

PECZE Krisztina

## STRATÉGIA ÉS A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK

Ebben az írásban a stratégia versenyszempontú megközelítését a szerző olyan elemekkel egészítette ki, melyek a vállalatok közötti együttműködések stratégiai jelentőségét hangsúlyozzák. Alapvető különbségként kiemeli, hogy míg a porteri megközelítés az egyedül versengő vállalatokra vonatkozik iparági kontextusukat vizsgálva, addig itt a vállalati kapcsolatok és az általuk kialakított hálózatok stratégiai összefüggései jelentik az értelmezés alapegységét. Ebből adódóan azonos és eltérő elemeket is találunk a két koncepcióban. A piaci és iparági általános jellemzők azonosak, míg a két koncepció elemzési keretében vannak eltérések<sup>1</sup>

Az utóbbi évtizedekben a gazdasági élet számtalan területén bekövetkezett változások a verseny fokozódását idézték elő, egyre hatékonyabb erőforrás és tevékenység allokációra ösztönözve a vállalatokat. Ezek – közülük csak néhányat említve: a technológiai fejlődés komplexitása, a minőség előtérbe kerülése, a fogyasztói szokások megváltozása, globalizáció, az innovációs képesség felértékelődése – mind a specializáció magasabb fokát követelik meg az egyes iparági szereplőktől. Az egyre változatosabb módokon és területeken felmerülő kihívásoknak a vállalatok csak úgy tudnak eleget tenni, ha a felkutatják meglévő képességeik közül azokat, amelyek versenyelőnyt biztosítanak számukra, illetve olyan új kompetenciákra tesznek szert – azok kifejlesztése, vagy más szereplőktől való megszerzése útján – melyek versenyképességüket javítják. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalati gyakorlatban és a gazdálkodástudomány különböző területein a piaci versenyben egyedül versenyző vállalatok mellett és helyett az egymással partnerkapcsolatokat kialakító, együttműködő vállalatok jelennek meg. Az azonos iparágban tevékenykedő cégek közötti és a másik iparágak szereplőivel kialakított kapcsolatok a cégek számára jelentős erőforrásokat jelentenek versenyképességük fokozásában.

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

Az írásban alapfogalmakként használt tényezők tisztázása érdekében először azok meghatározását adom meg. Ezek után rátérek arra, hogy a vállalati stratégia kialakítása, megvalósítása és a módosítása során fontos vállalkozói kapcsolatok milyen új szempontokat jelentenek. Az alapvetően verseny szempontú Porter-féle megközelítés által kidolgozott elméleti keret (Porter, 1980) kiegészítésére bemutatok néhány új dimenziót, melyek a stratégia és a vállalkozói kapcsolatok összefüggésében fontosak. Ezek az iparági eseményeknek az iparági kapcsolati háló szerkezetére, a technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítására gyakorolt hatásait vizsgálják, va-

lamint a szállító-vevő kapcsolatok típusait és portfóliójuk menedzselését elemzik.

### A vállalatközi kapcsolatok és vállalati hálók

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

„A *partnerkapcsolatok* célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét.” (Mohr-Spekman, 1994, 135. o.) Közös erőfeszítéseket tesznek azon célok elérésére, amelyekre egyedül nem volna reményük. Ezeknek a szövetségeknek és partnerkapcsolatoknak a kialakulását elsősorban a piaci versenylőny elnyerése motiválja. A partnerkapcsolatok segítik az új technológiák vagy piacok elérését, szélesebb termék/szolgáltatási skála biztosítását, méretgazdaságosságot a közös kutatások és/vagy termelés által, a cég határain túlnyúló ismeretek megszerzését, a kockázatmegosztást és a kiegészítő képességek elérését.

A partnerkapcsolatok további jellemzőit a témakörben folytatott kutatások eredményei összegzik<sup>2</sup>. A stratégiai partnerkapcsolatok a cégek között elmosódott határokat eredményeznek, amelyekben szoros kapcsolatok alakulnak ki. Jellemző ezen kapcsolatok hosszú távú és összefonódó természete, ami az opportunista viselkedés lehetőségét korlátozza. A szakirodalom az elkötelezettségre, a koordinációra, a kölcsönös függőségre és a bizalomra fókuszál mint a partnerkapcsolatok fontos jellemzőire. Ezek a jellemzők magukban foglalják, hogy a partnerek elismerik a kölcsönös függőséget, és a kapcsolat fennmaradásáért tenni akarnak. Amennyiben valamelyik fél opportunista módon viselkedik, a kapcsolat ezt megsínyli, és a partnerek megérik annak negatív következményeit.

A vállalatok közötti partnerkapcsolatok képezik a kapcsolati *hálókat* alapegységét. A háló és hálózat fogalmak<sup>3</sup> túllépnek a kétoldalú együttműködések vizsgá-

latán és a vállalatok között létrejövő kapcsolatokat valamilyen rendszerként, többoldalú együttműködés-ként értelmezik. Hálózatról beszélhetünk több nézőpontból: egy adott vállalat által kialakított kapcsolatok hálójáról, egy iparágban működő vállalati kapcsolatok hálózatáról, régió szerinti hálózatról stb. Ehhez kapcsolódóan a tudományos szakirodalomban a *hálózat* fogalmának többféle értelmezése létezik, ehelyütt eltekintünk ezek ismertetésétől, csak a témánk szempontjából elfogadott hálózati definíciót adjuk meg<sup>4</sup>.

A hálózat tehát „Független vállalatok csoportja, amelyek különböző együttműködési formák, szövetségi kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös teljesítményt/célt elérni”. (Gulati, 2001) Konkrét összetételükről csak adott vállalat és együttműködő partneri kapcsolatai révén beszélünk. Egy vállalati háló tartalmazhat többféle vállalatok közötti együttműködési formát is. A hálózat tehát a vállalatközi kapcsolatok, együttműködések által összekapcsolt cégek olyan rendszerét jelenti, melynek értékalakító tevékenysége nagyobb, mint a részek egyenkénti tevékenységeinek összege. Ez a gondolat a stratégiai gondolkodás egyik kulcsfogalmához, a *szinergiák* kihasználásához kapcsolódik, ami immár a vállalat határain kívülre is kiterjedhet a vállalatok együttműködése révén.

### Vállalati stratégia és vállalati kapcsolatok

A vállalat alapvető stratégiai céljának elérési módja: valamilyen versenylőnyre építve a vállalat értékének növelése. A jelen tevékenységi rendszerre alapozva, úgy kell kialakítani, folyamatosan figyelemmel kísérni, és ennek alapján, ha szükséges, megváltoztatni a vállalat működési körét, hogy a jövőbeni tevékenységi rendszer minél jobban szolgálja a vállalat értéknövekedését. (Könczöl, 2002) A különböző versenylőnyre épülnek a porteri általános versenystratégiák is. A stratégiai előny ebben az esetben a költségvezető szerep, a termék megkülönböztetés vagy ezek kombinációja lehet. Egy másik megközelítés, a stratégiai döntések alapját képező nyereségháromszögmodell szerint a vállalat versenylőnyét egyrészt a vásárlói igények újfajta kielégítése útján, másrészt a belső szervezeti hatékonyság fokozásával növelheti. (Zakon, 1993, hivatkozva: Bayer J. és Czakó E., 1999) A környezeti változások hatására az alapvető képességekre való koncentráció szemléletmódja mind a szakirodalomban, mind a vállalati gyakorlatban megjelent. Mindezek eredményeként a *szervezeti hatékonyság* már nemcsak az egyes vállalatokon belül,

hanem a vállalatok közötti viszonylatban is értelmezhető, és fontos stratégiai elemmé vált. A különböző partnerkapcsolatok kialakításával elmosódtak a vállalati határok, így a működési hatékonyság is új értelmezési keretet kapott. (Pralhad–Hamel, 1993) Felfogásunkban a stratégia és a vállalati hálók közötti legfontosabb összekötő kapocs a működéshez szükséges szervezeti hatékonyság megteremtése, s ennek új megvalósítási módja: a vállalatközi partnerkapcsolatok kialakítása.

A porteri versenyszempontú stratégia-megközelítés alapkérdése az, hogy milyen tényezők határozzák meg egy iparág egyes vállalatainak piaci erejét és ezzel a profit lehetőségeit, valamint, hogyan kapcsolódnak ezek a tényezők a vállalat stratégiájának kialakításához. A kérdések megválaszolására a Porter által kidolgozott elemzési keret szerint a vállalat jövedelmezőségét meghatározó alapvető tényezők az alábbiak: (1) az iparág közös jellemzői, (2) a stratégiai csoportok jellemzői és (3) a vállalat helyzete stratégiai csoportján belül. (Porter, 1993, 153 o.) Mivel írásunk célja, hogy a vállalati kapcsolati hálók és a vállalati stratégia közötti kapcsolatot bemutassa, ezt a három elemből álló logikai láncot egészíti ki olyan elemekkel, amelyek ebben az összefüggérendszerben fontosak.

Az iparág közös jellemzőinek meghatározásakor azokat az elemeket vizsgálják, amelyek az iparági struktúra teljes kiterjedésére vonatkoznak, és az öt versenytényező eredőjét meghatározzák, s így az iparág valamennyi vállalatának esetében egyaránt érvényesülnek. Ide tartoznak olyan tényezők, mint az iparág termékei iránti kereslet növekedési üteme, a termék-megkülönböztetés átfogó lehetőségei, a technológiai változások, a technológiai változatok száma, a beszállítói iparágak szerkezete stb. Ezek tehát azok a tényezők, melyeket az iparág szempontjából közös tényezőknek tekintünk.

Az iparág közös jellemzőinek megismerése után azon szempontok vizsgálata kerül előtérbe, amelyek már egy szűkebb vállalati kör számára adottak. Ez a szűkebb kör a stratégiai csoport, „ami az iparág vállalatainak olyan csoportja, amely azonos vagy hasonló stratégiát követ stratégiai dimenziókkal mérve.” (Porter, 1993, 142 o.) Itt tehát az iparág-elemzés, a versenytársak közötti verseny élessége tényezőjének kibővítésére kerül sor, a stratégiai dimenziók (például: méret, termékválaszték, tőkeellátottság, piaci részesezés, profilbővítés, márka elismertsége) figyelembevételével. Ezek a versenytársak szempontjából olyan elemeket jelentenek, amelyek alapján össze tudjuk őket hasonlítani, és az azonos jellemzők alapján

csoportokba tudjuk őket rendezni. A versenytársakat itt kisebb csoportokba osztjuk, ami a közös jellemzők miatt megkönnyíti az elemzést. Megjegyzendő, hogy a vállalatok stratégiai csoportokba történő besorolása nem független az elemző szubjektív értékítéletétől. A stratégiai csoportok elemzése jövedelmezőség szempontjából azért fontos, mert az egy csoportba tartozó vállalatok profitlehetősége gyakran eltérő, teljesen függetlenül attól, hogy milyen a stratégia-megvalósítási képességük.

A stratégiai elemzés harmadik eleme a vállalat stratégiai csoportján belüli helyzete, ahol az előzőekben ismertetett elemek értékelésére kerül sor a saját vállalat és a csoport többi tagjának viszonylatában. Ezen elemek vizsgálatával képesek vagyunk a versenytársak között megismerni vállalatunk helyzetét és jövőbeni lehetőségeit, és ezt egy tágabb kör leszűkítése révén értjük el, közel azonos stratégiát követő vállalati körben. A versenytársakhoz képesti pozíció ismeretén kívül fontos stratégia-meghatározó szerepe van, a vevők, a szállítók és a kapcsolódó iparágak vállalataival kialakított kapcsolatoknak, ezek hálójának és az ott elfoglalt pozíciónak.

#### Az iparági események és a vállalati hálók

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

A hagyományos hálózati megközelítés elemzései a hálózatokat adott kontextusnak, rendszernek tekintették, ami nem változik, és nem vizsgálták a változásokat. Ugyanakkor a mai kutatások fókuszába egyre inkább annak vizsgálata kerül, hogy mi okozza azt, hogy a hálózatok az idők folyamán fejlődnek és változnak. Itt most azt a megközelítést mutatjuk be, ami arra próbál választ adni, hogy az iparágon belül a vállalatközi kapcsolatok rendszere hogyan változik. Ezt alapvetően Madhavan (1998) és szerzőtársai alapján tesszük meg. Legfőbb feltételezés az, hogy bizonyos

iparági események következtében az iparági kapcsolatok tovább erősödnek, más események hatására pedig a korábbi kapcsolatok fellazulnak. Ezt a kapcsolattrendszert tehát dinamikus változónak tekintjük. Az iparági események hatásait vizsgálva Madhavan és szerzőtársai arra törekedtek, hogy összességében az egész iparági kapcsolattrendszer fejlődését vizsgálják. Hangsúlyozzák, hogy a kapcsolat önmagában is egyfajta erőforrása a vállalatnak, a következő fontos szerepeket tölti be: ismeretek, valamint egyéb erőforrások áramlása válik lehetővé, védelmet nyújt a piaci bizonytalanságokkal szemben, segíthet kiküszöbölni a nyersanyagoktól való függést, lehetőséget teremt arra, hogy a cégnek ellenőrzése legyen mások felett, és a hálózat információs csatorna, valamint fontos kapcsolati tőke is egyben. Így a megfelelően működő iparági háló révén az egész iparág magasabb jövedelmezőséget ér el.

Ez a kapcsolattrendszer a verseny kereteit is kijelöli, valamint kifejezi az aszimmetrikus viszonyokat az alapanyagokhoz, technológiákhoz, piacokhoz, információkhoz való hozzájutás területén. A kialakult kapcsolattrendszer meghatározza azt, hogy az iparág hogyan fejlődik, valamint az egyes vállalatok képességét arra, hogy ezt a fejlődést meghatározzák. A vállalatok, hogy megőrizték a kritikus erőforrásokhoz való hozzáféréstüket gyakran lépnek stratégiai partnerkapcsolatba egymással. Nagyon fontos kiemelni a kapcsolattrendszerek változását, illetve azt, hogy az iparági események hatására ez a rendszer előre megjósolható irányba változhat. Amennyiben a vállalatvezetők ismerik az egyes események hatásait, akkor képesek lesznek arra, hogy a számukra megfelelő irányba mozgassák el ennek a kapcsolattrendszernek az alakulását. Mivel a hálószerkezet a vállalati teljesítménynek és az iparági fejlődésnek egyik kulcsfontosságú eleme, a vállalatok igyekeznek olyan stratégiai lépéseket megtenni, amelyek a hálón belül javítják pozíciójukat. Így az iparág történeti váltásai szinte mindig egybekapcsolódnak a jelentősebb cégek közötti kapcsolatváltásokkal. Ezek a változások attól függenek, hogy a hálózat résztvevői mit cselekszenek annak érdekében, hogy javítsanak a hálózatban elfoglalt jelenlegi helyzetükön. A hálózat szerkezete egy iparágban egy kiragadott időpontban azt mutatja meg, hogy éppen milyen kölcsönhatások léteznek a cégek között. Ez azonban egy statikus állapotot mutat. Stratégiai szempontból a dinamikus szemlélet a fontos. A vállalatvezetők nézőpontjából a hálózati szerkezetváltozás folyamatában két fontos dolog emelhető ki, egyrészt meg kell ismerni, hogy az adott iparág várható eseményei milyen

hálózati változást eredményeznek, másrészt fel kell ismerniük, hogy ebből a változásból, hogyan kovácsolhatnak előnyt cégük számára. A hálózatokban bekövetkező strukturális változások elméletének kifejlesztése értékes kiegészítése lehet a stratégia irodalmának. (Madhavan et al, 1998)

A hálózati struktúra változásának vizsgálata előtt célszerű tisztázni, hogy mely események kapcsán nem beszélhetünk strukturális változásról. Valódi szerkezetváltozásnak csak azt tekinthetjük, amikor jelentős módosulás következik be a hálózati kapcsolattrendszerben. Tehát nem változik a hálózat attól, hogy néhány szereplő ki vagy belép a versenyből, nem változik attól sem, hogy a hálózati tevékenység intenzitása nő vagy csökken. Ha például az egyes szereplők anélkül erősítik a kapcsolataikat, hogy új kapcsolatokat kezdeményeznének másokkal, vagy másfajta kapcsolatokat létesítenek a már meglévők mellett, nem tekintjük szerkezeti változásnak. A hálózati struktúraváltás folyamatát három tényezővel jellemezhetjük: (1) a változás természetével, (2) a változás kialakulásának okaival és (3) a változás irányával.

### A változás természete

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

Amíg a centralitás vagy központiság vállalati szintű képződmény, a *centralizáció* hálózati szintű, ami azt

mutatja meg, hogy milyen a centralitások eloszlása a hálózaton belül. Annál kevésbé centralizált egy hálózat minél inkább hasonló a centralitása a benne szereplő vállalatoknak. Az iparágat tehát akkor mondjuk magasan központosítottnak, ha kevés cég van központi, a legtöbb vállalat pedig perifériális helyzetben van. Ha egy iparágban a vállalatok közel azonos szinten vannak, akkor a központosítás szintje alacsonyabb.

A központosítást és a központosítottságot egyrészt elemezhetjük a vállalatok egymásközi kapcsolatainak, másrészt vállalatcsoportok közötti kapcsolatok vizsgálatával is. Az ilyen csoportközi kapcsolatok vizsgálata lehetővé teszi, hogy általános cégcsoport típusokat különítsünk el. Ezt háromféleképpen tehetjük: a strukturális egyenlőség, az általános egyenlőség és a kontextuális egyenlőség módszerével. Az első kettő a cégek közötti kapcsolati rendszeren alapul, a harmadik a hasonló tulajdonságú vállalatokat veszi egy csoportba, ez utóbbi hasonlatosságot mutat a Porter-féle stratégiai csoportok elméletével. E módszer alkalmazásának két előnye van: egyrészt gazdag kutatási háttérre támaszkodhat, másrészt a csoportban lévő vállalatok száma viszonylag állandó, így meg lehet figyelni a csoporton belüli és a csoportok közötti kapcsolatok változását is. Ez szintén fontos előrejelzője a strukturális változásoknak és hosszú távú vizsgálatokra is lehetőség nyílik.

### A változás kialakulásának okai

A változás kialakulásának okai lehetnek: a technológiai újítás, egy erőforrásokban gazdag, céltudatos új belépő megjelenése, a szabályozás megváltozása, a fogyasztói preferenciák jelentős módosulása, ami megváltoztatja az iparági háló szerkezetét. Ha az iparág fejlődését az időben akarjuk jellemezni, akkor az iparági események által felosztott időszak (ami így különböző hosszúságú intervallumokból áll) alkalmazható arra, hogy vizsgálódjunk, mintha rögzített idő-sávokat vennénk alapul. Ez a szemléletmód lehetővé teszi, hogy olyan időintervallumokat válasszunk, amelyek nem tetszőlegesen, hanem az iparági események által körülhatároltak. A kulcsfontosságú iparági események okot adnak a hálózat átszerveződésére. Az előzőekben említettek közül azok az események ilyenek, amelyek hosszú távon átalakítják az egész iparágat. Mivel a hálózati pozíció nagyban meghatározza az erőforrásokhoz való hozzáférést, és a hálózati struktúra befolyása meghatározó a vállalat teljesítményére, valamint az iparág fejlődésére, ezért a fontosabb iparági események lehetőséget nyújtanak a

vállalatoknak, hogy az iparági hálózatban erősítsék pozíciójukat. Egyes történések alapvetően megváltoztathatják az iparági versenyt, és ez hatással van a hálózati kapcsolatokra is. A cégek felismerik, hogy szükségük van olyan erőforrásokra, amelyeket jelenlegi partnereik nem tudnak biztosítani számukra. Emiatt új kapcsolatokat alakítanak ki, és ezzel megváltoztatják az iparági hálózat rendszerét. Ugyanakkor nem mindig egyik nagy változás okoz átalakulásokat a rendszerben, vannak olyanok is, amelyek a jelenlegi kapcsolatokat mélyítik el.

### A strukturális változás iránya

Az iparági események strukturális hatása kétféle lehet: beszélhetünk struktúraerősítő vagy struktúra- gyengítő hatásról. Az iparági kapcsolatok szerkezete megerősödik, ha a korábban is jelentős hatalommal rendelkező cégek hatalma még tovább nő, és a korábban is gyengébb hatalommal rendelkező cégek helyzete tovább gyengül. Tehát a korábbi hatalommegosztási struktúra tovább erősödik, centralizálódik a gyengébbek kárára. Meglázul a korábbi kapcsolati szerkezet, ha a korábban jelentős hatalommal rendelkezők hatalma csökken, a korábban kevés hatalommal rendelkezőké pedig megerősödik. A hatalmi struktúra tehát módosul a gyengébbek javára, a hatalom elosztása decentralizálódik.

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

Az 1. táblázatban foglaltam össze a hálózati szerkezet-átalakító események és a vállalatvezetők által megvizsgálandó kérdések összefüggéseit.

A struktúra-megerősítő esemény a következő három sajátossággal rendelkezik:

1. Az iparágban jelenleg elfogadott versenytényezőkre épül, és azokat fejleszti tovább. Kognitív szempontból nézve a struktúra-megerősítő esemény nem okoz lényegi változást az adott iparágban alkalmazott menedzseri eszközökben. Éppen ellenkezőleg, megerősíti és kiterjeszti a jelenlegi versenyképes vezetés helyzetét. A gyakorlatban a

A hálózati struktúrát érintő események jellemzői

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

Forrás: Madhavan et al, (1998), 444. o.

struktúra- megerősítő események több formája létezik: lehet a korábbi eljárások alapján álló technológiai fejlesztés, de lehet például olyan kormányzati rendelkezés, ami korábban létező stratégiai korlátokat szüntet meg.

2. A rendszerben már befolyásos pozícióval rendelkező vállalatoknak több haszna származik a struktúra- megerősítő eseményekből, mint a perifériálisabb helyzetű vállalatoknak. Ennek két oka van. Először is, nagy valószínűséggel az iparág domináns vállalatai rendelkeznek befolyásos pozícióval a rendszerben. Mivel az esemény a jelenlegi versenyfeltételeket erősíti, ezek a vállalatok még dominánsabbá válnak. Másodsor pedig, e vállalatoknak jobb lehetőségük nyílik arra, hogy az eseményekből tőkét kovácsoljanak.
3. Az esemény kezdeményezése nagy valószínűséggel a jelenleg meghatározó pozíciójú cég kezében van. E feltételezés alapja az, hogy ezeknek a vállalatoknak több hasznuk származik a struktúra- megerősítő eseményből, mint társaiknak. Mivel a rendszer központi szereplői az interakciók közepontjában helyezkednek el, valószínű, hogy a fejlesztések forrásai lesznek. A korlátozó rendelkezések megszüntetésére irányuló folyamatok elindításában és végrehajtásában, mint például a lobbyszás, általában a domináns vállalatok a hatékonyabbak.

Azáltal, hogy a központi vállalatoknak lehetőséget nyújtanak helyzetük megerősítésére fokozódik a centralizáció. Növelik a centralizáltságot, mivel a perifériális helyzetű cégek továbbra is szélső pozíciót foglalnak el. Mivel a rendszer alapvetően nem változik, a vállalatcsoportok közötti kapcsolatok megmaradnak, vagy még inkább erősödnek.

A struktúralazító események a következő három tulajdonággal írhatók le:

1. Radikálisan megváltoztatják az iparági verseny alapját képező tényezőket. A struktúralazító események arra készítetik a vállalatokat, hogy új part-

neri kapcsolatokat alakítsanak ki, amelyek új erőforrásokhoz juttatják a céget. Például struktúralazító esemény lehet egy új technológia kifejlesztése, ami gyökeresen megváltoztatja az elfogadott technológiai paradigmát, és túlhaladja a korábban szükséges tudást és gyakorlatot, de példa lehet a monopóliumok letörésére irányuló kormányzati intézkedés is.

2. A domináns pozícióval rendelkező vállalatok nem feltétlenül húznak hasznot a változásból. A marginálisabb helyzetben lévő vállalat ugyanolyan valószínűséggel kerül az esemény következtében kedvezőbb helyzetbe. A korábban hatalommal rendelkező vállalatokat korlátozhatják a rendszerben kialakított kapcsolatai, kötelezettségei, nehezebben képes alkalmazkodni az új feltételekhez. Másrészt a perifériális helyzetben lévő vállalat lemaradása növekedhet.
3. Az eseményt nagy valószínűséggel a jelenleg perifériális helyzetben lévő vállalatok kezdeményezik. Egy radikálisan új technológia vagy alapvetően új árazási stratégia adaptációja minden valószínűség szerint egy egyedül működő, kis vállalattól származik, nem pedig egy központi helyzetű vállalattól. A perifériális helyzetű vállalatokat motiválja a struktúralazító esemény elindítása, hiszen ők csak nyerhetnek. Nem így a jelenleg központi szereplők, akik elveszíthetik domináns pozíciójukat.

A struktúralazító események hatásai nem egyértelműek. Csökkenthetik a centralizációt, azaz a korábbi központi helyzetből adódó előnyöket. Ezzel szemben a perifériális helyzetű vállalatoknak lehetőségük nyílik pozíciójuk javítására. Két ok van, amiért a struktúra centralizáltsága nem feltétlenül változik: egyrészt az eddig domináns vállalat a már létező kapcsolatai segítségével – rövid távon mindenképp – képes lehet a centralizáció csökkentő hatásának kompenzálására, másrészt a struktúralazító esemény nem feltétlenül kedvez minden perifériális helyzetben lévő vállalatnak. Ennek megfelelően a központosíttóság időlege-

sen csökken az iparágban. A vállalatok közötti kapcsolatok vonzereje a struktúralazító események hatására megváltozik. A megváltozott versenykörnyezetben az eddigi kapcsolatok elveszíthetik jelentőségüket, más vállalatcsoportok között pedig új kapcsolatok alakulhatnak ki.

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

### A technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítása

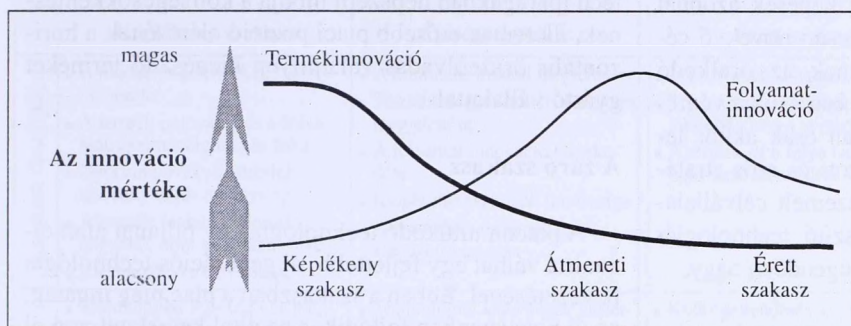
Ahogy azt az előzőekben említettük, a környezeti változások egyik meghatározó eleme a technológiai fejlődés. A technológiai fejlődés által megkívánt követelményeknek a vállalatok már nem képesek egyedül eleget tenni, így a különböző kutatás-fejlesztési programok, a technológia minél magasabb színvonalra emelése érdekében, közös tevékenységre szorítják a vállalatokat. Stratégiai döntést képez a vállalat vezetése számára az, hogy az adott skálán milyen partnerkapcsolatot alakít ki. Ehhez a döntéshez nagymértékben hozzásegíti a vállalatokat a saját termékeikhez kapcsolódó technológiai életgörbe ismerete. Noha a vállalatok sokféle lehetőség közül választhatnak, mint például stratégiai szövetségek kialakítása, joint venture, azaz közös vállalat létrehozása, licencvásárlás,

részvényvásárlással történő vállalatfelvásárlás vagy összeolvadás. Abban a kérdésben, hogy hogyan döntenek el, melyik partnerkapcsolati formát választják, jelentős szerepe van a technológiai életgörbe ismeretének. Itt a különféle vállalati kapcsolatok közül kettőt választok ki: a szövetségkötést és a felvásárlást. Ezeket vizsgálom Roberts és Liu (2001) írására alapozva. Az indok arra, hogy e két kapcsolati formát választom abból ered, hogy mind a kettő egyaránt hosszú távra kapcsolja össze a vállalatokat, azonban a különbség a felelősség, illetve a közösen vállalt felelősség és a közös haszon különbözőségében van. A szövetségnél a hosszú távon szövetséget kötő partnerek stratégiai önállósága megmarad, valamiféle közös teljesítmény létrehozására alakítanak ki kapcsolatokat, és ezzel a közös teljesítménnyel felmerült költségeket és a hasznót együttesen „vállalják”. A felvásárlás során a vállalat tulajdonképpen tulajdonjogot szerez egy másik vállalat felett, amelynek tevékenységét teljes mértékben átveszi, így a költségek és kockázatok viselése, az ebből adódó nyereség egyaránt őt illeti meg. Ahhoz, hogy megértsük a szövetségkötés és felvásárlás szerepét a technológiai életgörbe függvényében először is tisztázni kell a technológiai életgörbe négy szakaszát. Azért kiemelten fontos a technológiai életgörbe ismerete a vállalatok számára, hogy felismerjék, mely szakaszban van a termékük. Minden egyes szakaszban a vállalatnak különböző lehetőségei adódnak arra, hogy partnerkapcsolatokat alakítson ki. Így a vállalatvezetésnek az a feladata, hogy összekapcsolja a termékei technológiai életgörbéjét az adott kialakítandó partnerkapcsolat típusal. Ez azért komplex feladat, mert a vállalat különböző termékei esetlegesen más szakaszban lehetnek, ezért a partnerkapcsolatok megválasztásánál körültekintően kell eljárniuk. A technológiai életgörbe modellben négy szakaszt különböztethetünk meg: az első a képlékeny, a második az átmeneti szakasz, a harmadik az érett és az utolsó a záró szakasz. A technológiai életgörbe felismerése James M. Utterback nevéhez fűződik, aki 1970-ben alakította ki az első három szakaszt és később kapcsolta hozzá a negyediket, a záró szakaszt. A szakaszokat a technológia alapú terméken végrehajtott innováció karaktere és gyakorisága alapján, valamint a piac dinamikája szerint különíti el. (1. ábra)

### A képlékeny szakasz

A képlékeny szakaszon az adott technológiát képviselő termékeket nagy kockázat fogadja a piacon. Ebben a szakaszban a vállalatok nem mernek minden K+F kapacitást egyetlen technológia mellett lekötni,

A technológia életgörbe Utterback modellje



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

Az átmeneti szakasz

Az átmeneti szakasz tulajdonképpen akkor kezdődik, amikor a termékkonstrukció kiforrott állapotot ér el. Míg a képlékeny szakaszban több technológiai lehetőség versenyez egymással, itt már kiválasztották azokat a meghatározó, domináns technológiákat, amelyek alapját képezik a termékek kifejlesztésének. Ezzel

mivel nem lehet tudni, hogy végül melyik technológiatípus kerül ki győztesen a versenyből. A képlékeny szakasz jellemzője még a kereslet gyors növekedése, illetve a belépési korlátok alacsony volta, ami miatt a saját technológiával rendelkező cégek könnyen piacra léphetnek. Ekkor a márkahűség még gyenge, hiszen az adott technológiák nem hódítottak teret a piacon, a fogyasztók inkább a funkcionalitásra és a minőségre fektetik a hangsúlyt. A közvetlen verseny a vállalatok között viszonylag csekély, ennek következtében a haszonkulcs magas. A beszállítók alkuereje kicsi, mert a szállítandó anyagok és berendezések még nem specifikusak. Manapság amikor a termékéletgörbék egyre rövidülnek az új technológiának gyors elfogadásra, terjeszkedésre van szüksége, ezért a vállalatvezetőknek fontos volna a termék licencét minél több vállalatnak eladni technológiájuk térnyerése érdekében. Ebben a szakaszban a vevők gyors elérésének érdekében a nagyobb cégek szívesen kötnek marketing-szövetségeket az ellátási láncok fontosabb szereplőivel. Megfigyelhető egy új szövetségi fajta is, ami valamilyen szabvány kifejlesztésére azért jön létre, hogy szabványt alkossanak meg. A képlékeny szakaszban a már bejáratott technológiával rendelkező cégek gyakran vásárolnak fel kisebb induló vállalatokat. A kisvállalatnak így nagyobb erőforrások állnak rendelkezésére, és a felvásárló olyan fontos, versenyképes technológiákhoz juthat, amiket önmagának költséges lenne kifejlesztenie. Egy másik lehetőség a kutatás-fejlesztési szövetség kötése egy induló vállalat. Ekkor a nagyvállalat célja a tulajdonképpeni tudásbázis megszerzése. Ez a stratégia lehetővé teszi a nagyobb vállalatok számára, hogy a piaci változásokkal lépést tartsanak, valamint olyan vezetői kapcsolatok kialakítását eredményezheti, amelyek az esetleges későbbi felvásárlás alapját képezhetik.

egy időben a termék és a piaci kockázat csökken és a kutatás-fejlesztés már csak az adott domináns technológián alapuló konstrukció fejlesztésére koncentrál. A kereslet gyorsan nő, a fogyasztók minőségi terméket és időbeni szállítást igényelnek, a belépési korlátok még kisebbé válnak, ha a domináns konstrukció könnyen hozzáférhető bárki számára. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell az új szabványokhoz és ennek megfelelően agresszív növekedési stratégiát követnek. Ebben a szakaszban a vállalatok gyakran működnek együtt a domináns konstrukció fejlesztésén a már kialakult technológiákkal, nem ritka, hogy az ilyen együttműködés során hasonló méretű vállalatok egyesülnek. A piaci részesedés és bevétel elérése, növelése érdekében a vállalatoknak gyorsan kell lépniük, minél hamarabb ki kell fejleszteniük vagy meg kell szerezniük a kialakult technológiára épülő domináns terméket. A megszerzés módja a licenc vagy a royalty. A termékkel már rendelkező vállalatok kihasználják a pozíciójukat vagy licenc-megállapodást kötnek, vagy pedig egyszerűen eladják a terméket. Azoknak a cégeknek, amelyeknek kifejlesztett technológiája nem lett meghatározó a piacon, nem érdemes az általuk kifejlesztett technológiát alkalmazniuk. Be kell szerezniük egy új technológián alapuló licencet, licenctermeteket vagy maguknak kell azt kifejleszteniük. Az esetek többségében úgy tűnik ezzel már elkéstek. A nagy növekedési potenciál, amely ezt a szakaszt jellemzi nagyon vonzó, különösen az érett technológiai piacon tevékenykedő vállalatok számára. Ez azt jelenti, hogy azok a vállalatok, amelyek rendelkeznek már olyan termékekkel, amelyek a technológiai életgörbe érett szakaszában vannak, és ezek által nagy bevételre tesznek szert, erőfeszítéseket tesznek arra, hogy beléphessenek olyan üzletágba, amely a technológiai életgörbe egy korábbi szakaszában van. Az



érett piacon versengő nagy cégek olyan vállalatokat vásárolnak fel, amelyek rendelkeznek a domináns konstrukcióval, vagy olyanokat, amelyek képesek azonnal átállni az új szabványra. Azok a gyorsan növekvő cégek, amelyek maguk is rendelkeznek az uralkodó technológiával, képesek lehetnek felvásárlásokat végrehajtani. Ezek a felvásárlások azonban csak akkor lehetnek sikeresek, hogyha megalapozott és erős stratégiai cél áll mögöttük, valamint a kiszemelt célvállalatok rendelkeznek valamilyen kiegészítő technológiával, vagy pedig fogyasztói bázisuk elegendően nagy.

### Az érett szakasz

Az érett szakasz legfontosabb jellemzője, hogy a kialakult és elfogadott technológiára épülő meghatározó modell kialakítása a cél. Ebben a szakaszban a domináns modell több irányban is differenciálódhat, fejlődhet, illetve fejleszthetik. Tehát a kutatás-fejlesztés súlypontja a termék innovációról a gyártás folyamatának innovációjára helyeződik át. Mivel ezek az innovációk nagyon idő- és költségintenzívek, ebben a szakaszban sok vállalat alakít ki K+F szövetségeket, azért, hogy a felmerülő költségeket és az esetleges kockázatokat megossza. Ebben az időben a magas költségek és a belső K+F kockázatai a technológiai felvásárlásokat is megsokszorozzák. Néhány vonatkozásban a felvásárlás kedvezőbb lehet, mint a szövetség, mégpedig akkor, amikor a partnerek egyaránt rendelkeznek az elérhető új technológiával, valamint versenytársai egymásnak. Ekkor a felvásárlásnál a felvásárló kizárólagos jogokat szerez az adott technológiával kapcsolatban. A technológiai életgörbe érett szakaszában a kereslet növekedése lelassul, bár a kereslet teljes volumene bővül. Az egykor magasan jövedelmező piac kiegyensúlyozottabbá válik. Ez egyenes következménye a költségcsökkenésnek és a kapacitásfeleslegnek. Megkezdődik az árverseny és a profitnyomás, létfontosságú, hogy a költségeket egyre lejjebb nyomják és az értékesítési volument növeljék. Az adott technológiai szint és a szükséges nagy gyártókapacitás nehezé teszi a belépést a piacra. E szakasz túlélésének kulcsa a hatékonyság növeléséből adódó költségcsökkentés. Ennek egyik módja a beszállítókkal való szorosabb kapcsolat kialakítása. Másik lehetséges módja a fejlesztési költségek csökkentése a beszállítókkal vagy versenytársakkal kötött szövetségek által. Ezek mellett a marketingszövetségek is fontosak, hiszen a közvetlen verseny éleződésével létfontosságú a fogyasztók megnyerése. A marketingszövetségek segítik a vállalatokat a rejtett-piacok felkutatásában, a

versenytársak fogyasztóinak követését és ez által az új földrajzi piacok felé való terjeszkedést. Főképp a high-tech iparágakban népszerű módja a költségcsökkentésnek, illetve az erősebb piaci pozíció elérésének a horizontális összeolvadás valamilyen kiegészítő terméket gyártó vállalattal.

### A záró szakasz

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

A technológiai életgörbe jellemzőit foglalja össze a 2. táblázat.

A vállalatok számára stratégiai kérdés annak eldöntése, hogy szövetséget kössön más vállalatokkal vagy felvásárolja azokat. Erre a kérdésre adott válasz nemcsak a specifikus kompetenciákon és szükségleteken múlik, hanem függ a piac általános fejlődésétől és a vállalat piacon elfoglalt helyétől, valamint attól, hogy a nehezedő versenyfeltételek nyomása hogyan változik. A vállalatok szívesebben kötnek szövetségeket a technológia jobb körvonalazódásával és a verseny éleződésével. A záró szakaszban a szövetekezési kedv csökken, amikor a leáldozóban lévő technológia csökkenti az iparági szereplők számát. Az összeolvadások és felvásárlások száma gyakran magas az átmeneti

A négy technológiai szakasz jellemzői

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

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

szakaszban, mert a nagyobb vállalatok felvásárolják az induló vállalatokat, azért hogy kiterjessék technológiai portfóliójukat. Amikor a domináns modell ki-kristályosodik és az alkalmazott technológia éretté válik, akkor a vállalatoknál felerősödnek a felvásárlási szándékok, mégpedig az erős verseny túlélésének érdekében. Összességében megállapítható tehát, hogy a vállalatok számára stratégiai fontosságú az adott

pillanatban a megfelelő partnerkapcsolat megléte, amelynek előkészítése hosszú távú stratégiai szemléletet igényel. Ennek alapfeltétele a vállalat egyes termékeihez, illetve üzletágaihoz kapcsolódó technológiai életgörbék szakaszainak figyelemmel kísérése, illetve annak képességnek a kifejlesztése, hogy a cég a piaci változások nyomán a technológia területén bekövetkező eseményekre képes legyen azonnal reagálni.

## A vállalatközi kapcsolatok portfóliója

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

Mint láttuk az iparági vállalati hálót módosító események szorosan összefüggenek a technológiai változásokkal, így a vállalatok termékeihez kapcsolódó technológiai életgörbével. Az iparágban bekövetkező események kísérte változások hatnak a vállalat által kezelt kapcsolatportfólióra is. A következőkben azokat a kapcsolati típusokat vizsgálom, amelyek a vállalatok között létrejövő vevő-beszállító együttműködések különböző formái lehetnek. Ehelyütt nem foglalkozom az azonos vagy közel azonos fogyasztói igényeket kielégítő termékeket gyártó versenytársak között létrejövő vállalati kapcsolatokkal.

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

A kutatási eredmények alapján a különböző vállalatközi kapcsolatokat az együttműködésben alkalmazott specifikus beruházások mentén különíthetjük el. Bensaou a kutatását amerikai és japán autógyárak körében végezte. Olyan változókat keresett, amelyek a különböző vállalatoknál együtt mozognak, és szignifikáns kapcsolatot mutatnak olyan tényezőkkel, amelyek általában a stratégiai partnerkapcsolatok jellemzői (pl.: bizalom, kölcsönös függőség stb.). Ilyen változó-

nak bizonyult a *specifikus beruházások szintje*. Ezek olyan tőkebefektetések, amelyek nehezen, drágán ültethetők át más kapcsolatokba, vagy más szállítóhoz, vevőhöz való átvitel során vesztenek értékükből. A vevői oldalon ilyen beruházások azon épületek, eszközök, berendezések, amelyek kifejezetten az adott szállítóra, illetve annak termékeire szabottak, továbbá olyan immateriális javak, mint a szellemi tőke, az oktatás és az információcsere. A szállítói oldalon: az üzemek és a raktárak elhelyezkedése, felszereltsége, a különleges képességek, a szakértők delegálása és az információs rendszerek vevővel való összehangolása tartozik ide.

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

2. ábra

### A vevő-szállító partnerkapcsolatok típusai

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

Forrás: Bensaou, M. (1999, 36. o.)

A *piaci cserénél* egyik fél sem fejleszt ki a másik félre specializált eszközöket. Mindkettő olyan beruházásokat hajt végre, amelyek nemcsak az adott kapcsolatban alkalmazhatók. Így a partnerváltás korlátjai és költségei alacsonyak. A *fogoly vevő* esetében a szállító van előnyösebb pozícióban, a vevőt kiszolgáltató tartja, különösebb nehézségek nélkül lecserélheti. Ez azért van, mert a vevő a kapcsolat fenntartása érdekében speciális eszközöket alakított ki, míg a szállító nem kötelezte el magát ilyen mértékben. A *fogoly szállító* ennek épp az ellentétes esete: a teszte szabott beruházásai miatt a szállító van kiszolgáltató helyzetben. A *stratégiai partnerség* mindkét fél számára elkötelezettséget jelent, úgymond egymáshoz kötik kezüket. A 2. ábrán látható fogoly beszállító és fogoly vevő kapcsolatok tehát aszimmetrikusak, melyekben vagy a vevő, vagy a beszállító kapcsolat specifikus beruházásokra kényszerül, hogy partnerét megtartsa. Míg a piaci kapcsolat és a stratégiai partnerség egyenrangú

kapcsolatot takar. A különböző kapcsolattípusok között nincs különbség az elért teljesítmény terén, azaz minden típusban lehetnek magas és alacsony teljesítményű kapcsolatok. Egyik típus sem, még a stratégiai partnerség sem, nevezhető különbnek, jobbnak a többinél. Mindez azt jelzi, hogy az együttműködések eredményessége a kapcsolat működtetésének függvénye.

A kontingenciaelmélet alaptételére építve, a sikeres vállalati stratégiát a környezet függvényében kell megalkotni. A vállalati kapcsolatok kialakításának alapja is környezetfüggő: (1) a termék és a kapcsolódó technológia jellemzőinek, (2) a piaci versenyviszonyoknak és (3) a beszállítói piac sajátosságainak figyelembe vételére épül. A 3. táblázat részletesen tartalmazza,

3. táblázat

Kapcsolattípusok jellemzői a környezeti tényezőkkel való összefüggés alapján

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

Forrás: Bensaou, M. (1999, 38.o.)

hogy e három faktor mentén a négy kapcsolatstratégia miben tér el egymástól.

Miután megállapítottuk, hogy az adott környezet milyen kapcsolattípust kíván meg, második lépésként hozzá kell rendelnünk a megfelelő menedzsment megközelítést. Bensaou az egyes kapcsolatmenedzsment típusokat három dimenzió szerint osztályozza: (a) információáramlás módja, (b) a vállalat határait kiterjesztő tevékenységek jellemzői (boundary spanners' task), amit nevezünk a kapcsolattartó feladatok formalizáltságának, (c) a kapcsolaton belüli szociális légkör, a vállalati folyamatok és kultúra. (4. táblázat)

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

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

A stratégiai partnerségnél az együttműködő felek közt állandó az információáramlás mind formalizált, mind személyes csatornákon keresztül. A cégek képviselői gyakran látogatják egymást, a közös projektek mindennaposak. A partnerek gondoskodnak róla, hogy információátviteli és továbbítási rendszerük egymással minden részterületen kompatibilis legyen. A technológia gyors változása megnehezíti a tervezést, ezért a feladatkörök általában rosszul definiáltak, nem rutinszerűek. A kapcsolattartók sok időt töltenek együtt,

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

4. táblázat

Vezetési jellemzők a különböző kapcsolati típusoknál

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

Forrás: Bensaou, M. (1999, 39. o.)

leginkább koordinációs feladatokat oldva meg. A cégek közti viszony oldott, bizalomra és együttműködésre épül. Közös feladatként kezelik a tervezést, a kutatást, a felkészülést stb. Gyakran konfliktusok támadnak az árazás, a költségmegosztás, minőség kérdéseivel kapcsolatban, de az ilyen összeütközéseket inkább együttműködve oldják fel, mintsem konfrontációval.

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

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

3. ábra

**A kapcsolati portfóliók vezetése**

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

**A kapcsolat tényleges intenzitása**

Forrás: Bensaou, M. (1999, 43. o.)

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

**Összegzés**

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

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

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

Felhasznált irodalom

- Bayer József – Czákó Erzsébet* (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 1999. 2. szám, 14-24. o.
- Bensaou, M.* (1997): Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolios of Relationships, Working Paper, Fontainebleau, INSEAD, 97/110/TM
- Bensaou, M.* (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer, p. 35-44.
- Burt, R. S.* (1992): The Social Structure of Competition in: Nohria N. – Eccles R. G. (ed.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 57-91.
- Chikán Attila* (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, Aula Kiadó
- Child, J. – Faulkner, D.* (1998): *Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford, Oxford University Press
- Coase, R. H.* (1937): The Nature of the firm, *Economica*, 1937., 4., pp. 386-405, magyarul megjelent (1993): A vállalat természetete, in: *A vállalat és működése, Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához*, Budapest, AULA Kiadó
- Gulati, Ranjay* (1998): Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19., p. 293-317.
- Gulati, R.* (2001): Creating and Managing Strategic Partnership – Grand Final, Course Summary, 35 of 67 [www.ranjaygulati.com](http://www.ranjaygulati.com)
- Könczöl Erzsébet* (2002): Magyar vállalati stratégiák a gyakorlatban, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Stratégiai menedzsment előadás, 2002. március 14.
- Madhavan, R. – Koka, B. R. – Prescott, J. E.* (1998): Networks in Transition: How Industry Events (Re)shape Interfirm Relationships, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 439-459.
- Mohr, J – Spekman, R.* (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 135-152.
- Nohria, N. – Garcia Pont, C.* (1991): 'Global strategic linkage and industry structure', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, p. 105-124.
- Nohria, N. – Eccles, R.G.* (ed.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press
- Prahalad, C. K. – Hamel, G.* (1993): A vállalat alapvető képessége. *Vezetéstudomány*, 1-2. sz., 34-47. old., az eredeti mű: Prahalad C. K. and Hamel G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, No. 90311, pp: 79-91.
- Porter, M. E.* (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free press, New York, magyarul megjelent Porter, M. E. (1993): *Versenystratégia, Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*, Budapest, Akadémia Kiadó
- Powell, W. W.* (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, Greenwich CT, JAI Press
- Roberts, E. B. – Liu, W. K.* (2001): Ally or Acquire? How Technology Leaders decide, *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW FALL 2001*, p. 26-34.
- Szabó Katalin – Kocsis Éva* (2000): *A posztmodern vállalat, Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban*, Budapest, Oktatási Minisztérium
- Szanyi Miklós – Tari Ernő* (2000): Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban, Záró tanulmány, GM 2116/a/99 nyilvántartási számú kutatási projekt, Budapest, június
- Tari Ernő – Buzády Zoltán* (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában *Vezetéstudomány*, 29. (2), p. 35-47.
- Utterback, J. M.* (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press, hivatkozta: Roberts E. B., – Liu W. K. (2001)
- Yoshino, M. – Rangan, S.* (1995): *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalisation*, Boston, Harvard Business School Press
- Zakon, A. J.* (1993): Das Gewinndreieck, in Balko v. Oelinger (Hg.) *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch*, Econ Verlag, hivatkozta: Bayer J. és Czákó E., (1999)
- Williamson, O.* (1975): *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press

Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány a szerző PhD disszertációtervezetéhez és az OTKA F037789 kutatási program irodalom-feldolgozó munkálataihoz kapcsolódik, így nagyban épít a felhasznált irodalomban felsorolt művekre.
- 2 A vállalatközi kapcsolatok jellemzőivel foglalkozik: pl.: Powell, 1990; Yoshino – Rangan 1995; Bensaou, 1998; Gulati, 1998; Tari és Buzády, 1998.
- 3 A háló, hálózat, vállalati háló, vállalati kapcsolati háló fogalmakat szinonimaként használjuk.
- 4 Erről lásd részletesen: pl. Nohria- Eccles 1992; Powell 1990; Child-Faulkner, 1998; Szanyi-Tari, 2000; Szabó-Kocsis, 2000