

FARKAS Ferenc - VILMÁNYI Márton

A HÁLÓZATI KOMPETENCIA MINT A VÁLLALATI TANULÁS ÖSSZETEVŐJE

Amikor a szerző 80-as évtized legelején, akkori szerzőtársával, Poór Józseffel a vállalatközi szervezőmunka sajátosságairól jelentetett meg írást a Vezetéstudomány hasábjain (Farkas – Poór), talán nem is gondolták, hogy mondandójuk alapja jó két évtizeddel később is aktuális lesz. Természetesen a menedzsment nemzetközi és hazai terminológiája azóta nagyot változott, letisztultak korábbi kezdeményezések, gondolat kísérletek. A vállalati kapcsolatokról új, a vállalati határokat átívelő szervezeti formák, hálózatok jöttek létre, amelyek speciális képességeket kívánnak mindazon szereplőktől, akik részt vesznek e hálózatok kiépítésében, működtetésében, fejlesztésében. Ezek a képességek a kompetencia-menedzsment eszközészletének vizsgálatával is fejleszthetők.

A hálózatok, napjaink menedzsment- szakirodalmának is egyik gyakran vizsgált területei. A hálózat szövetséget jelent, a szövetség pedig kollaboratív előnyt biztosít az együttműködő partnereknek (Kanter, 2001). A kollaboratív előny abban rejlik, hogy az értéklánc-partnerkapcsolatokban különböző szakismeretű vállalatok fognak össze, hogy értéket teremtsenek a vásárlónak. Az ilyen típusú vállalati kapcsolatok az emberi kapcsolatokhoz hasonlóan kezdődnek, fejlődnek ki, és jutnak el a pozitív vagy negatív végkifejletig. – írja Rosabeth Moss Kanter. Ahhoz, hogy a partnerkapcsolatok sikeresek legyenek, a résztvevőknek sokat kell tenniük a sikerért. Olyan szervezeti jellemzőket kell megtestesíteniük, mint: érettség, fontosság, függetlenség, befektetés, integrativitás, intézményszerűség. Ezen jellemzők mögött a partnerkapcsolatokat irányító személyek (vezetők és végrehajtók) képességei állnak.

A jól működő hálózati közösségek a fogyasztók számára jelentenek ténylegesen érvényesülő előnyöket. Ezekről a sikertörténetekről is áttekintést ad a Harvard Business Manager magyar kiadásának egy, magyar szerzők által írott cikke (Szekfű – Karvalics, 2000). A cikkből megtudhatjuk, hogy az Amerikai Automobil Szövetség vagy a Yahoo! mit tett az általa

uralt érdeklődés-csoport (affinity group) tagjainak érdekében, hogy a hálózati közösség

- fokozatosan a fogyasztók irányítása alá kerüljön,
- a tagok kapcsolatrendszere táguljon szakmai, üzleti, érdeklődési stb. alapon szerveződő közösség felé,
- a közösség-koncepció maradandó eleme a tudatos közösségválasztás és- építés legyen,
- a szuverén egyénekből felépülő hálózati közösség intelligens és kreatív módon működhesse.

Látható, hogy az üzleti hálózatok megjelenése az információs társadalom fejlődése közepette átalakult gazdasági kihívásokra adott szervezeti válaszok egyike, mely a rugalmasságot, a gyors szervezeti tanulási készséget, illetve a fogyasztók testre szabott kiszolgálását állítja a középpontba. Az üzleti hálózat mint gazdasági szerveződés nem más, mint együttműködések halmaza, szerves (azaz nem csupán egyszeri) és aktív (az együttműködésben megnyilvánuló interakciók egymást kiegészítő, egymással szinergikus kapcsolatban álló) kooperációk sorozata. E kapcsolatok meghatározzák a hálózat szereplőinek viszonyát a hálózat többi tagjaihoz, éppúgy, mint a hálózatban részt nem vevő, külső személyekhez. (Håkansson – Snehota, 1995; Dubois – Pedersen, 2002). Napjainkban a fenntartható ver-

senyelőny forrását kutató vállalkozások egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vevőkkel, szállítóikkal, egyéb stakeholdereikkel kialakított kapcsolatok szorosabbá fűzésének, hiszen a kedvező versenypozíció biztosításában komoly szerepe lehet a hosszú távú és szoros kapcsolatok kiépítésének és fenntartásának (Gruen, 1997; Morgan, – Hunt, 1999).

A hálózati tanulás

A hálózati együttműködések koncepciójában a tudás, illetve tanulás, mint az innovációs folyamatot felgyorsító/kulcsfontosságú tényező jelenik meg (Bertola – Teixeira, 2003). E koncepció az innováció szűk, kizárólag a radikális technológiai újításokat értelmező modellje helyett innovációként értelmezi a megváltoztatott termékeket, szolgáltatásokat, termelési eljárásokat, az új szemléletű marketinget, a beszerzés és az elosztás új csatornáinak használatát, a menedzsment szemlélet, és szervezet megváltoztatását, valamint új szervezeti képességek és készségek elsajátítását egyaránt. E tudásalkotó folyamatban az információhoz történő hozzáférés biztosítása elégtelen megoldás, a versenyben maradáshoz folyamatos tudásdiffúzió és akkumuláció szükséges, mely interaktív tanulás formájában ölt testet.

A tanulás érdekében a szervezetek két alapvető módszer között választhatnak: (1) saját tapasztalataik, kísérleteik útján megszerzett tudás, illetve (2) más szervezetektől történő tanulás, egyéb piaci szereplők tudásának szervezetbe való integrációja. A hálózati együttműködések vizsgálata ez utóbbi megközelítést, a termékekbe, folyamatokba ágyazott tudás transzfer, illetve a szervezeti határokon keresztül tudásdiffúzió egyéb formáinak elemzését igényli (Håkansson et al, 1999).

A tudásdiffúzió – a szervezeti tanulás megközelítéséből – kettős dimenzió mentén értékelhető (Nonaka, 1994):

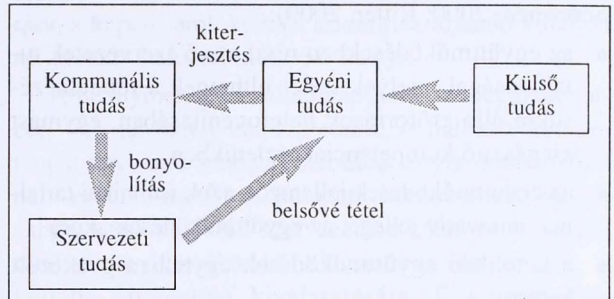
- egyfelől a rejtett tudás átalakulása explicit tudássá, majd beágyazódása ismét rejtett tudásként;
- másfelől az egyének közötti szociális interakció, melynek során az egyéni tudás szervezeti, illetve a szervezeti tudás egyéni tudássá alakul.

Berger és Luckman (Huysman, 2000) a szervezeti tanulás – szervezeten kívüli tudást integráló – folyamatának négy fázisát különböztetik meg. (1. ábra) Az első szakasz az érzékelés, melynek során a szervezeten kívüli külső tudás, a szervezet egyes tagjainak egyéni tudásává válik. A második szakasz a kiterjesztés (externalizing), melynek során az egyéni tudás kiterjesztése, kommunikációja történik meg a szervezet többi

tagja felé. A harmadik lépés a bizonyítás (objectifying), amikor a már közreadott, kommunikált tudás igazolást nyer a vállalaton belül, azaz azt mindenki helyénvalónak ismeri el. A negyedik fázis a belsővé tétel (internalizing), amikor a tudást a szervezet tagjai megtanulják, sajátjukként ismerik elnek tartják.

1. ábra

A szervezeti tanulás folyamata (Huysman, 2000)



A szervezetek között megvalósuló hálózati együttműködések jelentős szerepet töltenek be az interaktív tanulási folyamatban, melynek előnyei két kiemelendő aspektusban tekintetében jelentkeznek (Vatne – Taylor, 2000):

- az együttműködések közösségi (social) aspektusa,
- az együttműködések gazdasági aspektusa.

Az első aspektus összefügg a kapcsolatok révén kialakuló informális (szervezetközi) intézmény szerepével a tanulási folyamatban. Az innovációs folyamat ugyanis magában foglalja a kommunikációt és az információ áramlását, mely többnyire személyek közötti kapcsolatokon keresztül valósul meg. E kapcsolatok ugyanakkor különböznek az egyszerű piaci adásvételi tranzakcióktól, folyamatos és interaktív kapcsolattartásban öltenek testet, melyek megkönnyítik az együttműködések koordinációját, a kvalitatív információk cseréjét. Az interaktív kapcsolatokon nyugvó szervezetközi kapcsolatok olyan „informális intézményt” eredményeznek, melynek szereplői közösen alakítják ki és fejlesztik tovább az általuk használt kommunikációs kódokat, viselkedési stílusokat, az egymás irányában megnyilvánuló bizalmat, a használt üzleti gyakorlatokat és rutinokat, az üzleti viselkedés íratlan szabályait, egyúttal felgyorsítva a tanulási folyamatot.

A második aspektus az együttműködések nyomán szükségszerűen kialakuló specializáció előnyeit emeli ki. A hálózati együttműködésbe bevont aktorok ugyanis a feladatok megosztása mentén specializálódnak (átengedve egyes tevékenységi területeket más, ahhoz jobban értő partnereknek). A specializáció lehetővé te-

szi egyrészt az egyes szervezetek számára a versenytársak által csak korlátozottan másolható kompetenciák kifejlesztését, másrészt az egyes kompetenciák eredményeképpen előálló tudás rugalmas kombinációjával új termékek, termelési eljárások költségkímélő bevezetését, megvalósítását eredményezheti.

Az üzleti kapcsolatoknak a fentiekben leírt tanulási folyamatban betöltött szerepét három meghatározó tényező befolyásolja (Håkansson et al, 1999; Skaates – Seppänen, 2000; Ritter, 2000):

- az együttműködésekben részt vevő szervezetek tulajdonságai, melyek testet ölthetnek a rendelkezésükre álló erőforrások heterogenitásában, egymást kiegészítő kompetenciakészletükben,
- az együttműködések jellemzői, azok technikai tartalma, innovatív jellege, az együttműködések „kora”,
- a kétoldalú együttműködések egymásra gyakorolt hatása.

E fenti tényezők megismerése és kezelése érdekében a szervezet menedzsmentjének kiemelkedő feladata olyan kompetenciák kifejlesztése, melyek támogatják a tanulási folyamat szervezetközi kontextusban történő megvalósítását, a hálózati kapcsolatok innovációs potenciáljának kiaknázását.

A szervezet kompetencia alapú megközelítése

A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat. (Awuah, 2001; Conceição – Heitor, 2002; Farkas, 1999)

A stratégiai menedzsment megközelítésében, a szervezeti tanulás célja a vállalat jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák központi szerepét – kulcskompetenciának (core competences) nevezve – először Hamel – Prahalad (1990; 1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást, mellyel a szervezetek vevők által elismert értéket hozhatnak létre, megkülönböztethetik magukat versenytársaiktól, kiterjeszthetik tevékenységüket új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, az emberekben, mint a szervezet tagjaiban testesülnek meg, fejlesztésük beruházást igényel, használatuk nélkül eltűnnek. Drejer (1999) e kompetenciák négy alapvető elemét különbözteti meg:

- technológia, mint fizikai rendszerek és eszközök összessége,

- emberi tényező, mely a technológia működtetője, a képességek és tudás megtestesülése,
- a szervezet, mely magában foglalja a formális szervezeti felépítést, illetve a működtetett menedzsment rendszereket,
- szervezeti kultúra, mely a szervezet informális megjelenése.

Más oldalról megközelítve, e kompetenciák struktúrájának vizsgálata során három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee, 2003):

- egyszerű kompetenciák: melyek a már létező erőforrások (pl.: meglévő munkaerő, vagy meglévő értékesítési csatorna) használatának ismeretét foglalják magukban,
- második szintű kompetenciák: melyek a szervezetbe integrált, felhasznált egyszerű erőforrások (egyszerű kompetenciák) újrakombinációs képességének architektúráját tartalmazzák,
- harmadik szintű kompetenciák: olyan szervezet-specifikus szabályok, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák architektúrájának tudásának újrakombinációjában játszanak szerepet. (2. ábra)

A modell ez utóbbi kompetenciákat tekinti kulcskompetenciáknak. A strukturált modell szemlélteti, hogy míg az első szintű kompetenciák egyértelműen tanulhatóak, a magasabb szintű kompetenciák másolása, összetettségük következtében nem lehetséges, más szervezettől történő „eltanulásuk” pedig a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit, mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastrukturális háttérkövetelményt feltételezi.

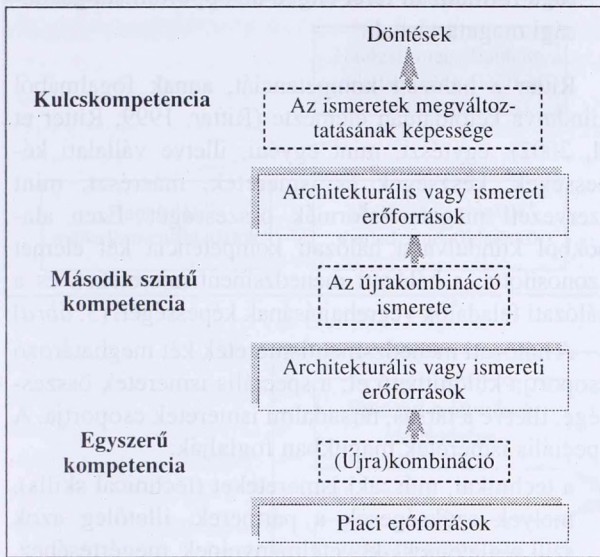
A hálózati kompetencia

„A kompetencia a tőke egy formájának tekinthető, mely jelentős befolyással van más tényezőkre a vállalati értékalkotó tevékenység során.” (Carlsson – Eliasson, 1991: pp. 42.) A szervezetek gazdasági, üzleti kompetenciája olyan képességként definiálható, mely elősegíti az üzleti lehetőségekből származó versenyelőnyök generálását, megszerzését. A kompetencia ebben az értelemben egyfelől egyfajta szervezeti tudást, másfelől e tudás használatának képességét foglalja magában.

Gemünden és Ritter (1997/A) a hálózati kompetencia fogalmát – e megközelítés alapján –, mint erőforrások és tevékenységek összességét definiálja, me-

2. ábra

A vállalati kompetenciák struktúrája



lyek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti hálózatot. Ezen összefüggésben a hálózat-menedzsment célját kétoldalúan értelmezik; egyrészt a kétoldalú kapcsolatokról, másrészt a hálózat egészéből, mint teljes és komplex kapcsolatrendszerből, a kapcsolatok portfóliójából származó előnyök kiaknázása.

A hálózati kompetencia az eredményes kapcsolatmenedzsment előfeltételének tekinthető, ám attól szélesebb összefüggésbe ágyazódik. A szervezetnek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználásához szüksége van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre, éppúgy, mint egyes szervezetspecifikus tulajdonságokra. A hálózatról, a partnerektől származó szükséges ismeretek magukban foglalják:

- a hálózat, illetve az egyes partnerekkel történő együttműködések lehetőségeit, kockázatait,
- az együttműködések keretein belül megvalósuló innovációs folyamat lehetséges irányait, azoknak a szervezetben betöltött funkcióit,
- a hálózati működés legjobb megoldásait,
- az érdekérvényesítés lehetséges módjait,
- az egyes partnerek céljait, lehetőségeit, korlátait.

Mindezekon túl a hálózati együttműködésekben történő részvétel – vállalatspecifikus jellemzőként – megköveteli a hatékony és rugalmas belső kommuni-

kációt, a hálózati tevékenység pénzügyi támogathatóságát. Gemünden és Ritter (1997) ugyanakkor feltételezik, hogy a hálózati kompetencia több, mint az egyes ismeretek és tulajdonságok megléte, az egyes komponensek összege. A hálózat-csomópontok (mint vevők, szállítók, versenytársak, intézmények stb) és e csomópontok közötti kapcsolatok összessége (Möller – Halinnen, 1999), potenciális partnerek állandó keresése, a legjobb partnerekkel a kapcsolatok kialakítása, a kapcsolatok közötti szinergiák állandó kutatása az intenzív hálózati működés alapja.

Amennyiben a kétoldalú kapcsolatok megalapozottak, úgy az üzleti hálózat stabil. A hálózati kompetencia egyben a hálózati stabilitás egyik összetevőjének is tekinthető. A hálózati kompetencia magas szintje képessé teszi a szervezetet a külső partnerekkel történő együttműködési alternatívák feltárására, a legjobb alternatíva kiválasztására. E kompetencia segítségével érvényesíthetőek a stratégiai célok az egyes partnerkapcsolatokon keresztül, ami nem csupán azok kommunikációját, hanem kölcsönös megértését és elfogadását is magában foglalja. Más oldalról a hálózati kompetencia magas szintje biztosítja a kevésbé eredményes kapcsolatok leépítését, emelve egyúttal az interakció szintjét a jelentős kapcsolati potenciállal rendelkező partnerek között.

Összefoglalva: a hálózati kompetencia egyfelől biztosítja a kiegyensúlyozott, jól szervezett, stratégiai-lag érett hálózat kialakulását, másfelől a potenciális és valós partnerkapcsolatok kiaknázásával, a szervezet adottságainak figyelembevétele mellett teszi lehetővé az innovációs célok elérését. (Gemünden – Ritter, 1997/B)

A hálózati kompetencia összetevői

A hálózati kompetencia elemeit a legtöbb elemző tanulmány lényegesen leegyszerűsítve mutatja be, kiemelve, a kapcsolatmenedzsment végzéséhez szükséges készségeket, és menedzsmentismereteket. Ezen összegzések lényegi gondolatai a következő elemek szerint rendszerezhetők (Pihkala et al, 1999):

Kommunikációs képesség

E képesség több területre osztható; egyrészt a vállalat belüli kommunikációs csatornák kiépítettsége és azok használatának ismerete, másrészt a vállalat és környezete közti kommunikációs csatornák megléte és használatának ismerete. Ebben kiemelt terület e képesség tekintetében az

információ megszerzésére, használatára, és megosztására irányuló képesség.

Kooperációs kultúra

E kompetencia két központi elem értelmezését feltételezi; egyrészt a kooperációs képesség szükségességét, másrészt a kooperációs készség jelentőségét. Az előbbi megmutatja, hogy mennyiben képesek a részt vevő szervezetek erőforrásaik, termelési tényezőik bizonyos közös allokációjával a versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, míg az utóbbi azt mutatja, hogy mennyire hajlandóak ezen erőforrások, tényezők kooperációban megnyilvánuló rendelkezésre bocsátására. A kooperációs vállalkozói kultúrát e két tényező együttesen határozza meg.

Bizalom

A kooperációs kultúra definiálása, annak szerves részét alkotó, kiemelendő tényező, a bizalom értelmezését teszi szükségessé. A bizalom mint tényező adott szervezeti közeget jellemző kompetencia. Egy adott szervezeti kör aktív együttműködése ugyanis csak az egymás tevékenységébe és működésébe vetett bizalom megléte esetén érhető el. Ezen bizalom megteremtése azonban kizárólag hosszú időn keresztül korrekt üzleti viszonytal, továbbá széles körű kommunikációs tevékenységgel teremthető meg.

Stratégiai gondolkodás, vízióalkotási képesség

E tényező további két elem megértését kívánja meg. A hálózati működés csupán formalitássá válik, amennyiben a hálózatnak nincsen kitűzött célja, célrendszere, melynek érdekében tevékenykedik. E célrendszerrel és az eléréséért kitűzött stratégiával minden egyes hálózati tag-szervezetnek egyet kell értenie, különben az együttműködés meghiúsul. Közös célrendszer és stratégia azonban csakis akkor válhat realitássá, ha a részt vevő szervezeteknek léteznek egyedi céljaik, azonosíthatók egyedi stratégiáik, amit a hálózati működés szolgálhat. Mindezek hiányában nem valósul meg tartalmi együttműködés, csupán az egyes szereplők érdekkonfliktusainak halmaza.

Kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának kompetenciája

E kompetencia nem más, mint egyedi együttműködésekben szerzett tapasztalat. Míg az együttműködések végrehajtásában a hálózat érdekeit szem előtt tartó hálózatbrókernek már jelentős szerepe van, ami garanciaként szolgálhat a megjelenő

konfliktusok kezelésére, a megállapodások megkötése egyedi, szervezeti feladat, melynek elhízáottsága formalizált teret enged az opportunistá gazdási magatartásnak.

Ritter a hálózati kompetenciát, annak fogalmából kiindulva kétoldalúan elemezte (Ritter, 1999; Ritter et al, 2002): egyrészt, mint egyéni, illetve vállalati képességek, készségek és ismeretek, másrészt, mint szervezeti magatartásformák összességét. Ezen alapokból kiindulva a hálózati kompetencia két elemét azonosította; a hálózati menedzsmentismereteket, és a hálózati feladatok végrehajtásának képességét. (3. ábra)

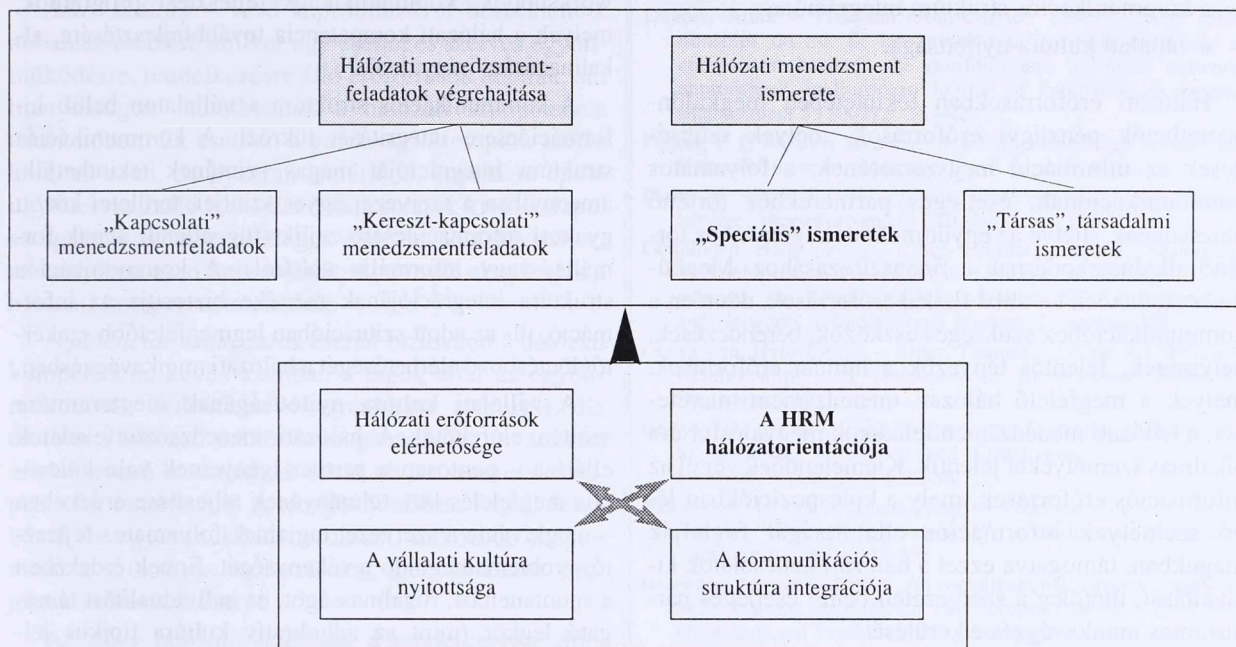
A hálózati menedzsmentismeretek két meghatározó csoportja különíthető el; a speciális ismeretek összessége, illetve a társas, társadalmi ismeretek csoportja. A speciális ismeretek magukban foglalják:

- a technikai, műszaki ismereteket (technical skills), melyek szükségesek a partnerek, illetőleg azok szükségleteinek, követelményeinek megértéséhez, és teljesítéséhez,
- gazdasági ismereteket (economic skills), melyek a hálózat rendelkezésére bocsátott inputok és nyerhető hasznok elemzésének képességében öltenek testet,
- jogi jártasságot (skills in legal matters), mely a létrehozott kapcsolatok szerződéses formában történő rögzítésének képességét, ismeretét tételezi fel,
- a hálózati tudást (network knowledge), mely a hálózatban részt vevő szervezetek tagjainak és erőforrásainak ismeretét jelenti,
- az együttműködésekben szerzett tapasztalatot (experiential knowledge), mely a külső partnerekkel történő interakciók során segít elkerülni és megelőzni a kritikus szituációkat, megtalálni a megfelelő közös válaszokat.

Míg a speciális ismeretek döntően a szervezet által birtokolandó hálózati menedzsmentismereteket írják le, a „társas”, társadalmi ismeretek sokkal inkább a szervezet részéről az együttműködésekben szerepet vállaló személyek képességére koncentrálnak. A „társas”, társadalmi ismeretek tartalmazzák a kommunikációs képességet, az extrovertált személyiségjegyeket, a konfliktusok kezelésének képességét, az empátiát, az emocionális kiegyensúlyozottságot és az együttműködési készséget.

A hálózati menedzsmentfeladatok végrehajtása tekintetében a modell két, egymástól jól elkülöníthető dimenziót határoz meg: egyrészt a kapcsolat-specifikus feladatokat (relation specific tasks), melyeket a

A vállalati kompetenciák struktúrája



kapcsolatmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom két szereplő kontaktusán belül megnyilvánuló feladatokként említi, másrészt a „kereszt-kapcsolati” feladatokat (cross-relational tasks), melyek a teljes hálózati kapcsolatrendszer menedzselésének feladatait írják le.

A kapcsolat-specifikus feladatok definiálása a következő tényezők mentén történik:

- Kapcsolati aktivitások kezdeményezése, ami magában foglalja a potenciális partnerek azonosítását és meggyőzését, a kooperáció megalapozását.
- Transzfer aktivitások, melyek tartalmazzák két szervezet közötti áru, szolgáltatás, pénz, információ, know-how és a munkaerő – áramlásának elősegítését.
- Koordinációs aktivitások, melyek a két, együttműködésben részt vevő szervezet aktivitásainak összehangolását szolgálják.

A „kereszt-kapcsolati” feladatok összegzése a következő tényezők mentén írható le:

- Tervezési tevékenységek, melyek a hálózat jövőbeli, kívánt állapotát rögzítik. A hálózati menedzsment szemszögéből mindez magában foglalja a belső, a hálózati és a környezeti analízist.
- Szervezési tevékenységek, melyek egyfelől a vállalaton belüli kommunikációs folyamat támogatását jelölik. Ennek keretében egyfelől a szervezet szerep-

lőinek a kapcsolatok hasznosítására irányuló koncepcióinak allokációja, szelekciója, illetve e koncepciók megvalósítása. Másfelől e tevékenységkör magában foglalja a specifikus vállalati kapcsolatokhoz történő erőforrások allokációját. Végül pedig az egyes partnerek részéről megnyilvánuló menedzsmenttevékenységek összehangolását jelenti.

- Munkaerő-orientált tevékenységek, melyek döntően a specifikus kapcsolatokhoz történő humán erőforrás-állomány, a kapcsolatok működtetéséhez szükséges felelősség biztosítását, illetve a szervezet belüli konfliktusok megelőzését, kezelését jelentik.
- Kontrolling tevékenységek, mint hálózati feladatok jelentik a hálózati output kontrollját, a partnerek minőségi kontrollját, a munkaerő kontrollját, beleértve természetesen a hálózati menedzsmentet.

A hálózati menedzsmentismeretek és a hálózati menedzsmentfeladatok komplex egészet alkotnak. A cél természetesen a hálózati menedzsmentfeladatok teljes körű ellátása, ami nem történhet meg a speciális, illetve a „társas” ismeretek hiányában. Ritter (1999) a hálózati menedzsmentfeladatok ellátásának a hálózati menedzsmentismeretek meglétén túl négy további előfeltételét fogalmazza meg összefoglaló tanulmányában:

- a hálózati erőforrások elérhetősége,

- a humán erőforrás menedzsment hálózat-orientációja,
- a kommunikációs struktúra integrációja,
- a vállalati kultúra nyitottsága.

Hálózati erőforrásokban tekintetében megkülönböztethetők pénzügyi erőforrások, melyek szükségesek az információ megszerzésének, a folyamatos kommunikációnak, esetleges partnerekhez történő utazásoknak, illetve az együttműködők igényeihez történő alkalmazkodásnak a finanszírozásához. Megkülönböztethetőek továbbá fizikai erőforrások, döntően a kommunikációhoz szükséges eszközök, berendezések, helyiségek. Jelentős tényezők a humán erőforrások, melyek a megfelelő hálózati menedzsmentismereteket, a hálózati menedzsmentfeladatok megvalósítására alkalmas személyeket jelentik. Kiemelendőek végül az információs erőforrások, mely a kulcspozíciókban lévő személyek információs ellátottságát foglalják magukban, támogatva ezzel a hálózati kapcsolatok kialakítását, illetőleg a szervezeten belüli esetleges párhuzamos munkavégzés elkerülését.

A humán erőforrásmenedzsment hálózat-orientációjának középpontjában a munkavégzési rendszer megváltoztatása áll. A hálózati együttműködések előidézte struktúraváltozások, ugyanis a csoportos munkavégzési formákat helyezik előtérbe, mint a projekt-, team struktúrák, de szerepet kaphatnak az önirányító, vagy autonóm munkacsoportok rendszerei is. (Bakacsi et al, 1999) A csoportos munkavégzés azonban számos emberi erőforrásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenység változtatását igényli, a kívánt eredmény elérése érdekében: a toborzási kiválasztási tevékenység munkakör alapú végzése irányából a kompetencia alapú recruitment felé. Hasonlóképpen az ösztönzés, illetve ehhez szorosan kapcsolódó teljesítménymenedzsmentben és karriermenedzsmentben a kompetencia alapú (a hálózati menedzsment ismeretek megszerzését és alkalmazását

támogató) rendszerek alkalmazása indokolt; a korábbiaknál is hangsúlyosabb szerephez jutnak a tréningek, workshopok, kommunikációs fejlesztési programok, melyek a hálózati kompetencia továbbfejlesztésére, alkalmazására irányulnak.

A kommunikációs struktúra a vállalaton belüli információcsere integritását tükrözi. A kommunikációs struktúra integrációját magas szintűnek tekinthetjük, amennyiben a szervezet egyes szintjei, területei között gyakori információcsere zajlik (függetlenül annak formális, vagy informális voltától). A kommunikációs struktúra integrációjának mértéke biztosítja az információ, ill- az adott szituációban legmegfelelőbb szakértő/döntéshozó elérhetőségét a hálózati munkavégzésben.

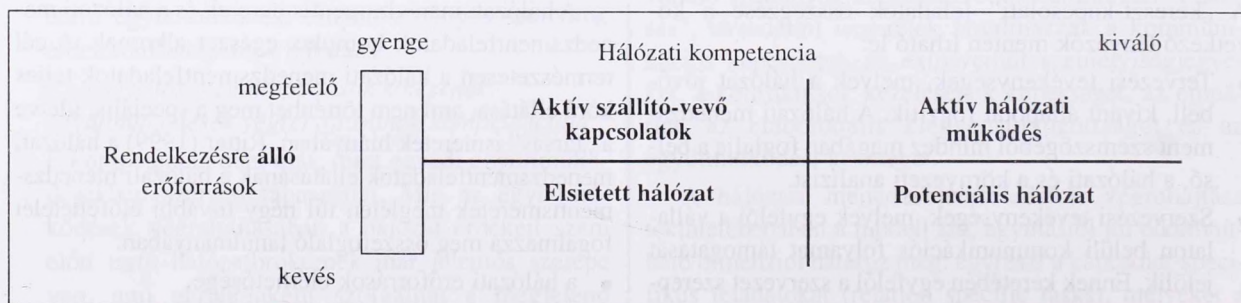
A vállalati kultúra nyitottságának megteremtése szintén előfeltétel. A hálózati menedzsmentfeladatok ellátása – pontosan a partner igényeinek való kölcsönös megfelelés követelményének teljesítése érdekében – megkívánja a szervezet tagjainak folyamatos fejlesztő, problémamegoldó tevékenységét. Ennek érdekében a spontaneitást, rugalmasságot, és individualitást támogató légkör (mint az adhokratív kultúra tipikus jellemzői) indokolt, szemben a stabilitással, az előírások és a kontroll rendszerével (melyek tipikus jellemzői a hierarchikus kultúrának). A nyílt vállalati kultúra biztosításának célja a vállalkozói szellemmel jellemezhető motivált munkavállalói légkör megteremtése.

A hálózati működéshez szükséges alapvető kompetencia és annak érvényesítéséhez szükséges előfeltételek (jelen esetben, mint erőforrások) rendelkezésre állása alapján az egyes hálózati kezdeményezések a következőképpen rendszerezhetők. (Pihkala et al, 1999) (4. ábra)

Elsietett hálózatnak tekinthető az a formálisan létrehozott kapcsolatrendszer, amelyben sem az együttműködések érdekében mobilizálható erőforrások, sem az érintett résztvevők hálózati kompetenciája nem áll rendelkezésre. E kapcsolatrendszerek rendkívül insta-

4. ábra

Hálózati kezdeményezések rendszerezése



bilak, jórészt azonosítható érdekek közös érvényesítésére szolgálnak.

Aktív szállító – vevő kapcsolatokról beszélhetünk abban az esetben, amikor egy esetleges szerves együttműködésre, rendelkezésre álló erőforrások adottak, ám hiányosságok mutatkoznak a hálózati kompetencia tekintetében. Ez esetben a gazdasági szereplők széles körének eseti, de gyakran ismétlődő, egymásra épülő ügyletei realizálódnak. Ezen kapcsolatok kiváló alapul szolgálhatnak egy esetleges hálózat kialakításához, amennyiben ezen kapcsolatok résztvevői elsajátítják a hálózati kompetencia elemeit.

A potenciális hálózatok esetén biztosított a hálózati kompetencia, kevés azonban a tagok által az együttműködések érdekében mozgósítható erőforrás. Ez esetben a hálózati működés megkezdődik, ám áttörést eredményező eredmények rövid távon semmiféleképpen nem remélhetők. A létrejövő hálózat fokról fokra bővíti az együttműködés területeit, miközben megteremt a szükséges erőforrásokat igénylő közös projektek erőforráshátterét.

Az aktív hálózati működés a rendelkezésre álló, közös projektek érdekében mozgósítható erőforrások, és a hálózati kompetencia meglétének eredménye. A hálózati tagok között szerves kapcsolatok jönnek létre, melyek döntő változásokat idézhetnek elő mind versenyképességükben, mind jövedelmezőségükben.

A hálózati kompetencia meglétén túl kiemelendő, hogy a hálózat működése kizárólag akkor válik realitássá, ha mindaz a részt vevő partnerek mindegyike számára (az egyes szervezetek számára) világosan definiálható előnnyel kecsegtet. Amennyiben mindez hiányzik, úgy nem csupán a hálózat működése, de már kialakulása is megghiúsul. Erre mutatnak példát az írás elején idézett gyakorlati esetek.

Felhasznált irodalom

Awuah Gabriel Baffour (2001): "A firm's competence development through its network of exchange relationships", in *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16. No. 7. p. 574 – 599.

Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei (András) – Kovács Klaudia – Takács Sándor (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.*

Banerjee, P. (2003): "Resource dependence and core competence: insight from Indian software firms", in: *Technovation* 23. p. 251 – 263.

Carlsson, B – Eliasson, G. (1991): "The nature and importance of economic competence" Working papers, Swedish Board for Technical Development.

Conceição, Pedro – Heitor, Manuel V. (2002): "Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building", in *Technological Forecasting & Social Change* 69. p. 641 – 651

Drejer, Anders – Riis, Jens Ove (1999): "Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated", in *Technovation* 19 (1999), p. 631 – 644

Dubois, Anna – Pedersen, Ann-Charlott (2002): "Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches", in *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8 (2002) p. 35 – 42.

Farkas, F. (1999): *Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. Harvard Business Manager* 1. évf. 4. sz. 58-64. o.

Farkas, F. – Poór, J. (1982): *A vállalatközi szervezőmunka néhány kérdése. Vezetéstudomány* XIII. évf. 1. sz. 21-25. o.

Gemünden, Hans Georg – Ritter, Thomas (1997)/A): *Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence. In: Gemünden-Ritter-Walter(1997): Relationships and Networks in International Markets, Pergamon, UK*

Gemünden, Hans Georg. – Ritter, Thomas – Walter A (1997)/B): *Relationships and Networks in International Markets, Pergamon, UK*

Gruen, Thomas W. (1997): "Relationship Marketing: "The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness", in *Business Horizons* Vol. 40, n. 6, p.32-38.

Håkansson, Håkan – Havila, Virpi – Pedersen Ann – Charlott (1999): "Learning in Networks", in *Industrial Marketing Management* 28, p. 443-452

Huysman, Marleen (2000): "An organizational learning approach to the learning organization", in: *European Journal of Work and Organizational Psychology; Psychology Press Ltd., Sussex*

Kanter, Rosabeth Moss (2001): *Kollaboratív előny: a szövetségek művészete. Harvard Business Manager* 3. évf. 1. sz. 34-35. o.

Morgan, Robert M. – Hunt, Shelby (1999): "Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy", in *Journal of Business Research* 46, pp. 281-290 (1999)

Möller, Kristian K. – Halinnen, A. (1999): "Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era", *Industrial Marketing Management* Vol 28. p. 413-427

Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science* 5 (1): p. 11-37

Pihkala Timo – Varamaki Elina – Vesalainen Jukka (1999): *Virtual organization and the SMEs: a review and model development, Entrepreneurship and Regional Development*

Prahalad C. K. – Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. p. 79 – 91

Prahalad C. K. – Hamel, G. (1994): *Competing for the future, Harvard Business Press, Boston, 1994.*

Ritter, Thomas – Wilkinson, Ian F. – Johnston, Wesley J. (2002): "Measuring network competence: some international evidence", in *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17. No 2/3. p. 119-138 .

Ritter, Thomas (1999): "The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively", in *Industrial Marketing Management* Vol. 28, No 5, p. 467 – 479.

Ritter, Thomas (2000): "A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships", in *Industrial Marketing Management* 29., p. 317 – 326

Skaates, Maria Anne – Seppänen, Veikko (2002): "Managing relationship driven competence dynamics in professional service organisations", in *European Management Journal* Vol. 20, No 4. p. 430 – 437

Szekfű, B. – Z. Korvalics (2000): *Hálózati közösségek az új gazdaságban. Harvard Business Manager* 2. évf. 1. sz. 54-67. o.

Vatne E. –Taylor M. (2000): *The networked firm in a global world Small firms in new environments, Ashgate Publishing Company*