

SZABÓ Katalin

HÁLÓZATOK HIPERVERSENYBEN

- Vállalatok szétesése molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk -

E tanulmány tárgya¹ a világgazdaság minden szegletét átható hálózatosodás, az a markáns irányzat, amelynek következményeként a társaság vagy vállalat megszűnik a gazdaság alapegysége lenni, s alapvető entitásként, legfőbb gazdasági szereplőként a hálózat lép helyébe. Egyre nyilvánvalóbb, hogy a vertikálisan integrált óriáscégek, amelyek a huszadik században sikert sikerre halmoztak, a huszonegyedik században a dinoszauruszok sorsa vár. Ezzel összefüggésben a tanulmány szerzője két kérdésre keres választ: 1. Mi az oka a hálózatok térhódításának? Divathullámmal van csupán dolgunk, vagy inkább olyan trenddel, amelyet a technológia legmélyebben fekvő változásai alapoznak meg, s amelyek épp ezért tartós fennmaradására, sőt további erősödésére kell számítanunk. 2. Igazolható-e az a meglehetősen széles körben elfogadott tétel, hogy a hálózatok elterjedésével a piac nyer teret a vállalati hierarchiák rovására?

Láttuk az amerikai ipar olyan óriásait, mint a General Motors vagy az IBM alapjaikig megrendülni. Versenyelőnyeik, amelyek megtámadhatatlannak tűntek, darabokra szakadtak és szétfoszlottak a verseny szelében. Egyetlen éjszaka alatt technológiai csodák bukkannak fel. Agresszív „globális versenytársak” érkeznek a színre. Szervezeteket strukturálnak át, piacok tűnnek fel és halványulnak el. A patinás szabálykönyvek, amelyeket egykor stratégiánk kitervelésére használtunk, nem működnek többé jól ebben a környezetben.

Richard D'Aveni

Peter Drucker, a világhírű amerikai vállalati szakértő és tanácsadó guru nemrégiben azt a meglepő kijelentést tette, hogy a Fortune 500-as listáján szereplő vállalatok tíz éven belül eltűnhetnek, minthogy a társaságok többsége szövetségein keresztül növekszik.² Az ezredvégi nagy földcsuszamlások, a tartósnak hitt társadalmi rendszerek kártyavárként való összeomlása, a mindennapjainkat felforgató drámai változások korában e bombasztikusnak szánt kijelentés aligha rendíti meg az átlagembert. Őt minden bizonnyal sokkal jobban érinti a hagyományos „nyolc órás” foglalkoztatás megállíthatatlannak tűnő eróziója³, vagy a jóléti állam nyújtotta biztonság elpárolgása. Pedig ezek mögött a sokkoló trendek mögött is az a talán minden más intézményi átalakulásnál mélyebbre ható változás áll, amelyre Peter Drucker utalt,

s amely többféle néven vonult be a vállalatelméleti kutatásokba. Todd Zenger és William Hesterly például a korporációk dezagregációjáról beszél (Zenger-Hesterly [1997]), mások dekonglomerációként, a vállalatok dekonstrukciójaként, vertikális dezintegrációként emlegetik vagy – a folyamat meghatározó elemére, a tevékenységek vállalaton kívülre helyezésére utalva – egyszerűen csak outsourcing hullámként (Frost [1993]) írják le: „Ami több mint egy évtizede csendesen kezdődött, forradalomba csapott át. Egyik iparágban a másik után a sokszintű vállalati hierarchiák önálló üzleti egységek együtteseinek engednek utat, amelyeket inkább a piac hangol össze, semmint a középszintű menedzserek, tervezők és szervezők rétege... E piacirányította képződményt közkeletűen hálózati szervezetnek hívják. A folya-

mat, amelyben a hálózat a központilag igazgatott vállalati hierarchiák helyébe lép, *aligha lesz környörületes vagy fájdalommentes* – különösen a menedzserek azon milliói számára, akiknek az állását egyszerűen eltörli.“ (Snow és mások [1992] p. 5. – Kiemelések tőlem. Sz. K.).

Mi a hálózat?

A napjainkban lendületesen terjeszkedő új szervezeti forma szorosan együttműködő üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. A vállalati hálózatok a legkülönbélebb alakot ölthetik: a bolygóvállalatok gyűrűjében működő „solar“ (azaz Nap-) cégtől a McDonald's mintájú, franchise központ által összefogott vállalatcsoportosuláson keresztül egy-egy földrajzi régió – egymással fizikai közelségben lévő – vállalatai által alkotott regionális hálózatokig. E sokszínűségből is adódik a hálózatok hihetetlen rugalmassága. Körvonalait – amőbaszerű mozgásuk miatt – nehéz meghatározni, ezért beszélnek sokan „határok nélküli szervezetről“ (boundaryless organization.)

„A holnap sikeres szervezete a *fejlett információs technológia* falazóblokkjai köré épül. A szervezet sikere a tudás hálózati csomópontjaihoz való *hozzákapcsolódás* és *szétkapcsolódás* képességéből származik. Eme hálózati szervezet az „ahogyan éppen szükséges“ elven köti össze a döntésekre felhatalmazott alkalmazottak, tanácsadók, beszállítók és vevők teamjeit. Ezek az ad hoc teamek azon melegében oldják meg az adott pillanatban felmerülő problémákat – a vevők testére szabott szolgáltatásokat kínálva –, s kenőanyagot szolgáltatva az interakciók számára folyamatosan értékelik egymás teljesítményét.“ (Jarvenpaa–Blake [1994] p. 25.)

Amorf, szerkezetelen, folytonosan változó voltak miatt nem könnyű a hálózatokat definiálni. A szervezet e nehezen azonosítható új típusa bonyolult vállalati vegetációk összefoglaló neve csupán, amely sokféle, egymástól sok tekintetben különböző vállalatgyűttest fed. A hálózatokra a szakirodalomban is különbözőképpen hivatkoznak: hol moduláris szervezetenként (Tully [1993]), hol virtuális kooperációként (Byrne et al [1993]), (Davidow–Malone [1992]), máskor organikus hálózatként (Morgan [1989]), hibrid elrendeződésűként (Borys-Jemison [1989], Powell [1987], értékhozzáadó partnerségként (Johnston–Lawrence [1988]), vagy szervezetközi konfigurációként (IOC) utalnak rájuk. (Levinson [1994]).

A hálózatok jellemzője a több vállalatot, gazdasági egységet átfogó *tartós kooperációs kapcsolat*, a

láncszemeiket alkotó szervezetek közötti *bonyolult és gyakori interakciók*, és az azok talaján kiformálódó hosszú távú közös érdek. A hálózatokban a legkülönbélebb szervezetek működnek együtt: nagyvállalati központok, állami kutatóintézetek, off-campus vállalkozások, kutatólaboratóriumok, önfoglalkoztató szakértők, marketingügynökségek, értékesítési láncok, és sorolhatnánk még tovább. „Hedberg, Nystrom és Starbuck [1976] a hálózatokat kísérletező, önmagukat alakító⁵ (self-desingning) szervezeteknek tekintik, amelyeket majdnem folyamatos változás jellemez, a szerkezetüket, a bennük zajló folyamatokat, az általuk uralt területet, és a céljaikat tekintve egyaránt.“ (Achrol [1997] p. 58) A hálózatok középpontjában álló nagyvállalat ma „leginkább a Lego építőjátékhoz hasonlít, amelyhez könnyen lehet részeket hozzátenni vagy elvenni. (Dess és szerzőtársai [1995] p. 7.)

A hálózat lényege nem a stabilitás, hanem az alkalmazkodás. A hálózat egyfajta antiszervezet, amelynek szervezeti sémája elavul, még mielőtt felrajzolhatnánk. Ahogyan Arun Maira, az Arthur D. Little Inc termékmenedzsere fogalmaz: „A struktúra a régi paradigma, és el kell felejtünk a szervezet leírását. Mi valójában a szervezésről beszélünk – egy folyamat szervezéséről, nem pedig a struktúráról.“⁶ (LaBarre [1995] p. 23. – Kiemelések tőlem – Sz. K.). Minden mozog. Nincsenek állandó, rögzített kapcsolatok, sem a vállalati szervezeten belül, sem azon kívül, sőt az is állandóan változik, hogy mi van kinn, és mi van benn. „A szervezetek felismerték, hogy miközben kényelmes lehet mindenkit minden pillanatban maguk körül tudniuk, s a munkaerő idejének egészét folyamatosan elérhetővé tenni parancsai, utasításai számára, mindazonáltal ez szélsőséges formája a szükséges erőforrások feletti rendelkezésnek. *Olcsóbb a munkaerőt a vállalaton kívül tartani*, önmaga vagy sajátos szerződéses vállalkozók (contractors) által foglalkoztatva, *és csak akkor megvásárolni a szolgálatait, amikor szükség van rá.*“ (Handy) Ha a hagyományos korporáció leginkább gépezethez hasonlítható, a hálózatra inkább természeti analógiák illenek: a hálózat vállalatpopulációk ökológiai rendszereként, kisebb és nagyobb vállalatok szerves együttéléseként, szimbiózisaként fogható fel.⁷ (Moore [1993] p. 76.).

Láttunk már ilyent – avagy mi az új a hálózatokban?

A hálózatok térnyerése sokak szemében talán azért nem tűnik mindent megváltoztató intézményi forradalomnak,

mert hálózatszerű képződményeket már évtizedekkel, sőt évszázadokkal ezelőtt is megfigyelhettünk az ártermelő gazdaságokban. A századforduló kartelljeitől egészen a japán keiretsuig számtalan hálózatként működő szervezettel találkozhattunk már eddig is, ami könnyen vezethet olyan vélekedéshez, hogy a hálózatokban nincsen semmi új. Ez az állítás azonban teljesen félrevezető. „Nem az az új a hálózatokban, hogy tagjaik külső partnereik speciális szakértelmére számítanak, sokkal inkább azoknak a felelősségi köröknek a *száma* és a *természete*, amelyeket vállalatok kívülre helyeznek (outsourcing),⁸ továbbá a független partnerek nagy száma, akiket hálózatba szerveznek. A hálózat tagjai – különösen azok, akik a vertikális piacba és a belső piaci formákba vannak bevonva – teljes tevékenységi köröket helyeznek a falakon kívülre, olyanokat is, amelyeket a legtöbb cég hagyományosan a cég által birtoklandó és a versenyképességet eldöntő „magtevékenységnek” tekint, mint például a marketing, a gyártás vagy a K+F. (Walker [1997] p. 4. – Kiemelések tőlem–Sz. K.)

A hálózatszervezés mozgó rugói

A vállalatokat a külső környezet turbulens változásai kényszerítik arra, hogy laza – átalakulásra mindig kész – hálózatokba szerveződjének. Minél összetettebbek, bonyolultabb felépítésűek ugyanis a vállalatbirodalmak, s minél kiterjedtebb bürokrácia irányítja őket, annál kevésbé képesek reagálni az éppen általuk – gyors *technikai váltásaik és piaci hódításaik* folytán – kiváltott átrendeződésekre. A szemünk láttára formálódó információs társadalom, a technológiai korszakváltás: a *fordizmus*⁹ helyébe lépő *toyotizmus*,¹⁰ a globalizálódás elviselhetetlen mértékűre növeli a külvilág komplexitását és ebből fakadó bizonytalanságát a vállalati stratégiák számára. A bizonytalan környezetben szükséges reakciósebesség és a vállalati dinoszauruszok lomhasága közötti feszültség új szervezeti formák után kiált. Az új szervezeti forma – amely az utóbbi egy-két évtizedben indult hódító útjára – a hálózat. A rugalmas hálózatok éppen a bizonytalanságra vannak „kitalálva”. A rugalmasság nem csupán alkalmi válasz valamely piaci kihívásra, hanem – mint azt korábban már hangsúlyoztuk – a vállalati szervezet egésze a rugalmasság jegyében formálódik. „Az 1970-es évtized a *termelőképeség* évtizede. Az 1980-as évek a *Total Quality Management* jegyében teltek el. A most zajló kilencvenes évtized a *rugalmasság*é.” (Aggarwal [1995]) A robbanásszerűen fejlődő információs technológiák a rugalmasság eddig

nem látott mértékét teszik lehetővé a gazdasági szervezetek számára. A számítógép révén ugyanis a változások idővesztés nélkül átfuttathatók az egész rendszeren, a rendszer bármely modulja kicserélhető, a változások könnyen nyomon követhetők és az elemek konzisztensek maradhatnak.

Az információs technológiák bevezetése más módon is előmozdítja a vállalatok dezaggregációját, a korábban vállalaton belül megoldott feladatok kihelyezését, hálózati szervezését. Az informatizálás drámai hatást gyakorol a piaci tranzakciók költségeire. A vállalatok közötti kommunikáció és a piaci tranzakciók költségeinek radikális csökkentése lehetővé és gazdaságilag kifizetődővé teszi a gyakran kontinenseket átívelő vállalati hálózatok létrehozását. A vállalat többet nyer abból, ha a lehető legtöbb tevékenységet (nem is csak a melléktevékenységeket) a falakon kívülre helyezi (contracting out), mintha alkalmazottakkal végeztetné el őket.

A külsők hálózattá szervezését a mag cégnél az is motiválja, hogy a piaci ösztönzőkkel serkentett külső kontraktorok kézben tartása sokkal könnyebb, mint az alkalmazottaké, akik opportunisták* magatartást tanúsítanak, sztrájkolnak, fizetésemelést kérnek. A külső kontraktorok ellenben gyilkos versenyben szorítják le az alkatrész- vagy szolgáltatásárakat, és – akár a nap 24 órájában is rendelkezésre állva – javítják a minőséget, rövidítik a szállítási határidőket. A szerződéses partnerekből szerveződött hálózatokban *minden tevékenység folyamatosan a verseny kontextusába helyeződik.* (Szabó [1998]) Ez a legkézenfekvőbb előnye annak, hogy a monolit szerkezetű társasági monstrumok helyébe a huszonegyedik század küszöbén laza, piac által integrált, mozgékony vállalathalmazok lépnek. Lassan már a fizikai termelés egésze kerül a kapun kívülre, a termelés teljes „hardverje”, miközben a *termelés* „softverje”, szellemi irányítása, és a jövővel való foglalatosság, azaz a kutatás és fejlesztés¹¹ *kapun belül marad.* (Quinn [1992]) A nagyvállalatok szemében csökken a materializálódott tőke jelentősége, és a hálózati kapcsolatokban megnyilvánuló virtuális tőke, a hálózat szervezése, irányítása, a globális gazdasági folyamatok szabályozása válik kulcsfontosságúvá. (Upton - McAfee [1996])

Az, hogy a vállalatok éppen milyen szervezeti formát öltenek, bővülnek-e, vagy karcsúsodnak, nem pusztán menedzsmentfilozófiák vagy divatáramlatok kérdése, hanem szigorúan *költségvezérelt folyamat.* Ha egy-egy

* V. ö. ²⁴ (Szerk.)

részfolyamat, tevékenység, közbenső termék vagy szolgáltatás esetében a külső partnerek által történő beszállítás piaci tranzakciós költségei meghaladják a specializációból és a partnerek versenyeztetéséből eredő hasznot, a vállalatok saját kézbe veszik a szóban forgó tevékenységet. Ilyenkor – a *coase-i* terminusokat használva – *a hierarchia mellett döntenek a piac rovására*. Ha ellenben – mint napjainkban történik – a piaci tranzakció költsége radikálisan csökken, akkor ésszerű a dolgot a piaci partnerekre bízni, azaz *a piac hódít teret a hierarchiákkal szemben*.

Dinamikus, bizonytalan, nehezen kiszámítható környezetben a vertikálisan felépített hagyományos társaságok szükségképpen alulmaradnak a hálózatokkal szemben. Az információs technológiák hatékony hálózati integráló erők, miközben nagy mozgásszabadságot is engedélyeznek. (Lucas–Baroudi [1994]). „Az információs technológia a szervezeti modell átszervezésének olyan nagy szabadságfokát hozta, amelyet soha azelőtt nem érthünk el.” – nyilatkozta David Shpilberg, az Ernst & Young partnere és a Information Technology Management Consulting Services nemzeti igazgatója. (La Barre [1995] p. 23.) A modern információs technológiák variabilitása eszményi a laza, de mégis összehangolásra és integrációra szoruló hálózatok számára. A számítógép a technika valamennyi korábbi vívmányánál nagyobb hatást gyakorol a szervezeti struktúrára (Leavitt–Whisler [1988], illetve a szervezetek „metamorfózisára” (Bjorn–Andersen–Turner [1994]). A globális hálózatok csak olyan világban válhatnak az üzleti szervezetek meghatározó típusává, amelyben a térnek és az időnek, azaz a térbeli és időbeli különbségeknek a jelentősége elhalványul. A világháló korszakában messzemenően leegyszerűsödik a tér és az időszakadékok áthidalása. A számítógép, illetve az összekapcsolt komputer virtuális hálózata az eszköze, feltétele, következménye és mozgató rugója a glóbuszt behálózó cégközi hálózatok fejlődésének.

A hálózatokban folyamatosan végbemegy a tudás és az információk kölcsönös cseréje. (Johanson–Mattson [1987]) *A tanulás a hálózatosodás központi mozgatója, értelme, lényege*. Az információszerző és tudásgeneráló kapcsolatok akkor bontakozhatnak csak ki igazán a vállalatközi térben, ha a kapcsolat nem csupán alkalmi. Ismétlődő együttműködés esetén az információszerzés, a tanulás sokkal hatékonyabb lehet, mint az alkalmi információs aktusokban. Ugyanakkor *az ismétlődő vállalatközi érintkezésben kisebb a kockázata annak, hogy a cégek téves vagy szándékosan meghamisított informá-*

ciókat adnak át egymásnak. (Sweeney [1996]) A hosszú időn át fennálló kapcsolatokban radikálisan csökkennek a tudás megszerzésének költségei, mert – a partnerek közötti bizalom alapján – elmaradhat a tudás minőségének meglehetősen körülményes vizsgálata.¹³

Inkább piac? Vagy inkább hierarchia?

A hálózatok alapjaikban változtatják meg a közgazdasági összefüggéseket, az elmélet mindaddig mégis viszonylag kevés figyelmet szentelt e gazdaságtörténeti jelentőségű fejleménynek.¹⁴ Ennek tudható be, hogy sokan a vertikális nagy konszernnek laza hálózattá való átalakulását egyértelműen a piac térhódításaként értékelik a hierarchiák rovására. Bár kétségtelen, hogy a nagy szervezetek átalakulása független kontraktorok hálózattá revitalizálja a piacot, egyidejűleg azonban meg is változtatja a piaci kapcsolatok természetét. Nem a tizenkilencedik századi verseny tér vissza a hálózatokkal, hanem *valami egészen új kezdődik*. A hálózatok különböznek a hierarchikus cégektől és a piacoktól egyaránt. (Powell [1990]) Míg a hierarchikus cégekben az *utasítások és szabályzatok*, illetve a *hatalom és az alárendelődés* viszonyai jellemzők, addig a piac a *mutualitás*: azaz ellenértékek egyensúlyán nyugvó *önkéntes tranzakciók világa*. A hálózatokat azonban mindkét említett koordinációs mechanizmustól megkülönbözteti a tranzakciókban sok esetben érvényesülő reciprocitás.¹⁵ A mutualitás, amely a közönséges árucserék tulajdonsága, azt jelenti, hogy az egyik szereplő csak akkor cselekszik a másik javára, ha a partner egyidejűleg felkínálja az ellentételezést. (V.ö. Stephens [1996] p. 538.) A hálózatokra jellemző reciprocitásnál azonban az egymásnak nyújtott előnyök és ellentételezésük közötti *kapcsolat laza és közvetett*. A hálózatokban határozatlan számú lehetőségnek¹⁶ kell fennállnia a tranzakciókra, csak lezáratlan ügyletsorozat mellett mutatkozik ugyanis hajlandóság a hálózati együttműködésre. Ha a hálózati partnerek tartós kapcsolatban maradnak, érdemes korrektnek lenniük, hogy kölcsönösen biztosítsák egymás lojalitását a jövőre. Ha ellenben az együttműködés határai időben jól definiálhatók, akkor nem érdemes nagylelkűnek vagy becsületlennek lenni, mert az semmiképpen sem található viszonzásra a jövőben. *A hálózatnak tehát nemcsak a térbeli határai elmosódóak, a hálózatszerű kooperáció bizonyos értelemben időben is határtalan*.

A következő táblázatban összefoglaljuk a piac, a hálózatok és a hagyományos vállalati hierarchiák jellemző

vonásait, hogy világosabban kirajzolódjanak a hálózat megkülönböztető jegyei a gazdaság más modern koordinációs mechanizmusaival szemben:

Hálózat a hierarchiák és a piac között

	Hierarchiák	Hálózatok	Piac
Fő integrációs erő	<i>parancs</i>	<i>kooperáció</i>	<i>verseny</i>
<i>A viszony természete</i>	hatalmi, alárendelt	reciprocitás, kiegyensúlyozott	mutualizmus, kiegyensúlyozott
<i>A kooperáció</i>	zárt	lehatárolatlan, időben és térben nyitott	lehatárolatlan
<i>Technológiai bázis</i>	tömeg-termelés	tömeges testreszabás	nincs specifikus bázisa
<i>Integráció</i>	vertikális	hibrid	horizontális
<i>Adaptáció</i>	lassú, szakaszos	gyors, folyamatos	gyors, folyamatos
<i>Struktúra</i>	merev	lazán kötött	nem szervezeti

Teljesítőképes hibridek

Ha a reciprocitással, a térbeli és időbeli lezáratlansággal mint megkülönböztető jegyekkel világosan elhatároljuk is a hálózati együttműködést a hierarchiáktól és a piactól egyaránt, e jelenségek mégis össze is függenek. Mint minden új forma, a hálózat is a már meglévőkből építkezik, azok kombinációja. *A hálózatokban* – a sajátos, csak a hálózatra jellemző vonásokon túl – *szóhoz juthat mind a piaci, mind a hierarchikus elem.*

Hierarchikus elemek a piaci kapcsolatokban – A McDonald's effektus

A vállalatok, a különféle rendű-rangú partnerek – akár csak a közönséges piaci szereplők – a hálózatszervezés stádiumában még szabadok partnereik megválasztásában, amint azonban a választás megtörtént, alárendelődnek a hálózatnak mint egésznek, hierarchikus viszonyba kerülnek, többé-kevésbé bezáródnak (lock in) a hálózati kapcsolatba. A hálózat csak első megközelítésben a hierarchia szöges ellentéte, közelebről nézve azonban inkább a piac és a hierarchia sajátos elegye.¹⁷ Mindazonáltal a hálózati hierarchia – ha létezik is – nem keverhető össze

a „fordista“ vállalati szervezetek merev hierarchiájával. Már csak azért sem, mert a *hálózati kooperáció semmiképpen nem piac feletti vagy piacon túli kapcsolat.* A Solar-cég és bolygója között például adásvételek

1. táblázat zajlanak, de minthogy ezek nem alkalmiak, hanem hosszú távon, szerződéses alapon működnek, a partnereket – a kölcsönösen előnyös csere esetlegességén túl – erős társadalmi kötelekek is összefűzik.¹⁸

A piaci és a hierarchikus elem aránya a különféle hálózattípusokban más és más. Előfordulhat például – különösen a felülről szervezett hálózatokban, amelyek eltérő súlycsoportba tartozó vállalatokat fognak össze – hogy a hálózat csupán a hierarchiát élesíti újjá más formában.¹⁹ Számtalan tény utal arra, hogy a piaci cserében sok esetben erősödnek a hierarchikus elemek. A gyorsított hálózatra utalva az effajta hierarchikus beszűrődést McDonalds effektusnak neveztük el. A McDonalds világhálózatba szerveződött, jogilag önálló piaci szereplőket nem tiszta piaci kontraktus köti a McDonald'shoz, hanem a hierarchikus függőség szálai is, csakúgy, mint a

Nap-cégek bolygóit, vagy a nagy kereskedelmi láncoknak szállító termelőket.

➤ A beszállítókat gyakran erősebben fogják, mint amennyire az alkalmazottakat egyáltalán lehetséges. A beszállítók és szerződéses partnerek – ellentétben az alkalmazottakkal – sokszor semmiféle védelmet nem élveznek, ami korlátozná a hálózati központ hatalmát, illetve annak érvényesítését velük szemben (Ellentétben a munkásokkal – a bedolgozók mögött nem állnak meghatározó súlyú és hatékony érdekvédő szervezetek). A Solar-cégek által összefogott bolygóvállalati hálózatok némelyikében a bedolgozók nagyobb mértékben függenek a megrendelőtől, mint a munkás munkaadójától.

➤ A megrendelő kezében olyan eszközök vannak, amit hagyományosan a munkásokkal szemben alkalmaztak: teljesítményértékelés, ösztönzőrendszer, büntetés. „Az Európaszerte jelen levő kereskedők (a Metro, a Rewe, az Edeka, a Tengelmann, a Spar) – egyre gyakrabban támasztanak beszállítóikkal szemben olyan pénzköveteléseket, amelyek elméleti szempontból leginkább a feudális földjáradékkal rokoníthatók. Ha a márkás termékeket előállító világcégek azt akarják, hogy termékük továbbra is megtalálható legyen a nagy kereskedelmi láncok polcain, akkor időről-időre vehemens engedménynyújtási követelményeknek kell eleget tenniük... Ha valamely

rebellisnek eszébe jutna elutasítani a rabatt-követelést, akkor azzal a retorzióval kell számolnia, hogy nem vesznek tőle több árut. A kereskedők eufemisztikus kifejezésével ez a „kilitázás“. (Hámori [1998a] p.7.)

► A megrendelő-beszállító piaci viszonya olykor hasonlóan hosszú távú kapcsolat lehet, és hasonló problémákat (oportunitizmus) vet fel, mint a foglalkoztatás. Szerződésük legtöbbször nemcsak egy termék szállítását foglalja magában, hanem lojalitást, innovációs kényszert, személyi függőséget. Bizonyára meglepő, de a vállalatok közötti tartós kapcsolatokban: a „megrendelő-beszállító“ viszonyban, egyéb hosszú távú szerződéses kapcsolatokban (például a vállalati információs rendszer szerződéses működtetésében vagy a vállalati büfé szerződéses üzemeltetésében) s a több évre szóló irodabérelti szerződésekben) gyakori, hogy a partnereknek már teljesen elégük van egymásból, mégis bennragadnak a kapcsolatban. Az okok hasonlóak a félresikerült házasságokban tapasztalhatókhöz. A válás sohasem elhatározás kérdése, hanem költségekkel, mégpedig gyakran elviselhetetlen költségekkel jár. A „válással“ és az új partneri viszony kialakításával együtt járó tetemes költségeket nevezzük a közgazdaságtanban partnerváltási költségeknek. (Hámori [1998b] p. 1421.) A szerződéses „kapcsolatba való belépés mindkét fél – a bedolgozó és a megrendelő részéről is – bizalmat igényel. Ugyanakkor mindkettőjüknek a jövedelmező termelés és csere új lehetőségeit kínálja. Mihelyt a beruházás megtörténik, a cégek „bezáródnak a kapcsolatba“ (lock in), miáltal mindketten veszíthetnek,²⁰ ha a bizalmi viszonyt átgondolatlanul alakították ki.“ (Lorenz [1993])

Mindazonáltal a hálózatok megmerevedése, szélsőséges hierarchizálódása inkább kivétel, mint szabály. A legtöbb hálózatban (még a felülről szervezettekben is), nagy súllyal van jelen a reciprocitás koordinációs mechanizmusa. A hálózaton belül és a bennlévők, valamint a bekerülni vágyók között folyó verseny pedig soha nem látott intenzitással éleszti fel a piaci versenyt, amely a bürokratikus nagyvállalatok korszakában sorvadni látszott.

A piac beszűrődése a hierarchiákba – a molekuláris egységek belső piaca

Kisméretű, rugalmas hálózati egységek nem csupán a tevékenységek kihelyezése révén keletkeznek. A nagy korporációk felismerték annak előnyeit, ha hierarchikusan felépített, monolit rendszerüket alkalmazottaikból szervezett molekuláris egységekkel (Zenger-Hesterly [1997]) rugalmas, s messzemenően önálló teamekkel

váltják fel. Mind több szó esik az ún. *cirkuláris szervezetről* (Ackoff [1989], az alá-fölrendeltségi viszonyok egyenrangú felek tranzakcióival való helyettesítéséről, a cégen belül, azaz az önálló egységek belső piacáról. Ez utóbbit, vagyis a belső piacot Achrol a következőképpen határozza meg: „Átvesszük a belső piaci hálózat kifejezést és olyan cégeként definiáljuk, amelyet független profitcentrumként működő belső vállalkozások egységeivé szerveztek. E belső vállalati egységek piaci áron vesznek és adnak el más külső és belső egységektől, illetve egységeknek, vagy éppen beruháznak azokba, kielégítve saját szükségleteiket, miközben ugyanakkor a cég egészét meghatározó politika tárgyai.“ (Achrol [1997] p. 59.) A központi stratégiának történő alárendelésük ellenére az e „vállalati funkciókat átívelő“ (cross-functional) teamek gyakran széles körű kompetenciával vannak felruházva, és maguk határozzák meg működési területüket, tevékenységük kereteit is.

A vállalati hierarchiák belső „molekuláris egységei“ között zajló interakciók kvázi-piaci tranzakciókká alakulnak át. Ez radikális változásokat hoz az alkalmazotti viszony természetében a cégen belül.²² Az alkalmazott nem csupán a saját munkájáért felel, hanem annak eredményességéért is. Az eredményességet pedig az eladhatóságon mérik. Az erőfeszítések, a munka, az *input helyett* – akárcsak más független piaci szereplőknél – az alkalmazottak esetében is a *piaci outputot mérik*. Az egyéni teljesítmény háttérbe szorul, és a piacképes csoportteljesítmény számít.²³

A kvázi autonóm vállalaton belüli egységek majdnem hasonlóan működnek, mint a külső beszállítók. Közvetlenül kapcsolódnak a piachoz, és közvetlenül érzékelik a vevők igényeit, eredményeiket a vevő megelégedettsége méri. Munkájuk eredményében nagy erejű ösztönzők (high-powered incentives) teszik érdekeltté őket, s nem merül fel az oportunitizmus szokásos válfajainak a legtöbbje. A hierarchiák lebontásával párhuzamosan a központi koordináció drámaian felgyorsul, ami csak gyors reagálású egységek bevetésével lehetséges, és nem a szokásos bürokratikus lépcsőket bejárva. Mindez a hagyományos hierarchiát hibrid szervezeti formává alakítja – jelentős piaci kontrollal. (Zenger-Hesterly [1997] p. 210.)

Miért fontosak a közgazdasági kutatás számára a hálózatok?

A hálózatok az utóbbi egy-két évtizedben meghatározó súllyal vannak jelen a menedzsment szakirodalomban. A közgazdasági elmélet azonban jószerivel még fel sem

fedezte a hálózatok létezését, ennél fogva nemigen érzékeli annak jelentőségét, hogy a legtöbb közgazdasági jelenséget a hálózatokban értelmezhetjük csak. Sem a mikrookónómia, sem a makroelemzés nem juthat releváns tételekhez, ha továbbra is figyelmen kívül hagyja mindazokat a robusztus irányzatokat, amelyek a társaságok dezaggregációjával és a hálózatosodással függnek össze. Ha a vállalat sokáig fekete doboz volt a mikroelemzés számára, a hálózatok inkább fekete lyuknak tűnnek, ahonnan nem jutnak el jelek az elméleti megfigyelési pontokra. E cikk célja, hogy ráirányítsa a figyelmet erre a messze ható következményekkel járó új fejleményre.

Miért fontosak

a közgazdasági kutatás számára a hálózatok?

Legelőször is elterjedtségük, dinamizmusuk, *növekvő gyakorlati súlyuk miatt*. A vállalatok vertikális dezintegrációja, az autonóm molekuláris egységek belső piacon történő összekapcsolása és a kulcstevékenységek kihelyezése lendületesen halad előre. A hálózatosodás lendületére utal egy – a nemrégiben Amerikában létesített Outsourcing Institute által publikált – adat, miszerint az Egyesült Államokban évente 35 százalékkal nő a kihelyezés. Az amerikai vállalatok több mint ötven százaléka él ezzel a módszerrel, s – hozzávéve azokat, akik a jövőben terveznek ilyent – az arány meghaladja a nyolcvan százalékot.

► Nem kevésbé érdekesek a hálózatok a *vállalatelmélet szempontjából*. Ha a harmincas években az a kérdés, hogy miért hoznak létre a gazdasági szereplők vállalatokat²⁵ olyan horderejű volt, hogy később Nobel-díjra érdemesítették (Ronald Coase), akkor feltehetően az sem teljesen irreleváns, hogy miért bontják le őket, s miért helyettesítik ismét a vállalati alkalmazottak munkáját a piacon megvásárolt árukkal és szolgáltatásokkal.

► Kelet-európai szempontból a globális vállalati hierarchiák leépítése és a funkciók kitelepítése meghatározó esélyeket hordoz magában a régió vállalatai, vállalkozásai számára, hiszen térségünk – különös tekintettel a Visegrádi országokra – az egyik legalkalmasabb kihelyezési célpont. A fentebb leírt drámai átalakulás következtében a piactudományok közé reintegrálódni igyekvő kelet-európai országok hirtelen a „hálózati kapitalizmus” (alliance capitalism), (Gerlach [1992]) viszonyai között találták magukat. A kelet-európai közgazdászok számára így különösen fontos ennek a paradigma-

váltásnak az érzékelése, hogy világossá tegye a fejlett régiókba bekapcsolódni szándékozók számára, hogy hol tartanak ezek a fejlett régiók, és hová igyekeznek.

Hivatkozások

- Achrol, R. S.* [1997]: Changes in the Theory of Inter-organizational Relations Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25. No. 1. pp. 57-71.
- Ackoff, R.L.* [1989]: The Circular Organization: An Update. *The Academy of Management Executive*, Vol. 3. February. pp.11-16.
- Aggarwal, S.* [1995]: Flexibility Management: The Ultimate Strategy. *Industrial Management*, November-December
- Bjorn-Andersen, N.-Turner, J.* [1994]: Creating the twenty-first century organization: the metamorphosis of Oticon. In: Baskerville et al (eds.): *Transforming Organizations with Information Technology*. North Holland, New York, pp. 379-393.
- Borys, B.-Jemison, D. B.* [1989]: Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 2. pp. 234-249.
- Byrne, J. A.-Brandt, R.-Port, O.* [1993]: The Virtual Corporation. *Business Week*, February 8., pp. 98-102.
- Cheung, S. N. S.* [1983]: The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXXVI. April. pp 1-21.
- Ching, C.-Holsapple, C. W.-Whinston, A. B.* [1996]: Toward IT support for coordination in network organizations. *Information and Management*, Vol. 30. pp. 179-199.
- Coase, R. H.* [1988]: The Nature of the Firm. *Origin. Journal of Law and Economics and Organization*, Vol. IV. No. 1. pp 3-17.
- Coase, R. H.* [1937]: The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4. No. 4. November, pp. 386-405.
- Daft, R. L.-Lewin, A. Y.* [1993]: Where Are the Theories for the „New“ Organizational Forms? An Editorial Essay. *Organization Science*, Vol. 4. pp. i-vi.
- D'Alessandro, D.* [1997]: Sizing up the mergers mania. *Management Review*, Vol. 86. Issue 11. pp. 37-42.
- D'Aveni, R. A.* [1995]: Coping with Hyper-competition. Utilizing the New 7S⁺ Framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 3.
- Davidow, W. H.-Malone, M. S.* [1992]: *The Virtual Corporation*. Harper Collins, New York
- Dess, G. G.-Rasheed, A. M. A.-McLaughlin, K. J.-Priem, R. L.* [1995]: The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 3. pp. 7-20.
- Forsgren, M.-Johanson, J.* (eds.) [1991]: *Managing networks in international business*. Gordon and Breach, Philadelphia
- Frost, N.* [1993]: Outsourcing: the right move for today's virtual organization. *The Office*, Vol. 117. No. 5. May. pp. 40-42.

- Grandori, A.–Soda, G.* [1995]: Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16/2 pp. 183-214.
- Gerlach, M. L.* [1992]: Alliance Capitalism. University of California Press, Berkeley
- Hámori, B.* [1998a]: „Dog strategies“ – threatening, exploitation and aggression on the markets of transition countries. Paper prepared for the 2nd Annual Conference of ISNIE, Paris, September 17-19. pp 1-24.
- Hámori, B.* [1998b]: Férjhez adná-e a lányát a Homo oeconomicushoz? A reciprok altruizmus felértékelődése. (Would You Want Your Daughter to Marry Homo Economicus? Reappraising of Reciprocal Altruism. *Magyar Tudomány*, 12. sz. december
- Handy, C.* [1989]: The Age of Unreason. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Harris, R. C.–Insinga, R. C.; Morone, J.–Werle, M. J.* [1996]: The Virtual R&D Laboratory, *Research Technology Management*, Vol. 39. No.2. March/April
- Hedberg, B.–Nystrom, P. C.–Starbuck, W. H.* [1976]: Camping on Seesaws: Prescription for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21. March. pp 41-65.
- Jarvenpaa, S. L.–Blake, I.* [1994]: The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges. *Journal of Management Information Systems*, Spring, Vol. 10. Issue 4. pp. 25-58.
- Johanson, R. R.–Mattson, L. G.* [1987]: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 17. No. 0. pp. 34-48.
- Johnston, R. R.–Lawrence, P. R.* [1988]: Beyond Vertical Integration - The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review*, July-August. pp. 94-101.
- Klein, B.–Crawford, R.–Alchian, A.* [1978]: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21. pp. 297-326.
- Kocsis Éva–Szabó Katalin* [1997]: Technológiai korszakhatáron. Rugalmas technológiák regionális hálózatok. (New Technological Era Is Coming) OMFB (National Commission for Technological Development) Budapest, pp. 1-99.
- LaBarre, P.* [1995]: The seamless enterprise. *Industry Week*, Vol. 244. Issue 12. Juni 19. pp 22-31.
- Laky Teréz:* Változó fogalmak a munka változó világában. *Közgazdasági Szemle*, 1998. 2. sz. pp. 123-137.
- Larson, A.* [1992]: Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, March. pp. 76-103.
- Leavitt, H.–Whisler, T.* [1988]: Management in the 1980s. *Harvard Business Review*, Vol. 36. No. 6. November-December, pp. 41-48.
- Levinson, N. S.* [1994]: Inter-organizational Information Systems. *New Approaches to Global Economic Development. Information and Management*, Vol. 26.
- Lorenz, E. H.* [1993]: Flexible Production System and the Social Construction of Trust. *Politics & Society*, Vol. 21. Issue 3. September
- Lorenzoni, G. – Baden Fuller, C.* [1995]: Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, Vol. 37. No. 3. pp. 146-163.
- Lucas, H.–Baroudi, J.* [1994]: The Role of Information Technology in Organizational Design. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10. No. 4. Spring, pp. 9-23.
- Miles, R. E.–Snow, C. C.* [1986]: Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, Vol. 28. No. 3. Spring, pp. 62-73.
- Milgrom, P.–Roberts, J.* [1992]: Economics, Organizations and Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Moore, J. F.* [1993]: Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May-June. pp.75-86.
- Morgan, G.* [1989]: Creative Organization Theory: A Resource Book. Sage Publications, California
- Oshorn, R. N.–Hagedoorn, J.* [1997]: The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Inter-organizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 40. No. 2. pp. 261-278.
- Powell, W. W.* [1990]: Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. M. Staw – L. L. Cummings (eds.): *Research in Organizational Behavior*, No. 12. CT: JAI Press, Greenwich, pp. 295-336.
- Powell, W. W.* [1987]: Hybrid Organizational Arrangement: New Form or Transitional Development? *California Management Review*. Vol. 30. No. 1.
- Quinn, J. B.* [1992]: The intelligent enterprise: a new paradigm. *Academy of Management Executive*, Vol. 6. No. 4.
- Snow, C. C.–Miles, R. E.–Coleman jr., H. J.* [1992]: Managing 21st Century Network Organization. *Organizational Dynamics*, Vol. 21. Winter. pp. 5-20.
- Stephens, C.* [1996]: Modelling Reciprocal Altruism. *The British Journal for the Philosophy of Science*, Vol. 47. No. 4. December
- Sweeney, G.* [1996]: Learning efficiency, technological change and economic progress. *International Journal of Tehnology Management*, Vol. 11. Nos. 1/2.
- Szabó, K.* [1998]: Kihelyezési hullám – A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására. (Outsourcing wave –The spreading of the market at the expense of hierarchies) *Közgazdasági Szemle*, No. 2. pp. 137-153.
- Tirole, J.* [1988]: The theory of industrial organization. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Tully, S.* [1993]: Modular Corporation. *Fortune*, February. pp. 106-104.
- Upton, D. M.–McAfee, A.* [1996]: The Real Virtual Factory. *Harvard Business Review*, July-August

- Walker Jr, O. C. [1997]: The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Question. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25. No. 1. pp. 75-82.
- What is the... [1996]: What is the future of work? Ideas from a French report. *International Labour Review*, Vol. 135. No.1. pp. 94.
- Williamson, O. E. [1998]: The Institutions of Governance. *American Economic Review*, Vol. 88. Issue 2. May. pp. 75-79.
- Williamson, O. E. [1991]: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, June, pp. 269-296.
- Zenger, T. R.-Hesterly, W.S. [1997]: The Dissaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*, Vol. 8. No.3. May - June, pp. 209-222.

Lábjegyzetek

- 1 A cikk az OTKA pénzügyi támogatásával készült „A tömegtermeléstől a „mérték utáni” termelésig” című T 023625 sz. kutatási szerződés keretében.
- 2 Idézi D’Alessandro [1997]
- 3 Az INSEE nevű francia kutatóintézet tanulmánya szerint a „teljes idejű fizetett foglalkoztatás modellje” – meghatározott időre szólóan, meghatározott szakmában, illetve foglalkozásban –, amely e század elejétől uralkodott, elveszti mintaadó voltát. Az ideiglenes foglalkoztatás új formái fejlődnek ki, a foglalkoztatotti lét és a munkanélküliség növekvő gyakorisággal váltogatják egymást, miközben a munkahelyek mobilitása egyre nő.“ (Commisariat General Du Plan [1995] p.95. Idézi What is the future [1996] p. 100.). A foglalkoztatás drámai átrendeződéséről magyar nyelven Laky Teréz közölt kitűnő összefoglalót. (Laky [1998])
- 4 „Tomorrow’s successful organizations will be designed around the building blocks of advanced computer and communications technology. The success of these organizations will come from the ability to couple to, and decouple from the networks of knowledge nodes. These networked organizations will link, on an as needed basis, teams of empowered employees, consultants, suppliers, and customers. These ad hoc teams will solve one-time problems, provide personalized customer service, and then, as lubricant for subsequent interactions, evaluate one another’s performance.“ (Jarvenpaa-Blake [1994] p. 25.)
- 5 Találóbbr lenne ezeket önszervező szervezeteknek nevezni.
- 6 „Structure is the old paradigm, and we have to forget about those descriptions of structure. We’re really talking of organizing—a process and not a structure.“ (LaBarre, p. [1995] p. 23.)
- 7 „Azt javaslom, hogy a társaságot ne egy meghatározott iparág részvevőjeként szemléljük, hanem egy üzleti ökoszisztéma részeként, amely iparágak sokaságát íveli át. Az üzleti ökoszisztémában a képességek együttfejlődnek (co-evolve) egy meghatározó innováció körül, a cégek kooperatív módon dolgoznak együtt és egyben versenyeznek, hogy támogassák az új termék kifejlesztését, megfeleljenek a vevők igényeinek és végső fokon előkészítsék az innováció következő körét.“ (Moore [1993] p.76.)
- 8 Mint annyi más új jelenségre, az outsourcingra sem alakult ki egységes definíció. Legszűkebb értelemben outsourcingon a már meglévő, és korábban a vállalatban, illetve intézményen belül ellátott feladatok, funkciók és a hozzájuk tartozó eszközök, berendezések, illetve kapacitások kihelyezését, külső vállalkozókra bízását értik. Tágabb értelemben a vállalat számára szükséges, termelési láncába illeszkedő feladatoknak – elsősorban a háttérfeladatoknak vagy a stratégiai célok szempontjából kevésbé meghatározó részegységek, alkatrészek termelésének – külsőkkel való elvégeztetését tekintik outsourcingnak, a külsők körébe beleértve a munkaerő-kölcsönző cégektől kölcsönzött ideiglenes munkaerőt is. Az outsourcing gazdagodását, fogalmi terjedelmének más irányú bővülését emeli ki Nancy Frost, amikor így fogalmaz: „Öt évvel ezelőtt az outsourcing merőben új, innovatív útja volt a vállalatban belüli levelezési rendszer (mailroom) üzemeltetésének. Ma az outsourcing-szolgáltatások bármely feladat esetében elérhetők: a vállalatok belüli információs rendszer menedzselésétől az adminisztrációs szolgáltatásokig, beleértve az adatfeldolgozást, a jogi ügyek vitelét a számítástechnikai műveleteket, a telekommunikációt, valamint a kölcsönzött munkaerőt is.“ (Frost [1993] p. 40.)
- 9 „A fordizmus a tömegtermelés szinonimája. Ford híres T-modellje – a Ford-gyárban 1913-ban elsőként bevezetett szerelőszalaggal együtt – századunk tízes éveitől kezdve nemcsak Amerikát, hanem a világot is megváltoztatta. A fordizmus csak sűrített kifejezése, szimbóluma volt mindannak, amit modern kapitalizmus néven ismerünk.“ (Kocsis-Szabó [1997] p.12)
- 10 A fordista termelési filozófiát – a hozzátartozó vállalati alakzatokkal együtt – váltja fel most a toyotizmus, az információs kor termelési filozófiája és vállalat-szervezési modellje. A szakirodalomban a toyotizmus sokszor mint a modern termelési rendszer szinonimája szerepel – a posztfordista technológiai rendszerrel azonos értelemben. A toyotizmus jellemzője, hogy a vertikálisan dezintegrált nagyvállalat részeit (például a „vezércéget” és beszállítóit) informális hierarchia kapcsolja össze. A fordista modell méretgazdaságosságával szemben – a toyotista modellben a változékonysági és rugalmassági

előnyök (economies of scope) kihasználására törekednek, rugalmas gyártási rendszerek alkalmazásával. Ezért a toyotista rendszerben működő vállalatok sokkal inkább képesek a kisméretű piacok és az ún. piaci rések kihasználására, mint a fordista vállalatok. (Kocsis-Szabó [1997] p.82.)

11 Ez sem teljesen igaz persze, hiszen a kutatás-fejlesztésben is elindult egyfajta outsourcing. Részfeladatokat, méréseket, a kutatás fáradságosabb, mechanikus elemeit vagy nagy kockázattal járó részeit már ma is igyekeznek a nagyvállalatok albérltetbe adni, miközben vállalaton belül tartják a kutatás-fejlesztés stratégiai mozzanatait. (Lásd erről részletesen (Harris-Insinga-Morone-Werle [1996])

12 Szó szerint: „Information technology is bringing a level of freedom in the ability to structure an organizational model that wasn't available before,” (LaBarre [1995] p.24.)

13 A bizalom jelentőségét az effajta ügyletekben aligha lehet túlhangsúlyozni. A tudás par excellence bizalmi áru (credible good), hiszen termelője és felhasználója között eleve éles információs aszimmetria áll fenn.

14 Növekvő számú evidenciája utal egy alapvető eltolódásra a gazdasági tevékenység irányításában... a szervezeti kutatásokban azonban nem megy végbe párhuzamos eltolódás, és fennállhat a veszélye annak, hogy a kutatások elszigeteltté és irrelevánssá válnak az új paradigma felbukkanásával. Daft-Lewin-t idézi Zenger-Hesterly [1997].

15 Működésükben a komplementaritásra, az önműködő kapcsolatokra, a mag cég és a partnerek közötti reciprocitásra helyeződik a hangsúly. (Ching et al [1996] p. 181.)

16 Ha a kooperációs esetek száma előre tudható, akkor a legutolsó menetben már nincs értelme a korrekt, segítőkész magatartásnak. Ez a probléma azonban logikailag visszagöngyölíthető az első esetig. (Hanged man paradox) Az ismételt Fogoly dilemma játékok (indefinitely repeated games) ismeretében matematikailag is levezethető, hogy miért feltétele a meghatározatlan számú lejátszás a jól működő kooperációnak.

17 Ezen a véleményen van Williamson is: Williamson [1991] megkísérelt eljutni a hálózat fogalmához annak a felismerésével, amit az irányítás hibrid formájának nevezett. A hibridek a piaci tranzakciók aspektusait a hierarchiák jellemzőivel kombinálják, és a két szélső alternatíva közé esnek egy kontinuumon. (Williamson [1991] has tried to come to terms with these network forms in recognizing what he calls the hybrid form of governance. Hybrids combine aspects of market transactions and characteristics of hierarchies and fall between the two alternatives on a continuum.) (Larson [1992] p. 76.)

18 A partnerek megtanulnak egymáshoz alkalmazkodni. Akár a régóta házasságban élők, szinte hasonlítani kezdenek egymáshoz technikai, logisztikai, adminisztratív, pénzügyi szempontból.

19 Nagy hiba volna ezért mereven szembeállítani a hagyományos társaságokat és a hálózatokat. Még a legmerevebb, vertikálisan integrált társaságban is működnek alkumechanizmusok, bizonyos fokig érvényesül a partnerség, a reciprocitás elve is, miközben egyes vállalati hálózatok – például a McDonald's mintájú franchise rendszerek – erősen központosítottak, kevés önálló döntést hagynak meg a lánchoz tartozó – egyébként jogilag független – vállalkozók kezében. (V.ö.: Grandori - Soda [1995] p.195.)

20 A beszállítónak azzal a kockázattal kell szembenéznie, hogy a megrendelő utólag lefelé módosítja az alkatrészek árát. Nagyon is jól tudja, hogy mindaddig nyugodtan mehet lefelé az árral, amíg a beszállító által elérhető árak profittartalma olyan alacsony nem lesz, hogy a beszállító inkább a váltás mellett dönt. A váltás ugyanis – ha gépsorai csak egy meghatározott vevő kiszolgálására alkalmasak – azzal jár, hogy termelő be rendezéseit el kell adnia. Az ebből az eladásból megmenthető összeg napi kamatának mélységéig mehet lefelé a vevő az áraiban a beszállító számára biztosított profittal (Klein-Crawford-Alchian [1978]). Ha ez alá menne az árral, akkor a beszállító a menekülés útját választja, inkább eladja az üzemét, és élvezi a pénz kamatait. Értelemszerű persze, hogy a speciális gépsorokat általában csak nagy veszteséggel lehet eladni. A beszállító így keletkezett vesztesége, megfejeelve egyéb – például a munkaerő elbocsátásából, az idő előtt lemondott helyiségbérletekből stb. – eredő veszteségeivel a partnerváltás költsége. E költségek riasztják vissza a beszállítót a szakítástól, s egyben magyarázzák azt, hogy miért veti alá magát a piaci köntösbe bújtatott hierarchiának.

21 Utalás a kifejezést elsőként alkalmazó Miles és Snow-ra [1993], illetve a Snow-Miles-Coleman [1992] szerzőhármásra.

22 „A szervezetek felismerték annak az értékét, hogy olyan tagjaik vannak, akik spontán módon vannak motiválva messze az előírt szerepeken túl is, és a fölött teljesítenek, amit a kötelesség megkíván.” (Achrol [1997] p. 64.)

23 A Magyarországon működő külföldi könyvkiadók teljesen mást várnak például a szerkesztőtől, mint ami a korábbi gyakorlat szerint elvárható lenne. Nem az a fontos, hogy mennyi munkát ölt a szerkesztő a kéziratba az anyag korrigálásakor, hanem az, hogy a szerző felkutatásától az olvasókhöz való eljuttatásáig – azaz az első lépéstől az utolsóig – végigvigye a szóban forgó könyvet, s piac képes terméket produkáljon. Ha a könyv piaci siker,

akkor a szerkesztő jól dolgozott. Ez egészen más értékelési rendszer, mint amit korábban alkalmaztak a hierarchikusan szervezett cégekben, ahol a pontos parancsteljesítést és a lojalitást értékelték elsősorban.

24 Opportunizmuson itt most nem a szó magyar jelentését, a megalkuvást értjük, hanem azt a vállalatelméleti szakirodalomban Williamson nyomán elterjedt jelentést, amely az alkalmazottak visszaélését jelenti a helyzettel. Ez olyan jelenségekben nyilvánul meg, mint például, hogy nem dolgoznak a főnök távollétében, s a cég érdekei helyett a saját hasznukat tartják szem előtt.

25 Bár a Nobel-díj többnyire az odaítélését sok évtizeddel megelőző teljesítményeket jutalmaz, mégis kevés az olyan tudós, aki már egyetemi tanulmányai alatt Nobel-díjra érdemesített dolgozatot ír. Az egyik ilyen kivételes kutatóegység Ronald Coase brit közgazdász. Alig két éve koptatta a London School of Economics padjait, amikor 1932-ben egy olyan dolgozat született a tollából, amelyet ötvenkilenc évvel később méltónak találtak Nobel-díjra. Steven N. S. Cheung ötven évvel később így ír Coase híres dolgozatáról, amely ma is az egyik legtöbbit hivatkozott a közgazdasági tanulmány: „Húszéves kora körül, még mielőtt megkapta volna a bachelor fokozatot a London School of Economicson, fogamzott meg Coase fejében a munka tézise egy – az Egyesült Államokban 1931–1932-ben tett – ösztöndíjas tanulmányúton. A tanulmányra, amely tulajdonképpen egy undergraduális évfolyamdolgozattal egyenértékű munkaként indult, tisztelettel és csodálattal néztek fel, amiatt a mély elméleti betekintés miatt, amelyet sugall.” (Cheung [1983] pp.1–2.) Az alapfokú közgazdasági kurzusokon abban az időben megtanították a hallgatóknak, hogy miként gondoskodik a piac az ármechanizmus révén a fogyasztónak az által kívánt javakhoz juttatásáról. Coase azonban feltett magának egy egyszerű kérdést, amely különös módon korábban senkinek sem jutott eszébe. Ha piacok és az árak oly eszményi tökéletességgel gondoskodnak a fogyasztóknak javakkal és szolgáltatásokkal való ellátásáról, akkor miért vannak egyáltalán vállalatok? Neoklasszikus közgazdász számára ez korántsem olyan magától értetődő probléma, mint ahogyan azt a kívül állók gondolnák. Mi lehet a magyarázata példának okáért annak, hogy titkársági teendőket nem a piac révén

– szolgáltatási szerződés útján – végeztetik el, s mi magyarázza azt, hogy a titkárnők önként alávetik magukat egy hierarchiának, ahelyett hogy maguk ajánlanák fel munkájukat alkalmanként a piacon? Hogyan férnek tehát össze az egyetlen központi akaratnak alávetett korporációk (vállalati hierarchiák) a piaci rendszerrel? 1932 nyarán Coase megtalálta a választ a maga feltette kérdésre: Nincs ingyen ebéd! Eme tökéletes összehangoló szerkezet, vagyis az ármechanizmus használata is pénzbe kerül. (A felfedezésről szóló Coase-i beszámoló lásd Coase [1988]) Aki például ruhákat akar gyártani és eladni, annak modelleket kell kifejlesztetnie, anyagokat kell vásárolnia, futószalagokat kell létesítenie, szabásokat és varrónőket kell munkába állítania, ellenőriznie kell a kész termékeket és végül ki kell szállítania azokat az áruházakba, szaküzletekbe. A vállalkozónak információkat kell gyűjtenie és szerződéseket kell kialakítania. Amíg a ruha a fogyasztóhoz kerül, tranzakciók sokaságára van szükség, ezek pedig költségekkel járnak: tranzakciós költségekkel. Hogy ezeket lehetőleg alacsony szinten tartsák, a vállalat működéséhez rendszeresen igényelt tevékenységeket kivonják a piac hatálya alól, azaz a vállalati hierarchiának vetik alá őket. Kedvezőbb költségkihatású például, ha egy üzletember az állandóan foglalkoztatott titkárnőjének diktál le egy levelet, mintha minden egyes hasonló feladat előtt a piachoz fordulna. Ha ugyanis így tenne, minden egyes irathoz ki kellene keresnie a szaknévsorban leírással foglalkozó szolgáltató vállalatokat, és össze kellene hasonlítania az áraikat. Többbe kerülne tehát a leves, mint a hús. A 20 éves Ronald Coase által feltett „naiv“ kérdés nyomán megszületett tehát egy elmélet: a tranzakciós költségek tana. Ennek alkalmazásával, illetve továbbfejlesztésével – majd hetven évvel Coase felfedezését követően – talán arra a kérdésre is válaszolhatunk, hogy miért nincsenek vállalatok. Pontosabban fogalmazva megválaszolhatjuk azt a kérdést, hogy miért esnek szét most a társaságok molekuláris egységeikre, s miért szerveződnek hálózattokká, miért bízzák a feladatokat a piacon fellépő külső vállalkozókra, ahelyett, hogy alkalmazottaikkal végeztetik el őket.