozások, számos jel mutat arra, hogy ezek a cégek alkalmasabbak lehetnek a hálózatösszönzési beavatkozások fogadására. Ezt a tényt igazolja többek között, hogy az innovatívnak tekintett vállalkozások 40%-a nyilatkozott úgy, hogy valamely vállalatcsoportnak tagja (2. táblázat). Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatcsoporthoz tartozás fontos forrása az innovációnak, annál is inkább, mert ezen cégek 60%-a nem stratégiaformáló pozícióban van a vállalatcsoporton belül. Ezt megerősíti, hogy a másik két klaszter esetén igen kevés vállalkozás tartozik vállalatcsoportba.

2. táblázat

### Formális és informális együttműködések

|   | Érdeklődők<br>% | Innovatívak<br>% | Bezárkózók<br>% |
|---|-----------------|------------------|-----------------|
| Vállalatcsoport tagja   | 15,6            | 40,0             | 11,5            |
| Beszállítói tevékenységet végez   | 35,3            | 48,9             | 53,7            |
| Gyakori közös marketingtevékenység más helyi cégekkel hazai piacokon              | 16,2            | 10,6             | 3,5             |
| Gyakori közös marketingtevékenység más helyi cégekkel külpiacon                   | 11,4            | 9,3              | 1,9             |
| Részt vett 2000 óta valamilyen hálózatszervezési akcióban                         | 10,5            | 20,8             | 8,3             |
| Vezető munkatársak többsége az SZTE-n szerezte első diplomáját                    | 18,4            | 36,2             | 12,5            |
| Rendszeres szakmai kapcsolat egyetemi oktatókkal, kutatókkal                      | 32,4            | 39,6             | 15,8            |
| Rendszeresen fogadnak szakmai gyakorlatra SZTE-s hallgatókat                      | 28,9            | 25,0             | 13,3            |
| A vállalat valamely tisztségviselője tag valamilyen helyi választott bizottságban | 15,8            | 25,5             | 12,3            |

Forrás: saját szerkesztés

középvállalkozás a minta cégeinek 26%-át jelenti. A második klaszterbe kerültek az „*innovatív vállalkozások*”, a minta 33%-a (48 vállalkozás). A harmadik klaszterbe azon cégek tartoznak, amelyek nem innovatívak, és nem vettek igénybe korábban vállalkozásfejlesztési szolgáltatást. Ezeket „*bezárkózóknak*” neveztük (60 vállalkozás, a minta 41%-a). Természetesen a vállalkozások klaszterek közti megoszlása csak a minta jellemzőire, és nem a valós gazdasági szerkezetben elfoglalt arányukra utal. A klaszterek ismeretében az együttműködések vizsgálata két részre tagolódik. Egyrészt kísérletet tettünk a vállalkozások *formális és informális kapcsolatainak feltérképezésére*, másrészt arra kerestük a választ, hogy *egy újítás bevezetése kapcsán együttműködik-e a vállalat valamely partnerével, és mekkora gyakorisággal*.

A primer adatok elsődleges elemzése is sejtetni engedte, hogy az innovatív cégek „hajlamosabbak” a különféle kooperációkra, és az átlagosnál többre értékelik a hálózatosodásban rejlő előnyöket. *Azaz, feltételeztük, hogy a vizsgált vállalati körön belül az innovatív cégek*

A vállalkozások meglepően magas százaléka nyilatkozott úgy, hogy végez beszállítói tevékenységet, ám ez itt nem feltétlenül jelenti valamely beszerelhető alkatrész vagy részegység beszállítását, inkább a rendszeres vevő-szállító viszonyok meglétére utal. A bezárkózó vállalatok több mint fele rendelkezik saját elmondása szerint ilyen kapcsolatokkal, így feltételezhető, hogy a stabil vevő-szállító kapcsolatok egy jelentős része egyértelműen a bezárkózás irányába, és az innovativitás ellen hat. A várakozásoknak megfelelően a marketing-együttműködések igen szórványosak valamennyi klaszter esetén. A vizsgálatban különös figyelmet fordítottunk az *egyetemi kapcsolatokra*, mivel a térség gazdasági szerkezete alapján valószínűsíthetőek lennének az ilyen jellegű kapcsolatok. Már az elsődleges elemzések során érzékelhető volt, hogy ezen várakozások nem teljesülnek. Feltételezhető azonban, hogy az innovatív cégek esetén ez a tendencia másként alakul. A várakozásaink csak részben teljesültek, az adatok alapján az innovatív cégek sem kapcsolódnak túl szorosan a tudásközpontokhoz. Az egyetemhez kötő-

dő formális és informális kapcsolatok az eredmények szerint nem túl intenzívek. Az *innovatív vállalkozások ilyen irányú kapcsolatai némiképp intenzívebbek*, míg a bezárkózók klasztere esetén esetlegesnek tűnnek. A minta innovatívnak tekintett vállalkozásai közül mintegy 40% áll rendszeres szakmai kapcsolatban valamely egyetem oktatójával, kutatójával, amely az esetek mintegy 20%-ában térségen kívüli kapcsolatot jelöl. A formális kapcsolatok jelen esetben csak szerény mértékben ellensúlyozhatók személyes kapcsolatokkal. Erre utal például az a tény, hogy a vezető munkatársak igen kis százalékban szerezték első diplomájukat Szegeden, amely a helyi informális kapcsolati háló egy igen fontos elemének hiányáról tesz tanúbizonyságot. Az esetek egy részében – valószínűleg a bezárkózók és részben az érdeklődők esetén – a kapott értékek arra is utalhatnak, hogy nincsen felsőfokú végzettséggel rendelkező vezető munkatárs a cégnél. Szintén a kooperációs lehetőségek hiányára utal, hogy a helyi gazdasági életben szereppel bíró testületek<sup>10</sup> választott bizottságaiban a cégek igen kis százaléka képviselteti magát. Míg az innovatív klasztere esetén ez a vállalkozások negyedét jelenti, addig a másik két klaszterben 10%-hoz közeli értékeket kaptunk.

Úgy véltük, hogy az együttműködések egy fontos területe lehet, ha a kooperáció *valamilyen újítás kidolgozására irányul*. Különösen az innovatív cégektől várható el fokozott aktivitás ezen a területen, mivel tevékenységük szervesen kapcsolódik valamilyen új tudás teremtéséhez. Részletesen vizsgáltuk, hogy a klaszterek tagjai kikkel működnek együtt ezen a területen. Talán ezen a területen ért bennünket az egyik legnagyobb meglepetés, ugyanis a hipotézis gyakorlatilag nem igazolódott. Bár bizonyos kooperációk megfigyelhetők, *alapjaiban véve az újítások kidolgozása kapcsán a rendszeres együttműködések egyszerűen hiányoznak* (3. táblázat).

A táblázat alapján kijelenthető, hogy a mintában szereplő vállalkozások (és még az innovatív cégek sem!) nem hajlandók rendszeresen kooperálni valamilyen újítás létrehozása érdekében. Egyedül a megrendelővel

3. táblázat

**Rendszeres együttműködés valamely szervezettel egy-egy újítás kidolgozásában**

|                         | Érdeklődők<br>% | Innovatívak<br>% | Bezárkózók<br>% |
|-------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Versenytárs             | 9,7             | 0                | 6,3             |
| Megrendelő              | 17,2            | 20,5             | 16,7            |
| Tanácsadó cég           | 12,9            | 4,4              | 2,2             |
| Beszállító              | 17,2            | 0                | 13,0            |
| Felsőoktatási intézmény | 6,7             | 13,6             | 4,3             |
| Egyéb kutatóintézet     | 0               | 9,1              | 2,2             |

Forrás: saját szerkesztés

való kapcsolat mutat figyelembe vehető értékeket, ám itt is a legmagasabb érték csupán a cégek 20%-át jelöli (az innovatív klaszter vállalkozásai közt). A felsőoktatási intézményekkel történő együttműködések ritkák, ami megerősíti azon korábbi eredményeket, amelyek szerint Magyarországon az egyetem és a vállalati szféra együttműködéseiben a nagyvállalati kapcsolatok dominálnak.

**Az egyes motivációtípusok fontossága a kooperációkban**

A 2006-os kutatásban már közvetlenül rákérdeztünk a különféle hálózati motivációkra. Az elméleti részben részletesen vizsgáltuk a hálózatok legfontosabb sajátosságait, illetve külön kitértünk az együttműködések lehetséges okaira. Úgy véljük, hogy az általunk vizsgált tudásintenzív kisvállalatok esetén különösen fontosak a különféle kooperációk. Ebben a felmérésben többek között – az elméleti részben szereplő kategóriákkal összhangban – arra kerestük a választ, hogy milyen okokból hajlamosak a cégek az együttműködésre.

Közvetlenül értékelni kellett egy hetes skálán, hogy a különféle együttműködésből realizálható előnyöknek mekkora fontosságot tulajdonít a válaszadó. A realizálható előnyöknek tulajdonított értékek között lényeges eltérések tapasztalhatók (4. táblázat).

4. táblázat

**Hálózatban történő részvétel motivációi (1–7 skálán)**

|  | 1    | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    | Összesen | Átlag |
|--|------|-----|-----|------|------|------|------|----------|-------|
| Erőforráskorlátok tágítása                           | 40,7 | 9,5 | 8,8 | 8,0  | 9,0  | 10,1 | 13,8 | 100      | 3,21  |
| Költségelőnyök szerzése                              | 36,5 | 5,5 | 7,3 | 7,8  | 11,1 | 11,3 | 20,4 | 100      | 3,67  |
| Új megrendelésekhez, beszerzési lehetőségekhez jutni | 20,4 | 3,0 | 7,8 | 6,3  | 11,3 | 13,6 | 37,5 | 100      | 4,76  |
| Elfogadottság növelése, elismertség iránti vágy      | 19,1 | 2,3 | 5,8 | 10,3 | 13,9 | 15,9 | 32,7 | 100      | 4,76  |
| Új tudás, ismeret megszerzése                        | 16,1 | 1,5 | 4,5 | 10,1 | 15,1 | 16,9 | 35,8 | 100      | 5,00  |

Forrás: saját szerkesztés

**VEZETÉSTUDOMÁNY**



Az adatok értelemszerűen egy pillanatnyi képet mutatnak, amely során számos (megalapozott és megalapozatlan) következtetés levonható. Ezekről most eltekintünk, esetleg arra világítunk rá, hogy a vállalkozások milyen jelentős hányada tulajdonít rendkívül kis fontosságot a költségelnyök megszerzésének és

Az együttműködések léte mellett a kooperáció szorosságát is vizsgáltuk, rákérdezve a tranzakciók rendszerességére is. Természetesen a mintában szereplő cégek rendkívül eltérően ítélték meg a kooperációkban rejlő lehetőségeket, és ez érzékelhető a mindennapi üzletviteli gyakorlatukban is (5. táblázat).

5. táblázat

Új tudás (üzleti és technológiai) megszerzése érdekében mely szereplőkkel működik együtt (%)

|  | Soha  | Kb. éves gyakorisággal | Évente néhány alkalommal | Havi rendszerességgel | Heti rendszerességgel | Összesen |
|--|-------|------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| Vevők  | 34,1  | 8,6                    | 13,6                     | 22,7                  | 21,0                  | 100,0    |
| Szállítók  | 47,9  | 9,3                    | 14,1                     | 19,4                  | 9,3                   | 100,0    |
| Azonos iparágban tevékenykedő más vállalatok             | 30, 2 | 14,9                   | 26,7                     | 21,9                  | 6,3                   | 100,0    |
| Vállalatcsoporton belüli vállalatok                      | 74,1  | 8,9                    | 5,6                      | 5,8                   | 5,6                   | 100,0    |
| Felsőoktatási intézmény                                  | 54,7  | 20,7                   | 14,9                     | 6,0                   | 3,8                   | 100,0    |
| Kutatóintézet  | 77,0  | 11,4                   | 5,8                      | 4,0                   | 1,8                   | 100,0    |
| Ügynökségek és szakmai szervezetek                       | 49,4  | 21,2                   | 19,4                     | 8,6                   | 1,5                   | 100,0    |
| Személyes ismerősök (informális kapcsolatokon keresztül) | 13,1  | 6,3                    | 28,9                     | 29,6                  | 22,1                  | 100,0    |

Forrás: saját szerkesztés

az erőforráskorlátok tágításának. Áttekintve a táblázatot egy rendkívül markáns eredményt figyelhetünk meg, *felértékelődnek a „puhább hálózati motivációk”*. A szakirodalomban ismertetett folyamatok a mintában szereplő tudásintenzív kisvállalatok esetén is jelentkeznek. Míg régebben – főleg a hagyományos hálózatok esetén – inkább a kézzelfogható előnyök vezettek együttműködéshez, addig a tudásalapú kapcsolatok esetén a lágyabb kategóriák értékelődnek fel. Ezt jól érzékeltetik a kapott eredmények is (elfogadottság növelése, elismertség iránti vágy: 4,76; új tudás, ismeret megszerzése: 5,00), amelyek jól jelzik a tényezőknek tulajdonított fontosságot.

Ennek a kutatásnak a keretein belül is vizsgáltuk a kooperációk egyik kitüntetett célját. Gyakori jelenség napjaink gazdaságában, hogy a vállalkozások együttműködnek valamilyen speciális cél elérésében, ez különösen jellemző például a különböző fejlesztési elképzelések esetén. Ezért a vállalatoktól azt kérdeztük meg, hogy együttműködik-e rendszeresen valamely más szervezettel egy-egy innováció kidolgozásában. Felteleztük, hogy a tudásintenzív kisvállalatok komoly figyelmet tulajdonítanak az ilyen kooperációknak. Számos potenciális partner szerepére rákérdeztünk az új tudás megszerzésében.

Annak ellenére, hogy rendkívül heterogén válaszokat adtak a mintában szereplő vállalkozások, néhány alapvető következtetés mindenképp levonható. Mindezekelőtt ki kell jelenteni, hogy még a tudásintenzív kisvállalatoknak is van egy része, amely *nem ismeri fel a kooperációkban rejlő előnyöket*, és ezért gyakorlatilag senkivel sem hajlandóak együttműködni. Hasonlóan jól érzékelhető az *informális kapcsolatok* (informális hálózatok!) fontossága az új tudás megszerzésében. Gyakorlatilag az egyik legrendszeresebb formát jelenti a válaszadók szerint. Viszonylag rendszeresnek tekinthetők a *piaci szereplőkkel történő együttműködések*, ezen belül is a leghatározottabban az értéklánc mentén kialakuló, vevőkkel és szállítókkal felépített kapcsolatok. Valószínűsíthetően ezek a kapcsolatok szerveződnek szigorúan piaci alapokon, a kölcsönös előnyök felismerése mentén. Sajnos itt is érzékelhető a *felsőoktatási intézmények és a kutatóintézetek „elutasítása”* a tudásintenzív kisvállalatok részéről. A minta több mint fele a „soha” lehetőséget jelölte meg az új tudás megszerzésére irányuló kapcsolatokra, azaz bár ez várható lenne, még ezen a területen is abszolút nem működnek együtt a kutatói szférával. Ez összhangban van az előzőekben tett megállapításokkal az „egyetem-üzleti” kapcsolatok elégtelen voltára nézve.

### ***A motivációkkal kapcsolatos következtetések***

Sajnos a „pillanatfelvételek” egyértelműen rámutattak, hogy a *terésben tapasztalható együttműködések szigetszerűek, szervezetlenek, és a vállalkozások kis hányadát érintik*. Ezért feltétlenül szükséges lenne a legjobb gyakorlatok megismerése és a kooperációk tudatos ösztönzése. Az együttműködések sokszínűsége következtében természetesen meglehetősen nehéz egyedi jellemzőket ismertetni, a sikeres hálózatok esetén azonban az esetek nagy többségében megfigyelhetők bizonyos sajátosságok. Az első sikertényező a szereplők elkötelezettsége és az, hogy a *partnerek világosan artikulálják céljaikat és elvárásait* már az együttműködés elején (ADAPT, 2001). Általános tapasztalat, hogy a hálózati együttműködési formában a piaci szemléletnek kell érvényesülnie. A második sikertényező *a szereplők meggyőzése az együttműködés hasznosságáról*. Gyakran nem könnyű elfogadniuk, hogy a rendelkezésükre álló erőforrásokat, tudást meg kell osztaniuk a kooperáció többi tagjával. Általában a potyautasoktól való félelem és a kölcsönös bizalmatlanság jelenti a legjelentősebb gátat az együttműködések kialakulásában. Pontosan ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni az informális hálózatok fontosságát az együttműködések sikerességében (Kingsley – Malecki, 2004). Szintén fontos tényező *a közös vízió kijelölése* a kooperációs hálózatokban. Pontosan definiálni kell, hogy az együttműködés mire irányul, és ezt a célt el kell fogadnia az összes szereplőnek. Ennek hiányában nem valósulhat meg a közös ismeretszerzés és az egymástól történő tanulás. Végül ki kell emelni, hogy az esetek jelentős részében az ilyen hálózatokban *nem csak profitorientált vállalkozások* szerepelnek. Gyakran különböző felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek is jelentős szerepet kapnak az együttműködésekben. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az ilyen kooperációknak nyitottaknak kell lenniük a további partnerek bevonására, sőt kimondottan ösztönözni kell a további szereplők bevonását a hálózatba (ADAPT, 2001). Megvizsgálva a különféle motivációtípusokat, kijelenthető, hogy alapjaiban véve szinte minden együttműködés valamilyen – közvetlen vagy áttételes – módon *költséghatékonyabb megoldások elérésére irányul*. A kooperációk eredendő mozgatórugója a versenyképesség növelése a különböző típusú költségek csökkentése útján, esetleg a bevétel maximalizálásán keresztül. Ez a megállapítás a gazdaságfejlesztési beavatkozások mélyebb értelmezésében döntő jelentőségű. Szintén alapvető bármilyen kooperációnál a megfelelő bizalom megléte (Patik, 2004). Kulcsfontosságú annak a ténynek a felismerése, hogy a hálózatosodás *bizalmi kapcsolaton kell, hogy alapuljon*. Pontosan ezért azon

területeken alakulnak ki a legsikeresebb együttműködések, ahol a vállalkozói kultúrának fontos részét képezi a kooperációra való hajlandóság (Patik, 2006). Nem véletlen, hogy a meghatározó hálózatfejlesztési javaslatok szinte mindig komoly fontosságot fordítanak az elkötelezettség növelésére és a bizalomépítésre (Rosenfeld, 2002; Huggins, 2000). Ezért, ha a hálózatok ösztönzésére egy vállalkozásfejlesztési beavatkozásként tekintünk, akkor fel kell ismernünk, hogy az együttműködések létrejöttét és sikeres fennmaradását alapjaiban befolyásolják a kooperáló szereplők motivációi. Így a sikeres hálózatösztönzés legelső lépése a potenciális tagok elvárásainak és motivációinak minél alaposabb feltérképezése.

### **Összegzés**

A tanulmányban a hálózati együttműködésekhez vezető motivációkat tekintettük át. Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Megállapításaink alapján gyakorlatilag öt egymástól eltérő motivációra vezethetők vissza a kooperációk, többek között kezdve az erőforrás-korlátok tágításától, a költségelnyők szerzésén keresztül, egészen az „elfogadottság” növeléséig. Ezt követően két, a közelmúltban lezajlott primer kutatás eredményeit ismertettük. Mindkét esetben több érdekes eredmény jelent meg a kiértékelések során, amely jellemző „pillanatképet” adott a Szeged környéki létező és potenciális együttműködésekről, illetve ezek ösztönzésének kérdéseiről. Az együttműködések alacsony szintjét, és általánosságban a kooperációknak tulajdonított csekély fontosságot jól érzékeltették megfigyeléseink.

A tanulmányban végül rávilágítottunk, a motivációk megismerése a hálózatok létrejöttének támogatására irányuló vállalkozásfejlesztési beavatkozások során is jelentőséggel bír. A vállalkozások együttműködési hajlandóságának fokozásánál világosan rá kell mutatni, hogy melyek azok a közvetlen, és melyek azok a csak későbbiekben jelentkező költségelnyők, melyeket a kooperációk során realizálhatnak. Ennek ismeretében már *csak a potenciális szereplők piaci döntésein múlik az együttműködés léte*, azaz, ha sikerült megvilágítani az előnyöket, és ez elegendő a cégeknek, akkor érdeemi és hosszabb távon fennmaradó kooperációk jönnek létre. Ellenkező esetben viszont valószínűsíthetően csak a fejlesztésre szánt források elherdálása történik meg. Éppen ezért fontos, hogy a különböző hálózat-szervezési akciók kidolgozásakor *pontosan tisztában legyünk a szereplők elvárásaival és az általuk realizálható előnyökkel*.

## Jegyzetek:

- <sup>1</sup> Reményeink szerint pontosan ebbe a körbe fognak tartozni a Szegedi Tudományegyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások hálózatai, amelyek a későbbiekben kialakuló klaszterek előfutárai lehetnek.
- <sup>2</sup> Gyakran ezek a személyi kérdések döntő jelentőségűek egy hálózat sikeres működésében.
- <sup>3</sup> A tipizálásban szándékosan kerültük a „tőke” kifejezést, mivel – a pontatlan használat következtében – gyakran félreértésre ad okot. Az elemzésben világosan el akartuk különíteni a finanszírozási (pénzügyi) kérdésektől.
- <sup>4</sup> A humán tényezőket itt kissé másképp értelmezzük, mint az elméleti közgazdaságban teszik, ide soroljuk a szaktudástól egészen a vállalkozói készségig az összes (emberi) tényezőt.
- <sup>5</sup> A vizsgálat tárgyát azok a gyakorlatok képezik, melyek esetében a cégek jobb finanszírozási feltételekkel szembesülése, illetve egyáltalán forráshoz jutása hálózati létüknek köszönhető.
- <sup>6</sup> Nem véletlen, hogy a modern üzleti menedzsmentben egyre gyakoribb például az ilyen kooperációk kiépítése a szállítókkal, míg néhány évvel ezelőtt a szállítók versenyeztetése és a folyamatos nyomásgyakorlás volt inkább az alkalmazott eszköztár legjelentősebb eleme.
- <sup>7</sup> „A Szegedi Tudományegyetem lehetőségei a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben” című kutatás során készült empirikus felmérés alapján. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani egyrészt Prof. Dr. Lengyel Imre kutatásvezetőnek, aki bevont a kutatómunkába, másrészt Bajmócy Zoltán és Deák Szabolcs kollégáimmak, akik az egyéb szükséges információkat rendelkezésemre bocsátották.
- <sup>8</sup> Ez a kutatás a Regionális Operatív Program 3.3.1.-05/1.-2005-08-0002/34. számú projektjének keretén belül zajlott.
- <sup>9</sup> Ezek: a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, a Progress Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, a DARFT Regionális Fejlesztési Ügynökség, az ITDH, illetve más a válaszadó által megjelölt vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat biztosító szervezet.
- <sup>10</sup> A kérdőívben az alábbi szervezetek szerepeltek: Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, illetve a GYOSZ, a KIOSZ és a VOSZ Csongrád megyei szervezetei.

## Felhasznál irodalom

- ADAPT* (2001): Learning Networks. Small firms co-operating to compete. ADAPT, Brussels
- Brito, C.M.* (2001): Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3, pp. 150–166
- DG ENTR* (2004): SMEs and cooperation. DG ENTR, Brussels
- Drakopoulou Dodd, S. – Patra, E.* (2002): National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, pp. 117–134
- Elfring, T. – Hulsink, W.* (2003): Networks in Entrepreneurship: The Case of High Technology Firms. *Small Business Economics* 21, pp. 409–422
- Ford, D.* (2003): Business Marketing. KJK-KERSZÖV, Budapest

- Gereffi, G.* (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, pp. 37–70
- Hancé, B. – Cieply, S.* (1996): Bridging the Finance Gap for Small Firms. Social Science Research Center, Berlin
- Hansen, E.L.* (2000): Resource Acquisition as a Startup Process: Initial Stocks of Social capital and Organizational foundings. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Häkansson, H. – Snehota, I.* (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London
- Hills, G.E. – Lumpkin, G.T. – Singh R.P.* (1997): Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Huggins, R.* (2000): The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, pp. 111–135
- Humphrey, J. – Schmitz, H.* (2002): *Developing Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value chains*. INEF Report, University of Duisburg, Duisburg
- Imreh Sz. – Lengyel I.* (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): *Az ipari parkok fejlődési lehetőségei*. SZTE GTK, JATE Pressz, Szeged, 154–174. o.
- Johannisson, B. – Ramirez-Pasillas M.* (2001): Networking for Entrepreneurship: Building a Topography Model Of Human, Social and Cultural Capital. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Johannisson, B.* (1997): The Dynamics of Entrepreneurial Networks. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Kállay L.* (2000): MikroHITELEZÉS piaci alapon. *Közgazdasági Szemle* 1. 41–63. o.
- Kállay L. – Imreh Sz.* (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Aula, Budapest
- Kingsley, G. – Malecki, E.J.* (2004): Networking for Competitiveness. *Small Business Economics* 23, pp. 71–84.
- Kocsis É.* (2000): Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In: Bara Z. – Szabó K. (szerk.): *Gazdasági rendszerek, országok, intézmények: bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba*. Aula, Budapest, 467–515. o.
- Lechner, C. – Dowling, M.* (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, pp. 1–26

- Malecki, E.J.* (1997): Technology and Economic Development: The Dynamics of local, regional and national competitiveness. Longman, Edinburgh
- Mäkinen, H.* (2002): The Genesis and Development of a New Innovation Network in Finland. Turku School of Economics and Business Administration, Turku
- Mundim, A.P.F. – Rossi, A. – Stocchetti A.* (2000): SMEs in Global Market: Challenges, Opportunities and Threats. Brazilian Electronic Journal of Economics
- OECD* (2004): Networks, Partnerships, Clusters and Intellectual Property Rights: Opportunities and Challenges for Innovative SMEs in a Global Economy. OECD, Paris
- Patik R.* (2004): A társadalom és a kultúra hatása a hálózatosodásra. In Garai L. – Czagány L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. JATEPress, Szeged, 168–165. o.
- Patik R.* (2006): „Látható kéz” és innováció – olasz iparági körzetek ma. Vezetéstudomány 11, 22–32. o.
- Pietrobelli, C. – Rabelotti, R.* (2004): Competitiveness and Upgrading in Clusters and Value Chains. The Case of Latin America. DTI/UNIDO Competitiveness Conference, Pretoria
- Premaratne, S.P.* (2001): The Impact of Entrepreneurial External Resource Networks on Small Business Growth. USASBE/SBIDA Annual National Conference: An Entrepreneurial Odyssey Orlando, Florida
- Propis, L.* (2002): Types of Innovation and Interfirm Cooperation. Entrepreneurship & Regional Development, 14, pp. 337–353
- Rickne, A.* (2001): Networking and Firm Performance. . In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley, MA: Babson College
- Rosenfeld, S.A.* (2002): Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions. EU DG for Regional Policy and Cohesion, Brussels
- Salmi, P. – Blomqvist, K. – Ahola, J. – Kyläheiko, K.* (2001): Industrial districts and regional development: Towards a knowledge-based view. Lappeenranta University of Technology
- Schmitz, H.* (1995): Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. Journal of Development Studies, 31, pp. 529–566
- Singh, R.P. – Hills, G.E. – Hybels, R.C. – Lumpkin, G.T.* (1999): Opportunity Recognition Through Social Network Characteristics of Entrepreneurs
- Szerb L.* (2003): The Changing Role of Entrepreneur and Entrepreneurship of Network Organisation. In Lengyel, I. (ed): Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary. JATEPress, Szeged, pp. 81–95.
- Varamäki, E. – Pihkala, T.* (1997): A hotel of small firms – An oddity of SME-networking. Journal of Best Papers Proceedings of ICSB Conference, San Francisco, USA
- Varamäki, E.* (1996): The development process of interfirm cooperation of SME's. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley, MA: Babson College
- Veres Z.* (1998): Szolgáltatásmarketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Vilmányi M.* (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. In Garai L. – Czagány L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. JATEPress, Szeged, 186–200. o.

Cikk beérkezett: 2007. 6. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 10. hó