

GELEI Andrea

HÁLÓZAT – A GLOBÁLIS GAZDASÁG KVÁZI SZERVEZETE

A tanulmány célja, hogy értelmezze a globális gazdaság alapvető fontosságú építőelemét, az üzleti hálózatot, majd megvizsgálja annak felépítését és működésének főbb vezérlőeleveit. Először az alapfogalmak – üzleti hálózat, ellátási lánc és ellátási háló – meghatározására és azok felépítésének bemutatására kerül sor. Ezt követően a cikk röviden ismerteti, hogy melyek voltak azok a vállalati gazdálkodás környezetében végbement változások, melyek a gazdaság hálózatosodását elősegítették és ennek kapcsán elvezettek az üzleti hálózatok versenyképességben játszott szerepének erősödéséhez. A szerző ugyanakkor bemutatja a kialakuló új gazdasági modell, az ún. hálózati gazdaság működési modelljének lényeges új tulajdonságait. A tanulmány ezután ismerteti az üzleti hálózat – s ezen belül az ellátási lánc – működtetésében meghatározó koordinációs mechanizmusokban megfigyelhető markáns változásokat. Végül részletesen ismerteti az üzleti hálózat két fő építőelemét: a hálózatot alkotó üzleti egységeknek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatoknak az alapvető típusait.

Kulcsszavak: üzleti hálózat, ellátási lánc, koordinációs mechanizmusok, struktúra, üzleti egységek, partnerkapcsolatok

Az elmúlt évtizedekben alapvetően megváltozott a gazdaság működési logikája. Ma már szinte közhelynek számít, hogy nem vállalatok, hanem egymással együttműködő ellátási láncok, illetve hálózatok versenyeznek. Persze – mondhatja valaki – ez mindig is így volt, hiszen bármilyen termék- és szolgáltatáscsomag előállításához szükséges vállalatok hálózatán, illetve láncolatán keresztül jön és jött létre! Mi ebben az újdonság?

S valóban, üzleti hálózatok, ellátási láncok mindig is működtek, s működni is fognak. A különbség nem ezek létében, hanem kezelésük módjában található. A valóságban tehát nem is a hálózatok léte önmagában, sokkal inkább jelentőségük növekedése, menedzsmentjük rohamos fejlődése, illetve erősödése az, ami változást hozott az egyes vállalatok működési gyakorlatában is.

A tanulmány célja, hogy értelmezze a globális gazdaság alapvető fontosságú építőelemét, az üzleti hálózatot, majd megvizsgálja annak felépítését és működésének főbb vezérlőeleveit. Először az alapfogalmak – üzleti hálózat, ellátási lánc és ellátási háló – meghatározására és azok felépítésének bemutatására kerül sor. Ezt követően a cikk röviden ismerteti, hogy melyek voltak azok a vállalati gazdálkodás környezetében vég-

bement változások, melyek a gazdaság hálózatosodását elősegítették, és ennek kapcsán elvezettek az üzleti hálózatok versenyképességben játszott szerepének erősödéséhez. Bemutatom a kialakuló új gazdasági modell, az ún. hálózati gazdaság működési modelljének lényeges új tulajdonságait. A tanulmány ezután ismerteti az üzleti hálózat – s ezen belül az ellátási lánc – működtetésében meghatározó koordinációs mechanizmusokban megfigyelhető markáns változásokat. Végül részletezem az üzleti hálózat két fő építőelemét, az üzleti hálózatot alkotó üzleti egységeket, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatok alapvető típusait.

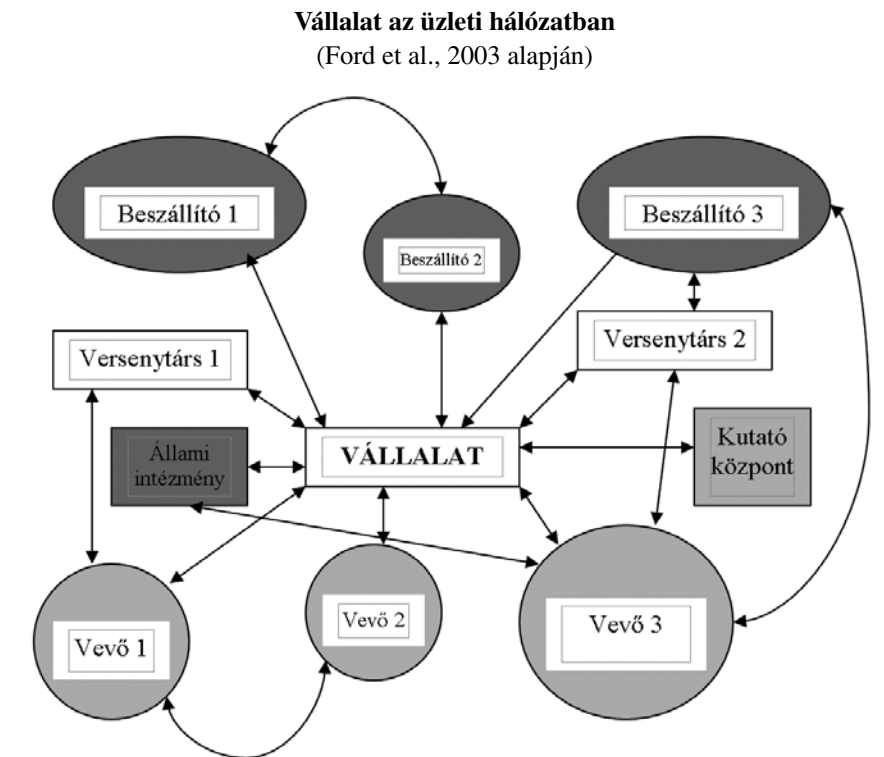
Ez a gondolatmenet, az üzleti hálózatok strukturális jellegű feltárása és leírása azért is jelentős, mert a magyar gazdasági szereplők – s közöttük is kiemelt jelentőséggel a hazai kis- és középvállalatok – a globalizálódó üzleti hálózatok részeként tudnak csak boldogulni. Elengedhetetlenül fontos ezért, hogy tisztázzuk e hálózat felépítését, építőköveit, szereplőit, s azok különböző jellemzőit. Csak ezek ismeretében tudják a hazai, a globális vérkeringésbe bekapcsolódó vállalatok valós piaci lehetőségeiket mérlegelni, versenyképes stratégiákat kialakítani és azokat az üzleti hálózat szövevényében sikeresen megvalósítani!

Alapfogalmak

A végső fogyasztói igény kielégítésére alkalmas üzleti megoldások, konkrét termék- és szolgáltatáscsomagok mióta világ a világ üzleti partnerek együttműködésékként jöttek létre. Ezeknek az együttműködő partnereknek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatoknak a jelentősége a vállalatok versenyképességében mára igen megnövekedett, ezért elterjedt az ezek megjelölésére szolgáló üzleti hálózat kifejezés.

Legáltalánosabb értelemben a hálózat – s így az üzleti hálózat is – egy struktúra, melyben számos csomópont számos szálon keresztül kapcsolódik egymáshoz. A csomópontok az üzleti hálózatokban az egyes üzleti egységek, mint pl. termelő cégek, vevők, logisztikai vagy éppen pénzügyi szolgáltatók. Az összekötő szálak pedig e csomópontok közötti kapcsolatként értelmezhetők. Minden üzleti hálózatban mind a csomópontoknak, mind a szálaknak megvan a sajátos, speciális tartalmuk (Håkansson, 1997). Ebben a hálózatban számos esemény történik, folyamat, akció megy végbe, melyek kölcsönösen hatnak egymásra. Mind az együttműködő partnereknél, tehát a hálózati csomópontokon belül, mind az azok közötti együttműködés során, a közöttük kialakuló kapcsolatban végbemennek ilyen interakciók, kialakulnak azok komplex mintái. Így az üzleti hálózatok nemcsak kutatói koncepció szintjén léteznek, de a valóságban is megfigyelhetjük őket, mint az együttműködő felek közötti interakcióknak szervezett mintáit (Ford et al., 2003).

A hálózat építőkövei tehát az azt alkotó üzleti szervezetek, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatok, s ezek közösségét, magát az üzleti hálózatot szokás kvázi szervezetként értelmezni (Laage – Hellman, 1996). Sőt azt mondhatjuk, ez a kvázi szervezet a globális, gazdaság működésének alapvető egysége, s mint ilyen alaposabb figyelmet igényel. A hálózatban történő események alakítják mind az egyes részt vevő üzleti egységeket, mind a közöttük kialakuló kapcsolatokat tartalmát, melyeket aztán adottságként, illetve eszközként a szervezetek felhasználnak versenyképességük növelése érdekében. A hálózatban éppen megfigyelhető viszonyok mindig igen komplexek és hosszú távon alakulnak ki, adott pillanatban megfigyelhető tartalmuk a korábbi döntések, események, interakciók eredményeképpen jön létre, azokba beágyazottan jelenik meg (Håkansson – Ford, 2002).



Példaként említhetjük a hazai autóiipari beszállítók vizsgálatát egyik vállalati példáját (Gelei, 2007), melyben az egyik, anonimítást kérő beszállító vállalat kiemelt jelentőségű megrendelőjével meglévő, sikeres, bár csak egy egyszerűbb alkatrésze vonatkozó kapcsolatát arra használta fel, hogy megismerje azt a komplex modult, melybe az általa gyártott egyszerű alkatrész beépült. Az együttműködés során az adott termékről, a modul egészéről, a gyártási technológiáról, s végül, de nem utolsósorban a vevőről, annak igényeiről felhalmozott tudás lehetővé tette e beszállító számára, hogy egy idő után képes legyen nemcsak az addigi termék, de a teljes modul gyártására, s ezzel a komplex modul korábban beszállító cég versenytársává nője ki magát, megváltoztatva vevőjével meglévő kapcsolatának tartalmát is.

Az üzleti kapcsolatok nagyon szorosan összefüggnek egymással, folyamatosan hatnak egymásra. Ezt az üzleti hálózat legegyszerűbb felépítését jelentő – bármilyen három vállalat és a közöttük kialakuló két kapcsolat – példán is egyszerű belátni. A három vállalat (csomópont) közül bármelyik kettő közötti interakció (legyen szó akár megrendelésről, beszállításról vagy más kooperációról) eredményessége attól függ, hogy az hogyan érinti a harmadik felet, illetve a másik kapcsolatot. Amennyiben A vállalat pl. egy beszállító, B és C pedig két megrendelő, úgy A beszállító és B megrendelő közötti bármilyen jellegű fejlődés – pl. a ren-

delési volumen növekedése – negatívan vagy pozitívan is befolyásolhatja C vállalat működését (Håkansson – Ford, 2002). Negatívan befolyásolhatja például, ha a rendelésnövekedés miatt a beszállító kapacitáskorlátba ütközik, s ezért a másik megrendelő felé a szállítandó mennyiségeket csökkentenie kell majd. Pozitív lehet ugyanakkor, ha a rendelésnövekedés éppen ellenkezőleg, a beszállító vállalat kapacitáskihasználásának növekedéséhez vezet, s ezért az csökkenteni tudja árait.

Ráadásul nemcsak a hálózat adott termék- és szolgáltatáscsomagjának előállításában közvetlenül részt vevő szereplők, illetve azok kapcsolatában bekövetkező változások hatnak a szóban forgó szereplőkre, de a hálózat bármely más jellegű szereplői, vagy azok kapcsolatában megfigyelhető változás is. Amennyiben például a hálózat egyik vállalata meghatározó vevőjével egy versenytársa épít ki kapcsolatot, az nyilvánvalóan hat magára a vizsgálat középpontjában álló vállalatra is (1. ábra).

Az üzleti hálózat tehát állandóan fejlődő, változó, rendkívül komplex egység. A hálózat mint teljes egység azonban – annak komplexitása, számos szereplője és a közöttük megfigyelhető sokrétű kapcsolat, bonyolult kölcsönhatások miatt – csak igen nehezen vizsgálható. Ezért az üzleti hálózatok fogalma és vizsgálata mellett elterjedt a hálózatok

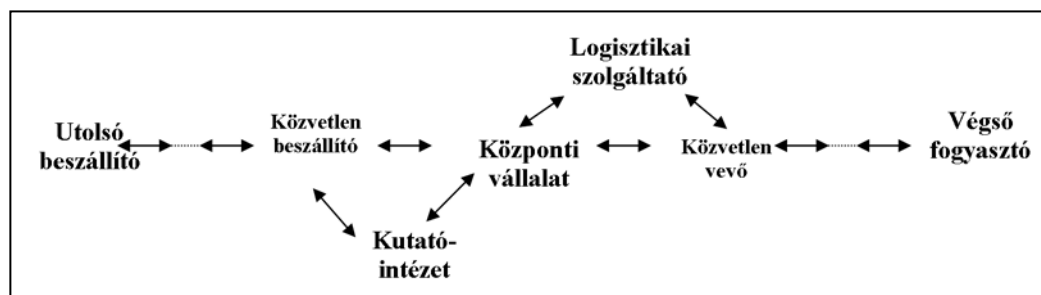
adott szempont szerint történő leszűkített értelmezése és vizsgálata. Az irodalomban például elterjedt a *belső, illetve a külső üzleti hálózat* fogalma (Borbély, 2001). Belső üzleti hálózatnak tekintjük egy adott üzleti hálózatban meghatározó, központi szerepet játszó, jellemzően multinacionális vállalat belső (az anyavállalat által tulajdonolt) szervezeti egységeit, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat. Külső üzleti hálózat pedig e vállalat, illetve vállalatcsoport körül létrejövő közvetlen beszállítók, a nemzetközi vállalat termékeinek értékesítésére szerveződött, de attól független szervezeteket és azok további kapcsolatrendszerét.

Az üzleti hálózatok egy másik szempont szerint történő leszűkített, de hatékony elemzési lehetőséget biztosító értelmezését adja az ellátási lánc fogalma. Az ellátási lánc fogalmának értelmezése, illetve meghatározása során ugyanakkor érdekes módon két megközelítéssel is találkozhatunk. Az egyik *ellátási lánc-*

értelmezés szerint az nem más, mint három vagy több egységből (szervezet vagy egyén) álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán szükségessé váló, a forrástól a végső felhasználás felé irányuló termék-, szolgáltatás-, információ-, pénz- és értékáramlás biztosításában (Mentzer et al., 2001). Érdekes, hogy az ellátási lánc ilyen módon történő értelmezése a lánc szereplőire, tehát az üzleti hálózat egyik egységére, a csomópontokra helyezi a hangsúlyt, de nem hangsúlyozza a másik építőelemet, a szereplők közötti kapcsolatokat. Az ellátási lánc tipikus szereplői, az ún. *központi vállalat, az a szereplő, akinek a szempontjából az ellátási lánc működését, fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk, s aki az egész változás motorja*. Az ellátási lánc központi vállalata jellemzően erős, a végső fogyasztói értékteremtésre alkalmas termék- és szolgáltatáscsomag előállításában központi szerepet játszó, gyakran nemzetközi nagyvállalat. További szereplők az első-, másod- stb. körös beszállítók, beleértve a végső, jellemzően alapanyag-beszállítókat illetve a közvetlen, elsőkörös, illetve a közvetett megrendelőket, beleértve a végső fogyasztót. Az ellátási lánc jellegzetes szereplői továbbá a logisztikai szolgáltatók, illetve a termékfejlesztésben részt vevő kutatóintézetek is (2. ábra).

2. ábra

Az ellátási lánc tipikus felépítése és szereplői
(Gelei, 2008; in: Demeter és szerzőtársai, 2008 alapján)

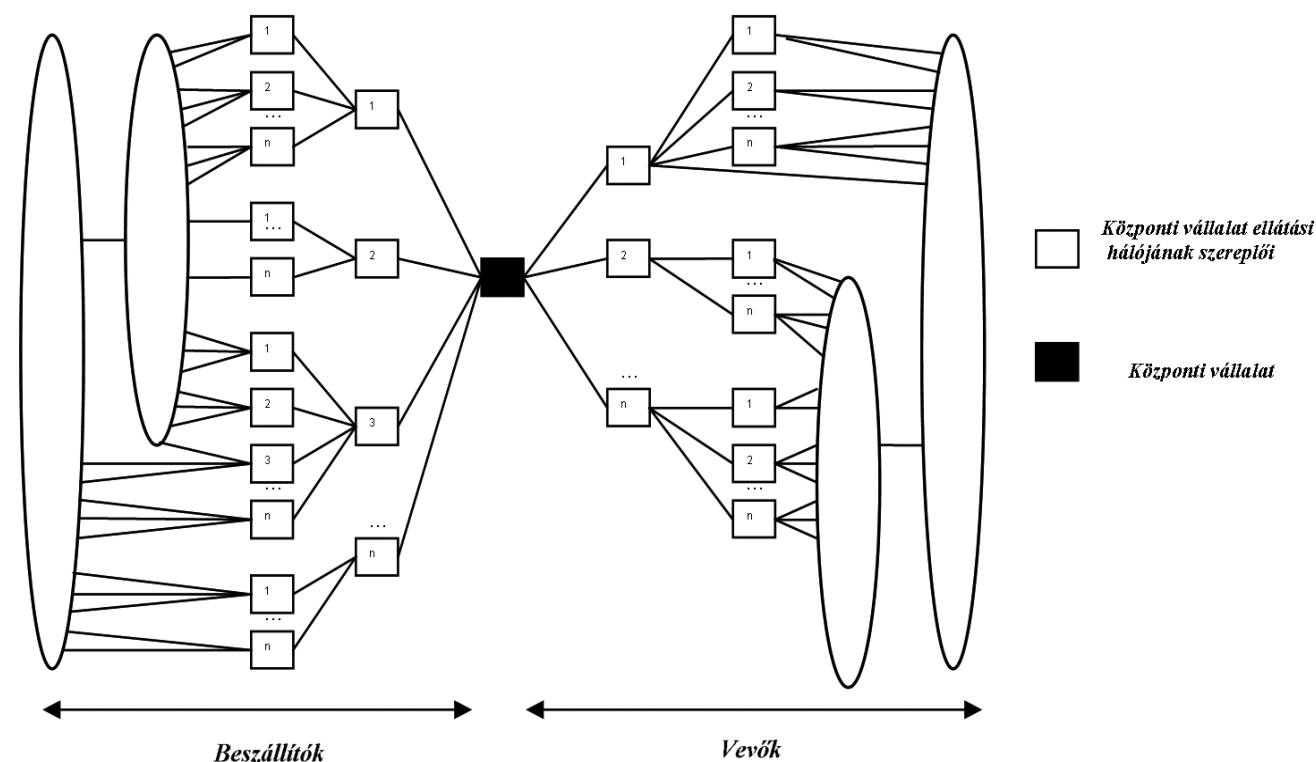


Az előzőek szerint értelmezett, tehát az ellátási lánc szereplőire hangsúlyt helyező ellátási lánc valójában azonban szintén nem láncszerű felépítést mutat, sokkal inkább egy fa törzsére, gyökereire és ágaira emlékeztet, ezért gyakorlatilag *az ellátási lánc fogalmával azonos tartalommal szokás az ellátási háló kifejezést is használni* (3. ábra).

Az ellátási lánc – az egyik értelmezés szerint tehát – a szereplőket hangsúlyozza, helyezi az értelmezés középpontjába. Egy másik megközelítés szerint az *ellátási láncot* úgy értelmezzük, mint *adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő*

3. ábra

Az ellátási háló fára emlékeztető struktúrája
(Lambert – Cooper, 2000)



sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre (Chikán, 1997). Ez a definíció az elemzés középpontjába azokat az értékteremtő folyamatokat helyezi, melyeken keresztül a végső fogyasztó igényének kielégítéséhez szükséges üzleti megoldás létrejön, realizálódik. Az ellátási láncban végbemenő kulcsfontosságú folyamatok a következők (Lambert – Cooper, 2000):

- vevőkapcsolat menedzsmentje (CRM),
- vevői szolgáltatások menedzsmentje,
- keresletmenedzsment,
- komplex rendelésteljesítési folyamat,
- termelési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- beszerzési folyamatok átfogó menedzsmentje,
- komplex termékfejlesztés,
- visszutas folyamatok menedzsmentje.

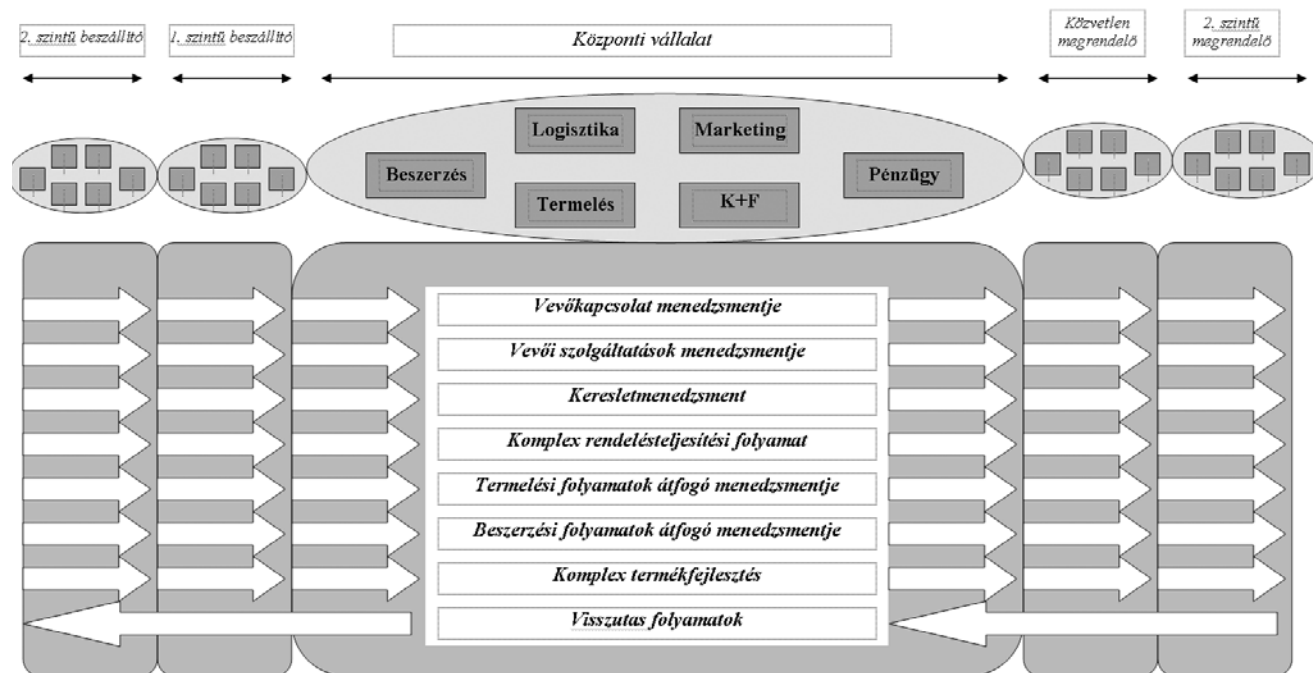
Ezek a kulcsfontosságú folyamatok az adott üzleti hálózat, azon belül a konkrét ellátási lánc felépítésétől függően igen sokféleképpen valósulhatnak meg. Mindig önálló döntés, illetve döntések sorozataként alakul ki, hogy az említett kulcsfolyamatok mely része, mely ellátási lánc-szereplőhöz kerül. A fogyasztói igény kielégítése szempontjából meghatározó jelentőségű, az egyes együttműködő szervezeteken belül megvalósuló

folyamatoknak többféle csoportosítása létezik. Porter értéklánc-konceptiójában (1985) ezek az ún. elsődleges tevékenységek, mint pl. bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, illetve értékesítés utáni szolgáltatásokkal kapcsolatos tevékenységek, folyamatok. Lambert és Cooper (2000) szerint a potenciálisan, tehát konkrét döntéstől függően adott szervezeten belül zajló folyamat típusok a következők: marketing, logisztika, beszerzés, termelés, kutatás-fejlesztés, pénzügyek (4. ábra).

Az ellátási lánc Chikán által adott definíciója azonban áttételesen arra is felhívja a figyelmet, hogy az ellátási lánc kulcsfontosságú folyamatai nemcsak úgy csoportosíthatók, hogy az adott folyamat elemei az ellátási lánc mely szereplőjéhez, mely konkrét szervezeti egységhez kerülnek, de oly módon is, hogy melyek azok a folyamatok, melyek adott szervezet keretein belül, s melyek azok, melyek a szervezetek között léteznek. Az ellátási lánc, sőt az üzleti hálózat működtetése során ugyanis a folyamatok egy jelentős része nyilvánvalóan egy-egy szervezet határain túlnyúlóan működhet. Ezek a szervezeti határokon átívelő, az együttműködő szervezetek között, tehát a kapcsolatban – mint az üzleti hálózatok másik alapegységében – végbemenő folyamatok az ellátási lánc fontos építőelemei, melyet

4. ábra

Az ellátási lánc folyamatainak tipikus felépítése
(Lambert – Cooper, 2000 alapján)



szokás szervezeti határokon zajló vagy szervezeti határokat feszegető tevékenységeknek (boundary spanning activities), folyamatoknak is nevezni. Ezek igen sokféle lehetnek, ide tartozik például egy kutatás-fejlesztési folyamatban a központi vállalat mérnökének a beszállító vállalatnál végzett tanácsadói, támogatói munkája, vagy a beszállító vállalat mérnökeinek ismeretszerző tevékenységei, melyet a központi vállalat termelési rendszerének, alkalmazott technológiájának alaposabb megismerése érdekében a központi vállalatnál fejtenek ki, vagy például a központi vállalat beszerzési specialistájának a beszállító beszállítójánál végzett beszállító értékelést segítő tevékenysége.

A cikk foglalkozott az üzleti hálózat, az ellátási háló és az ellátási lánc fogalmaival, ami új, nem is ezek léte, mint inkább menedzsmentjük. Az üzleti hálózat, de az ellátási lánc menedzsmentjét is úgy határozhatjuk meg, mint az abban részt vevő szervezetek, illetve a közöttük zajló folyamatok tudatos, a résztvevők versenyképességének javítását célzó kezelését (Gelei, 2003 alapján). E konkrét menedzsmenttevékenység számos módon, színes eszköztár alkalmazásával valósulhat meg, mindegyikben közös ugyanakkor, hogy a hálózatban, illetve az ellátási láncban együttműködő partnerek közös, összehangolt erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy az így kialakuló együttműködésben részt vevő vállalati kör versenyképessége növekedjen.

A hálózati működési modell kialakulása

Az üzleti hálózatok szerepének erősödését alapvetően befolyásolta néhány, a vállalati működés környezetében végbement változás. Ezek közül kiemelkedő jelentőségű a nemzetközi verseny szempontjából meghatározó vállalatok működésének nemzetköziesedése, illetve globalizációja; az a tény, hogy mind a tágan értelmezett erőforrás, mind a fellelvőpiacok esetében a versengő vállalatok globális piaccal találják szemben magukat. E vállalatok számára versenyképességük megőrzése, illetve növelése szempontjából életbevágóan fontos kérdéssé válik e globális piacok elemzése, értékelése és a közöttük történő választás, majd az így kialakuló komplex, jellemzően több nagy nemzetközi régió átívelő értékteremtő folyamatok hatékony menedzsmentje.

Míg a globalizáció szükségessé, addig az ezzel nagyjából párhuzamosan végbemenő fejlődés az ún. idő- és térsugorító technológiákban (Dicken, 2003) – azaz az információs technológiában és a logisztikai folyamatok megvalósításában – megfigyelhető erőteljes fejlődés lehetővé tette a kialakuló komplex, nemzeti határokon, sőt földrészekeken átívelő bonyolult folyamatok hatékony kezelését.

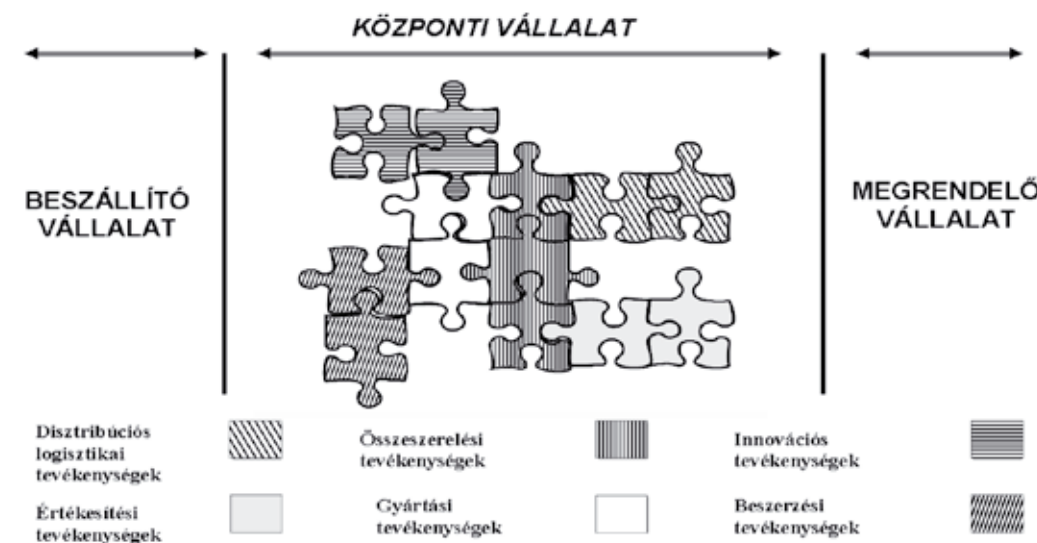
A globális működés, az ezeket támogató modern információtechnológiai eszközök alkalmazása, a vele járó komplex üzleti hálózatok működtetése, komplex

logisztikai szolgáltatások kialakítása és biztosítása igen tőke- és tudásigényes, melynek biztosítása a korábban oly meghatározó működési keretek között egyre kevésbé volt hatékonyan megvalósítható. Ennek az összetett működésnek a megvalósítása ezért jellemzően együtt járt a korábban adott vállalat határain belül megvalósított tevékenységek erőteljes kiszervezésével és ezzel a vállalati működés hálózatosodásának erősödésével (Gelei, 2003).

tumkezelési feladatokat (mely a nemzetköziesedéssel önmagában is egyre bonyolultabbá válik), de például a hatékony raktárműködtetési, információnyújtási képességet s értéknövelő szolgáltatások széles körének nyújtását is igényli (Shary – Sko/tt-Larsen, 2001). Ezeket az összetett – tudás és tőkeigényes folyamatokat – a vállalatok jellemzően már nem saját szervezeti keretek között valósítják meg, inkább külső specialistára bíz-

5. ábra

A vertikálisan integrált nagyvállalati modell erőteljes tevékenységkoncentrációval jár



A hagyományosnak tekinthető, vertikálisan integrált vállalati működési modell (5. ábra) esetében a vállalat vezetése törekedett arra, hogy versenyképességét alapvetően meghatározó tevékenységeit házon belül tarthassa, hiszen annak irányítása és ellenőrzése így hatékonyan biztosíthatóknak tűnt. Ez természetszerűen hozta magával, hogy az e működési modellben is meglévő partnerkapcsolatok jellemzően kis jelentőségűek, a vállalat együttműködő partnerektől való függősége jellemzően alacsony fokú, ezek a kapcsolatok meghatározóan rövid távúak és az együttműködő partnerek viszonylag könnyen lecserélhetők. A vállalatvezetés figyelmének középpontjában a vállalaton belüli folyamatok állnak, az ellátási lánc menedzsmentjére nem tekintenek úgy, mint a versenyelőny megszerzésének fontos forrására.

A globalizációt az említett okok miatt kísérő erőteljes kiszervezési hullám együtt jár a vállalatok versenyképességét közvetlenül és erőteljesen érintő tevékenységek kiszervezésével. A globális működés logisztikai folyamatai például rendkívül összetettek, magukban foglalják nemcsak az áru megadott célállomásra történő eljuttatását és az ezzel összekapcsolódó dokumen-

zák. Így alakulnak ki a ma már ismert 3 PL, illetve 4 PL logisztikai szolgáltatók, melyek a megrendelő vállalat ellátási láncának jelentős részét kezelik, vagy éppen a teljes ellátási lánc logisztikai folyamatainak menedzsmentjét magukra vállalják. Nemcsak a logisztikai folyamatok esetében figyelhetjük meg ugyanakkor a korábban szervezeti határon belül megvalósított tevékenységek kihelyezését. Igaz ez például a beszállító vállalatokkal szemben

megváltozott elvárásokra is, ahol alapvető elvárássá vált nemcsak a beszállítandó termék előállításának, legyártásának elvégzése, de kisebb, ún. inkrementális innovációs tevékenységek, sőt bizonyos esetekben alapvető K+F tevékenységek elvégzése, radikális innovációk megvalósítása is. Bizonyos iparágakban – így pl. a globális versenyben élen járó autóiparban – a beszállítók már nemcsak a maguk gyártotta termékekért felelnek, de magukra vállalják egy-egy komplex modul teljes ellátási láncának kezelését, mely magában foglalja az adott, jellemzően összetett modulba beépülő valamennyi alkatrész beszállítójának aktív menedzsmentjét, a modul végső összeszerelési tevékenységeinek elvégzését és a megrendelőhöz való eljuttatását is (Gelei, 2007).

Az így kialakuló ún. hálózati működési modellben a teljes ellátási lánc, benne az ún. központi vállalat versenyképessége szempontjából meghatározó jelentőségű tevékenységek kerülnek a vállalat határain kívülre. Az így kialakuló kapcsolatok ebből adódóan már nem periférikus jellegűek, a sikert alapvetően befolyásolják. A létrejövő együttműködésekben részt vevő felek erőteljes függőséggel jellemezhetők, jellemzően stabil, hosszú távú kapcsolatok alakulnak ki. Ebben az esetben

a korábbi, hagyományos működési módnál *hangsúlyosabbá válik* a vállalati, szervezeti határokon átnyúló folyamatok megfelelő kezelése, tehát *az ellátási lánc hatékony menedzsmentje* (6. ábra).

vetően az ellátási lánc építőkövei a megrendelő és a beszállító) között végbemenő, adott termék- és szolgáltatáscsomagra vonatkozó cserét tekinti elemzése tárgyának. Coase (1937) szerint: „e cserét alapvetően két

6. ábra

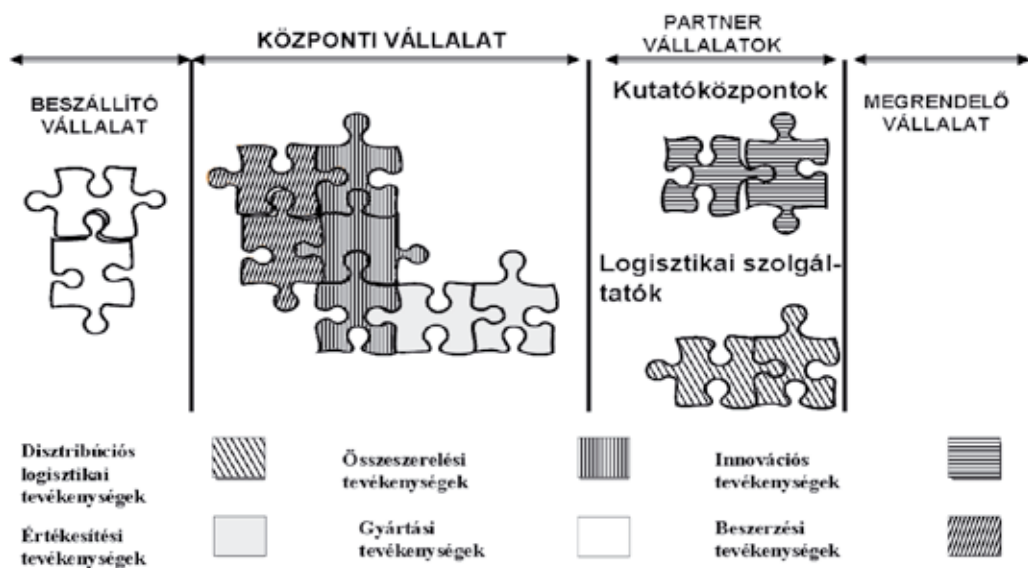
intézmény valósíthatja meg: a piac és a szervezet (hierarchia). A szóban forgó tranzakciók végbemehetnek a piacon, az eladók és a vevők egymás közötti ügyletei formájában (a termék tulajdonjogának átadásával). Másfelől megállapodásos »szerződésekre« kerülhet sor a formális szervezeteken, vállalati hierarchikus struktúrákon belül, mégpedig a menedzseri ... utasítások révén” (idézi Tari, 1998: 27. old.). A tranzakciós költségek elmélete gyakorlatilag két, az üzleti

tranzakciók cseréjét irányító, ún. koordinációs vagy irányítási mechanizmust hangsúlyoz:

- (i) A piaci tranzakciót irányító mechanizmus az ún. *piaci koordináció mechanizmusa* (Kornai, 1983), a mögötte meghúzó, koordinációt irányító eszközök a *versenyzetetés* és az ár (Kohtamäki, 2006), illetve az azt és az együttműködéshez kapcsolódó további feltételeket rögzítő piaci szerződés.
- (ii) A termékek és szolgáltatások cseréje ugyanakkor végbemehet a formális szervezeten belül is. A szervezeten belüli tranzakció mögött meghúzó irányítási mechanizmus a *bürokratikus koordináció mechanizmusa* (Kornai, 1983). Ez esetben az irányítási mechanizmus eszköze az utasítás, illetve az autoritás (Kohtamäki, 2006), melyet a *tulajdonosi jog* mint irányítási eszköz alapoz meg.

Az előzőekben hangsúlyoztuk, hogy jelentős változások figyelhetők meg a hagyományos, vertikálisan integrált vállalati működési modell esetében, s e változások kiemelt jellemzője a vállalatok versenyképességét közvetlenül és erőteljesen befolyásoló tevékenységek kiszervezése és ezzel együtt az ún. hálózati működés modelljének kialakulása. Első pillantásra logikusnak tűnhet azt állítani, hogy e változások együtt járnak a piaci koordinációs mechanizmus jelentőségének erőteljes növekedésével,

Az ún. hálózati működés megosztott folyamat-, illetve tevékenységstruktúrája



A vevői igényeket kielégítő termék- és szolgáltatáscsomag létrehozása mögött meghúzó ellátási láncok a két működési modell esetén radikálisan más tevékenységmegosztással jellemezhetők, s ez alapvető változást hozott a hálózat, illetve az ellátási lánc, az őket alkotó partnerkapcsolatok kezelésében is. E változások közül a következőkben kiemelten tárgyalja a cikk a hálózat felépítését befolyásoló koordinációs mechanizmusokat.

Változások a koordinációs mechanizmusokban

A *koordinációs mechanizmus* fogalma alatt a *társadalmi tevékenységcsere végrehajtását irányító alapelvek és szabályok összességét* értjük (Chikán, 2004). E társadalmi tevékenységcsere koordinációs mechanizmusait most leszűkítetten, az *üzleti hálózatokban*, illetve ezen belül az *ellátási láncokban együttműködő vállalatok között végbemenő tranzakciók irányítási alapelveiben, illetve eszközrendszerében megfigyelhető változások szempontjából* tárgyaljuk. Arra vagyunk kíváncsiak, hogyan változott meg a hálózati működési modellben, illetve az ellátási láncokban együttműködő vállalatok között e termék- és szolgáltatáscsere irányításának eszköztára.

A tranzakciós költségek elmélete (Coase, 1937; Williamson, 1975) az együttműködő partnerek (alap-

illetve a bürokratikus koordinációs eszközök szerepének leértékelődésével. Vajon tényleg ez figyelhető meg?

A koordinációs mechanizmusok vizsgálata során kialakuló kép korántsem írható le ilyen egyszerűen. Bár a hálózati működési modell kialakulása nagyrészt éppen azzal magyarázható, hogy a globális működés igen tőkeigényessé vált, s ezt a megnövekedett tőkeigényt egyetlen tulajdonos, illetve egyazon tulajdonosi kör már gyakran nem tudja mozgósítani, helyette más tulajdonosi körrel rendelkező vállalat(ok) számára meghatározott tevékenységeket kiszerveznek. A külső partnerhez kerülő, kihelyezett tevékenységek ugyanakkor gyakran – mint azt korábban már hangsúlyoztuk – a központi vállalat és az egész ellátási lánc sikere szempontjából kritikus jelentőségűek. A kiszervezett, bonyolult, értékes és fontos tevékenység-halmazt nyújtó beszállító vállalat erőfölénye ezért jelentősen nő, s ezzel párhuzamosan megnő a megrendelő, igénybe vevő vállalat függősége és kiszolgáltatottsága is. Ennek az erőteljes függőségi kapcsolatnak egy egyszerű, árversenyen alapuló, piaci szerződéssel támogatott, tehát piaci koordinációs mechanizmussal történő irányítása a megrendelő, központi vállalat szempontjából számos esetben igen kockázatos, ezért nem elképzelhető. S ha nem is tud e központi vállalat a tulajdon megszerzése és így a bürokratikus koordinációs mechanizmus eszközével teljesszűrésen élni, ez a koordinációs, irányítási eszköz néhány sajátossággal gazdagodva továbbra is meghatározó marad.

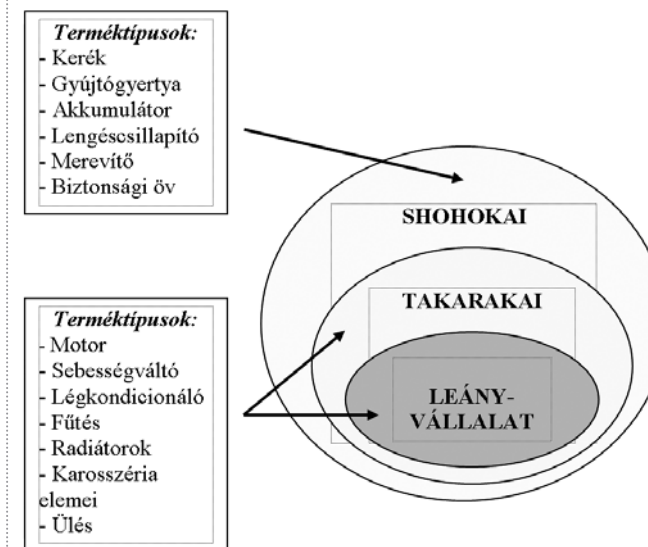
A *bürokratikus koordinációs eszköz, illetve az azt lehetővé tévő tulajdonjog biztosításának szembetűnő eszköze a globális gazdaságban az ellátási láncban együttműködő partnerek közötti kereszt tulajdonlás erősödése*. Ennek a kereszt tulajdonlásnak a mértékét jellemzően a megrendelő szerepében lévő központi vállalat függőségének foka, illetve a kapcsolatban rejlő kockázat szintje határozza meg. Minél erőteljesebb egy adott beszállítótól való függőség, s ezzel kockázatosabb az együttműködés, annál magasabb lesz a tulajdonosi részesedés, melyet adott üzleti szituációban a központi vállalat menedzsmentje használni tud, hiszen segítségével a partnerek együttműködését olyan irányba tudja terelni, mely saját érdekeinek megfelel.

Az ellátási lánc központi vállalatának tulajdonszerzését az ellátási lánc számára fontos együttműködő partnereiben talán legismertebb, illetve legstrukturáltabb formában a japán autógyártó óriások, a Toyota, illetve a Nissan esetében tárták fel. A japán beszállító – autógyártó kapcsolatoknak három, eltérő tulajdonosi részesedéssel jellemezhető típusát különböztethetjük meg: a leányvállalatok, az ún. Takarakai Beszállítói Társaságok és az ún. Shohokai Beszállítói Társaságok típusait (Dyer et al., 1998).

A leányvállalatok csoportjába tartoznak azok a beszállítók, melyekben az autógyártó jelentős – akár 100% is, de minimum 20%-os – tulajdoni hányaddal rendelkezik. Ezek a beszállítók nagyon nagy értékű részegységeket gyártanak, többnyire az autógyártó igényeinek megfelelően a testre szabás igen nagy fokával. A Takarakai Beszállítói Társaság vállalatai által gyártott termékek esetében is viszonylag magas testre szabásról beszélhetünk (7. ábra), de ebbe a csoportba számos függetlennek tekinthető vállalkozás tartozik. A testre szabás nagy foka, illetve a kapcsolódó termékek közötti erős kölcsönös függőség miatt a megrendelő autógyártónak szorosan együtt kell működnie ezekkel a beszállítókkal, ezért jellemzően itt is megjelenik az autógyártó megrendelő tulajdonosi részesedése, mely jellemzően kevesebb mint 10%. Végül, de nem utolsósorban a Shohokai Beszállítói Társaság már valamilyeni beszállító számára nyitott, a központi vállalat nem törekszik tulajdonosi részesedés megszerzésére. Ezek a beszállítók többnyire standardizált tömegtermékeket állítanak elő, s ebből adódóan a függőség mértéke, a velük való együttműködés kevésbé kockázatos, nem is igényli a tulajdonjogon alapuló bürokratikus koordinációs mechanizmus kiépítését.

7. ábra

Beszállító vállalatok csoportjai a bürokratikus koordinációs mechanizmus alapján (Dyer et al., 1988)



A hálózati működés modelljének másik érdekessége a tranzakciós költségek elmélete által nem tárgyalt, ugyanakkor nagy jelentőségű koordinációs mechanizmusnak, a Kornai (1983) által *etikai koordinációnak* nevezett *koordinációs mechanizmus* jelentőségének, szerepének erősödése. Az etikai koordináció téma-

köréhez kapcsolódóan az irodalom nagy hangsúllyal tárgyalja a *bizalomnak* mint az ellátási láncban együttműködő partnerek irányítási eszközének kérdéskörét. A bizalom mint irányítási eszköz és ezzel az etikai koordináció jelentőségének növekedése szintén összefügg a hálózati működés modelljének jellemzőivel, elsősorban az együttműködő partnerek közötti függőség, és ebből adódóan az együttműködésben rejlő kockázat szintjének emelkedésével. A *bizalomnak e kockázat-alapú megközelítése* szerint a bizalom azt jelenti, hogy az együttműködés során az adott fél önkéntesen kockázatot vállal, s ebből fakadóan vállalja azt is, hogy sebezhetővé válik adott szituációban (Das – Teng, 2004; idézi: Nagy – Schubert, 2007).

Az egyes üzleti szituációk eltérő kockázati szinttel jellemezhetők, s az egyes kockázati szinteken eltérő a bizalom mint irányító, koordinációs eszköz jelentősége is. Barney és Hansen (1994) három kockázati szintet, és ebből fakadóan három eltérő bizalmi igényrel rendelkező üzleti szituációt különböztet meg. Az *alacsony kockázati szinttel jellemezhető* (pl. standard tömegtermékek gyártása esetén) *üzleti szituáció* eleve gyenge bizalmi igényű, a bizalomnak mint irányítási eszköznek nincs meghatározó jelentősége, az etikai koordináció helyett a *piaci koordinációs mechanizmus*, és ennek eszközei, a *versenyztetés*, az ár és a szerződés lesznek a meghatározók. A *nagy kockázatú* együttműködések, *üzleti szituációk* esetében a kapcsolat bizalmi igénye elvileg nagy, de a kívánt viselkedés meglétét a felek nem bízzák pusztán erre az irányítási eszközre, erőteljesen törekednek a *tulajdonon alapuló*, erős és közvetlen *irányítási lehetőséget* biztosító *bürokratikus koordináció mechanizmusának* kiépítésére. A két kockázati szint közötti átmeneti helyzetek, melyek

nyel számolhatnak ugyanakkor, melyek kockázatot rejtene, azokat nem feltétlenül láthatnak és tudnak, vagy akarnak előre szabályozni. Az ebből fakadó kockázat nem olyan mértékű, hogy az együttműködő partnerek szükségesnek látnák tulajdonosi részesedés, és ezzel egy erőteljes irányítási mechanizmus kiépítését, a bürokratikus koordinációs mechanizmus lehetőségének kialakítását. Egy közös, nagy sikerekkel kecsegtető termék innovációja esetében például az új termék piaci sikerét, s ezen keresztül az innovációban részt vevő vállalatok versenyképességét alapvetően befolyásolja az, hogy egy külső fél mennyire jut hozzá az elért kutatási eredményekkel kapcsolatos érzékeny információkhoz. Ennek előfordulását a közös kutatásban részt vevő vállalatok, illetve alkalmazottaik közötti szerződésekkkel nyilvánvalóan meg kívánják akadályozni; az is elképzelhető, hogy az innováció gazdája az együttműködő partner(ek)ben tulajdonosi részesedéssel bír – alkalmazza tehát mind a piaci, mind a bürokratikus koordináció mechanizmusát. Az is egyértelmű ugyanakkor, hogy az etikai koordináció és eszköze, a bizalom kiépítése nélkül a siker nem biztosítható.

Az együttműködő partnerben való tulajdonosi részesedés mellett a kockázat kezelését a kapcsolatspecifikus befektetések mértékének emelésével is biztosítani lehet. A *kapulatspecifikus befektetések* esetében olyan *beruházásokról* van szó, melyeket az *adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében valósítottak meg, s melyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át*. Ezek tehát – természetesen a befektetés mértékétől és azok kölcsönösségétől függően – rögzítik a kapcsolatot, nagyobb elkötelezettséget biztosítanak az együttműködésben, s ily módon alapját képezik a bizalom kialakulásának is (1. táblázat).

1. táblázat

Példák a kapcsolatspecifikus befektetések típusaira

(Bensaou, 1999)

	Tárgyasult beruházások	Nem tárgyasult beruházások
Beszállító	Épületek, raktárak, létesítmény, berendezés típusa, a megrendelővel kompatibilis információs rendszer	Beszállító mérnökének az adott megrendelővel kapcsolatos tranzakció megismerésébe, fejlesztésébe fektetett ideje, energiája
Megrendelő	Épületek, szerszámok, melyeket a megrendelő specifikusan a szállítóval való együttműködés miatt hoz létre	Munkatársak (pl. kutatók, mérnökök) által a kapcsolatra fordított idő és energia

tehát *közepes kockázattal jellemezhető üzleti szituációk*, már erőteljesen építenek a *bizalomra* és az *etikai koordináció mechanizmusára*. Ez a kockázat szintje szempontjából átmeneti helyzet valamilyen mértékben jellemzően használja akár a piaci, akár a bürokratikus koordináció mechanizmusait. Az adott kapcsolat során az együttműködő partnerek számos olyan körülmény-

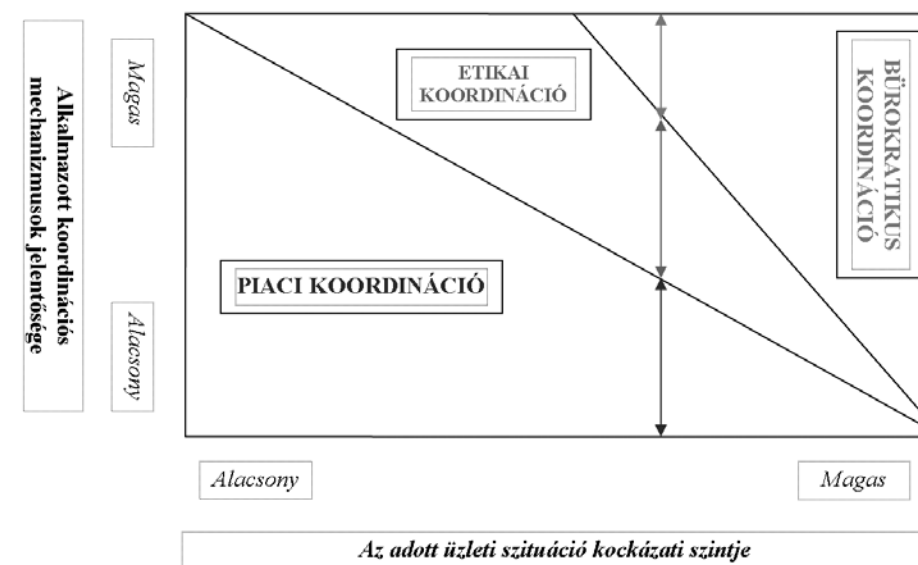
A különböző üzleti szituációk igen sokfélék és folyamatosan változók, általában elmondható, hogy a kockázat növekedésével kezdetben nő a bizalom és az etikai koordináció jelentősége, legnagyobb szerepe a közepes kockázatú üzleti szituációkban figyelhető meg, a kockázati szint további emelkedése ugyanakkor a bizalom és az etikai koordináció szerepének vissza-

szorulásával jár együtt (8. ábra). Természetesen adott kapcsolat irányításakor a legtöbb esetben mindhárom említett koordinációs mechanizmus szerepet kap, a valóságban mindig a koordinációs mechanizmusok valamilyen kombinációja működik.

alkalmazása adott pillanatban az üzleti hálózat egy-egy szereplőjének kedvező lehet, hosszú távon mindenképpen negatív hatással van az üzleti hálózatok másik kiemelt építőelemének, az együttműködő felek között kialakuló kapcsolatnak az alakulására. Gyengíti ezeket a kapcsolatokat, szálakat, kötelekeket, s mint ilyen, erőteljes negatív hatást fejtenek ki a hálózati sikert biztosító közös célt támogató koordinált, összehangolt együttműködés biztosításában!

8. ábra

Az üzleti szituáció kockázati szintje és a domináns koordinációs mechanizmus közötti kapcsolat



Az eddig bemutatott és tárgyalt három koordinációs mechanizmus mellett Kornai (1983) tárgyal egy negyediket is, az *agresszív koordinációs mechanizmust*, hangsúlyozva, hogy a társadalmi kapcsolatok irányításában, azok kezelése során *nincs ún. koordinációs vákuum*, tehát amennyiben az előzőekben tárgyalt mechanizmusok egyike sem vezet eredményre, úgy a felek közötti viselkedést az agresszív koordinációs mechanizmus dönti el. Ez igaz az üzleti hálózatok, illetve az ellátási láncok kapcsolatainak kezelése, irányítása esetében is. Itt az agresszív koordináció eszköze az *erőfölény*, mely számos forrásból származhat. A megrendelő erőfölényét egy adott szállító vállalattal szemben biztosíthatja például a megrendelés nagysága, ennek a megrendelésnek a szállító termelési volumenéből való részesedésének magas aránya. A szállító is kerülhet ugyanakkor erőfölénybe, hiszen egy védett technológia, egy erős márkatermék jelentősen növelheti alkuerejét és pozícióját.

Az agresszív koordináció mechanizmusa minden bizonnyal a hálózati gazdaság esetében is megfigyelhető, teljes egészében nem kerülhető el. Jellemzően az etikai koordináció működési nehézségei, sérülése esetén, azt kiváltva jelenik meg. *Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy bár ennek a koordinációs eszköznek az*

két kiemelt építőkövéről, a hálózati csomópontokról, azaz a hálózat szereplőit, illetve a szálakról az együttműködő partnerek között kialakuló kapcsolatokat szeretnénk kissé részletesebben bemutatni.

Az üzleti hálózat kiemelkedő építőeleme: a hálózati szereplők

A globális gazdaság metaszinten értelmezett szervezetének felépítésében meghatározó szerepe van a hálózatot alkotó vállalatoknak, szereplőknek. Az *üzleti hálózat szereplőit, a hálózatot jellemzően menedzselő központi vállalathoz fűződő viszony alapján három nagy csoportba sorolhatjuk*:

Az első csoportba az azonos tulajdonosi körrel rendelkező – az üzleti hálózat, illetve az ellátási lánc jellemzően központi vállalatának szerepét játszó – vállalatcsoport, maga a *transznacionális vállalat, illetve leányvállalatai* tartoznak. Az ebbe a vállalatcsoportba tartozó vállalatok belső szervezeti felépítésének fejlődése különböző utakat járhat be, mégis elmondható, hogy négy szervezeti, üzleti egység jellemzően része a csoportnak. Ezek a vállalati központ, a kutatás-fejlesztési részleg, a termelés és a marketing-értékesítési egység.

A második csoportba az első kör szereplőivel együttműködő, de azoktól tulajdonosi szempontból teljesen független vállalatokat soroljuk. Lehetnek modul, részegység-, sőt alapanyag-beszállítók, de különböző – pl. pénzügyi, logisztikai szolgáltatások – beszállítói is. Ide soroljuk továbbá a központi vállalat független megrendelőit, illetve azok megrendelőit, illetve az értékteremtésben részt vevő kutatási, oktatási és egyéb szervezeteket.

Végül, de nem utolsósorban önálló szereplőtípust alkotnak azok a központi vállalatoktól kvázifüggetlen cégek, melyek esetében a hálózat központi vállalata rendelkezik ugyan bizonyos tulajdonosi részesedéssel, ez azonban nem elegendő a kapcsolat egyértelmű irányításához. Az ebbe a csoportba tartozó vállalatok és a központi vállalat között jellemzően mindkét fél részéről magas a kapcsolatspecifikus befektetések mértéke, s az együttműködés során a teljesen független vállalati körhöz képes erőteljesebb, a leányvállalati körhöz viszonyítva viszont gyengébb függőséget, egymásra utaltságot, s ebből fakadóan irányítási lehetőséget biztosít. Ebbe a vállalati csoportba ugyanolyan típusú cégek kerülhetnek, mint a második pontban szereplők, lehetnek beszállítók, megrendelők, kutató és oktatási intézmények, illetve egyéb együttműködő partnerek.

A szereplők bemutatása kapcsán részletesebben érdemes kitérni az első csoportba tartozó szervezeti, üzleti egységek ismertetésére. Az első csoportba tartozó, jellemzően transznacionális vállalat szervezeti egységei közül a központ és a marketing-értékesítési részleg feladatai viszonylag egyszerűen leírhatók, a kutatás-fejlesztési, illetve a termelési részleg esetében viszont már egymástól igen eltérő tevékenység-tartalommal bíró szervezetek alakulhatnak ki (Dicken, 2003).

A központ a vállalati irányítás magja, a stratégiai döntéseket itt hozzák meg. Szerepe pénzügyi, finanszírozási szempontból is meghatározó, dönt az erőforrások egyes szervezeti egységek közötti felosztásáról. Ezen túl a központok szerepe meghatározó a vállalat egységei közötti információmegosztás és kommunikáció területén, de az üzleti hálózat (illetve ellátási lánc) egészének irányításában is. A transznacionális vállalati felépítésben előfordulhatnak regionális központok is, melyek a vállalati központ és az egyéb szervezeti egységek között helyezkednek el, alapvető feladatuk, hogy a vállalati tevékenységet az adott régióon belül integrálják. Szerepük gyakran vállalkozói jellegű, döntenek a régió fejlesztéseiről, új kezdeményezéseiről.

A marketing-értékesítési részleg feladata a létrehozott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán követett értékesítési stratégia kialakítása és támogatása, az ezzel kapcsolatos erőforrás-allokáció biztosítása. Feladata közé tartozik továbbá az új vevőkkel való kapcsolat ki-

építése, a meglévőkkel való kapcsolat tartása, fejlesztése, a vevői igények közvetítése a többi szervezeti egység (kutatás-fejlesztés, illetve termelés) felé.

A kutatás-fejlesztési részleg szerepe a transznacionális vállalat esetében kiemelkedően fontos. Fejlődése több fázison megy keresztül, s a szervezeti egység tevékenységének tartalma attól függ, hogy az adott szervezeti egység a komplex kutatás-fejlesztési folyamat mely részére koncentrálnak. Ezek szerint az adott szervezeti egység fókuszában – a komplexebb, illetve tudás- és tőkeintenzívebbtől a kevésbé komplexek felé haladva – az (1) alkalmazott kutatás, a (2) terméktervezés (design) és fejlesztés, illetve (3) az új termék lokális igényekhez történő igazítása állhat. A legalacsonyabb szintű K+F tevékenységet az ún. támogató laboratórium végzi, melynek alapvető célja az anyavállalat technológiájának adaptálása, e folyamat támogatása a helyi piacokon. Megfeleltethető az előzőekben bemutatott 3. fázissal, s ez a leggyakrabban előforduló K+F szervezeti egységek feladata. Az ún. helyileg integrált K+F laboratórium már jelentősebb, a hozzá rendelt piac számára eredetinek számító termékinnovációt és fejlesztést hajt végre. Ez megfeleltethető a 2. fázisnak. Az ún. nemzetközileg független K+F laboratórium esetén lényeges különbség, hogy a teljes, integrált vállalatot kívánja támogatni tevékenységével, s nem egyes helyi, lokális piaci igényeket. Ennek következtében a helyi, lokális szervezeti egységekkel való kapcsolatrendszere igen szűkös, korlátozott.

A termékközpont, és az ebből adódó konkrét tevékenység-tartalom szempontjából négy jellemző termelési szervezeti-típus, illetve ezek rendszere alakult ki. Ezek a globálisan centralizált termelőegység, a befogadó országra koncentrálnak termelés, egy regionális piacra történő termékspecializációval rendelkező termelési szervezet, s végül a transznacionális szinten vertikálisan integrált termelési rendszer szereplői (9. ábra).

- a) A globálisan centralizált termelés esetén a termelést végző szervezeti egység, létesítmény egy termék, illetve egy, a központ által meghatározott, jellemzően szűk termékkör gyártására specializálódik. A szóban forgó termék(ek) gyártása ugyanakkor teljes egészében, globális szinten egy szervezeti egységben, egy földrajzi helyen koncentrálnak. Az itt gyártott termékeket azután a marketing- és értékesítési szervezetek a világ valamennyi releváns piacain értékesítik.
- b) A befogadó országra koncentrálnak termelés típusánál a termelési szervezetek termékpalettájuk kialakítása során a befogadó ország igényeihez igazodnak. Az egyes termelési egységek jellemzően több, a befogadó ország piaca szempontjából releváns terméket állítanak elő. Elsősorban azon országok és

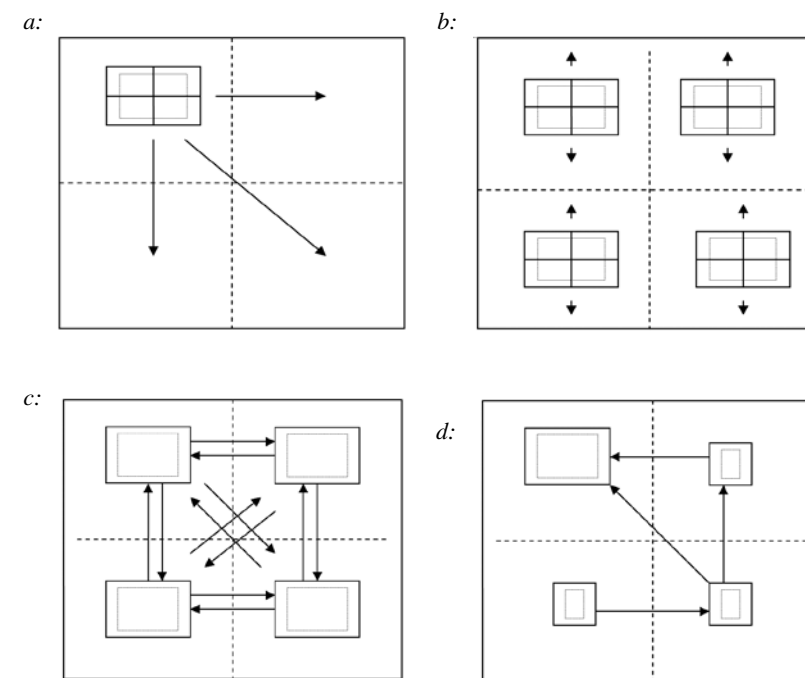
piacok esetében jellemző, ahol a piac mérete jelentős, a kereslet nagy, vagy a piaci igények nagyon egyedi vonásokat mutatnak.

- c) Az elmúlt negyven évben egy az előzőektől radikálisan eltérő termelés-szervezési forma, és ennek következtében új, speciális tartalommal bíró termelési szervezeti-típus is kialakult. Ez a megoldás egy racionalizált termék- és folyamatstratégia részeként jön létre, s célja egyes nagy regionális piacok (pl. EU, NAFTA) ellátása. Az adott régió országaiban egy-egy specializált, jellemzően szűk termékkörrel rendelkező termelési létesítmény alakul ki, majd az ott gyártott termékeket a régió valamennyi országában értékesítik. E szervezeti megoldást nevezzük regionális piac szintjén kialakuló termékspecializációnak, s kialakulását és hatékony működését a hatalmas belső piac teszi lehetővé. A termelési egységek földrajzi elhelyezkedését alapvetően két tényező közötti átváltás eredménye határozza meg: (i) a kevés számú termelőlétesítménnyel elérhető nagy méretgazdaságossági előny biztosítása, illetve (ii) az összeszereléshez szükséges inputok mozgatásával, illetve a végtermék földrajzilag kiterjedt piacain történő terítésével kapcsolatos költségek alakulása.
- d) A transznacionális szinten vertikálisan integrált termelés esetében az egyes termelési folyamatra, illetve a végtermék szempontjából nézve beépülő részegységekre történő specializáció a meghatározó a termelés szervezeti egységeinek konkrét tevékenység-tartalma szempontjából. Ma már a technológia fejlődésének köszönhetően adott, komplex termék előállítására jól elkülöníthető és jól kezelhető részekre (modulokra, részegységekre és a hozzájuk tartozó termelési folyamatokra) bontható. A technológiai fejlődéssel párhuzamosan végbement kommunikációs és logisztikai innovációk lehetővé teszik, hogy az egyes termelési folyamat szétbontásával elkülönült termelési egységek közötti anyag- és információ-áramlás gyors, pontos és rugalmas legyen. Ez azt is lehetővé teszi, hogy a nagy transznacionális vállalatok a termelési költségek régióként megfigyelhető különbözőségeiből adódó költségelnyőket kihasználják, az egyes modulokat, részegységeket gyártó szervezeti egységeket más-más, egymástól akár földrajzilag igen messze fekvő szervezetekhez telepítsék.

A termék sikere szempontjából ugyanakkor kiemelkedően fontos, hogy az így kialakult részegységeket előállító és beszállító szervezeti egységeknek a belső hálózatát hatékonyan működtessék. Ebben az esetben a termelés és a piac közötti tradicionális kapcsolat megszűnik. Egy adott ország termelési egységének outputja egy másik ország termelési egységének inputja lesz. A készterméket lehet, hogy egy harmadik országba exportálják, vagy akár a cég anyaországában értékesítik. Ezekben az esetekben a specializált termelőlétesítményt befogadó ország mintegy „exportplatformként” működik (9. ábra).

9. ábra

Az egyes termelési szervezeti-típusok és azok működési logikája (Dicken, 2003 alapján)



Az üzleti hálózatok e fejezetben bemutatott három fő szereplőtípusa (a jellemzően transznacionális anyavállalat és leányvállalatai, a tőle teljesen független vállalatok, illetve kvázifüggetlen vállalati csoport tagjai) között kialakuló kapcsolatok igen sokszínűek lehetnek. A következőkben e kapcsolatok alaptípusait, mint az üzleti hálózat második fontos építőkövét mutatjuk be.

Az üzleti hálózat másik építőeleme: a kapcsolatok

Az üzleti hálózat szereplőtípusai között három alapvető kapcsolattípus – s ezek között számos átmeneti állapot – alakulhat ki. E fő kapcsolattípusok eltérő működési jellemzőkkel írhatók le, mely működési jellemzők közvetlenül összefüggenek az együttműködő felek közötti

kockázat szintjével és ebből adódóan az adott kapcsolatban domináns, korábban bemutatott koordinációs mechanizmusokkal. A kapcsolatok között elsőként említjük az azonos tulajdonosi háttérrel rendelkező, ún. belső ellátási hálózat szereplői között megfigyelhető együttműködést. A másik két fontos kapcsolattípus a központi vállalat szempontjából külső ellátási lánc tagokkal kialakított kapcsolat két kitüntetett típusa: az egymás számára kritikus fontosságú terméket vagy szolgáltatást biztosító felek között létrejövő ún. stratégiai partnerkapcsolat, illetve az ún. piaci cserekapcsolat, mely olyan együttműködések esetén jellemző, ahol az együttműködés tartalmát jelentő termék- és szolgáltatáscsomag nem kritikus jelentőségű, a felek egymásra utaltsága ezért nem nagy.

Kapcsolatok a belső hálózatban

A belső üzleti hálózat tagjai, mint arról már volt szó, azonos tulajdonosi körrel rendelkeznek, irányításukban az autoritáson, illetve utasításon alapuló bürokratikus koordináció a meghatározó. A közöttük kialakuló kapcsolat irányítási struktúrája tehát adott. A kialakuló kapcsolatok tartalmát ugyanakkor nemcsak az alkalmazott koordinációs mechanizmus írja le, de fontos az is, hogy e belső üzleti hálózaton belül milyen konkrét szervezeti megoldások, s ezzel milyen hatáskör- és felelősségmegosztás, illetve koordinációs mechanizmusok jönnek létre. A belső ellátási láncok, tehát a központi vállalat, illetve annak leányvállalatai között kialakuló szervezeti megoldások igen széles skálán mozognak. Bartlett és Goshal (1998; Bayer – Czakó, 1999) egy három ideáltípusból álló tipológiát javasol, melyet egy negyedikkel egészítenek ki. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a negyedik szervezeti megoldás esetében még csak a kialakulás fázisáról beszélhetünk. A négy szervezeti megoldás az ún. nemzetközi szervezeti modell, az internacionális szervezeti modell, a globális szervezeti modell, illetve az integrált hálózati szervezeti modell (10. ábra).

1. A *nemzetközi szervezeti modell* jellemzően a két világháború közötti időszakban jött létre, s gyakran a transznacionális vállalat tengerentúli szervezeti egységeinek decentralizált federációja néven is emlegetik, mert a vállalatnak – illetve szervezeti egységeinek – világméretű tevékenysége gyakorlatilag a nemzeti üzleti egységek portfóliójaként működik. Minden nemzeti egységnek meglehetősen nagy az önállósága, működésükben meghatározó a lokális orientáció. Jelentős a felelősségi körök és a jogkörök decentralizálása. A szervezeti megoldást egyszerű pénzügyi kontrollal és informális személyes koordinációval jellemezhetjük. A menedzsment a tengerentúli működést, mint egymástól független

egységek federációját képzelel. Ebből következően gyorsan tud reagálni a helyi igények változására, de a meglehetősen széttagolt szervezet nem támogatja a méretgazdaságossági előnyök kiaknázását és a hatékony tudásáramlást. Inkább az európai vállalatokra jellemző szervezeti megoldás.

2. Az *internacionális szervezeti modell* elsőként az 50-es és 60-as években, jellemzően a nagy amerikai vállalatok tengerentúli terjeszkedése során alakult ki. E vállalatok növekedésükkel elsősorban marketingerejüket, technológiai vezető szerepüket és vállalatspecifikus eszközeiket akarták hasznosítani. Ennél a szervezeti megoldásnál a leányvállalatok a belföldi működés kinyújtott karjaiként működnek és erősen építenek az anyavállalat, a központ tudásbázisára. S bár éppen a központban felgyülemlett tudás transzferének a kihasználása a cél, a kialakuló szervezeti viszonyok jellemzően jóval rugalmatlanabbak, mint az előző formáció esetén. A központ a leányvállalatok működését koordinált federációként értelmezi, az eszközök, felelősségi körök és döntések jelentős része decentralizált ugyan, de a központi kontroll (éppen az ott felhalmozott tudás miatt) erőteljesebb. Létezik formális tervezési eljárás, ahhoz kapcsolódó dokumentumok és ellenőrzési rendszerek, erős a személyi függőség foka is.

3. Az 1900-as években már megjelenő működési modell, a *globális szervezeti modell* (Ford és Rockefeller, illetve az 1970-es években a japánok használták erőteljesen) szerepe a gazdasági globalizáció felgyorsulásával nőtt meg igazán. Az eszközök és felelősségi körök erőteljes centralizációja jellemzi, ahol a tengerentúli szervezeti egység feladata az, hogy előállítsa, összeszerelje és piacra vigye a termékeket, de ennek során a vállalati központ által kialakított stratégiát, terveket és politikákat kell a leányvállalatoknak megvalósítaniuk. A leányvállalatok önállósága tehát erősen korlátozott mind az új termékek, mind az új stratégiák kidolgozásában, illetve a meglévők módosításában. A működés fő célja a méretgazdaságosság lehetőségeinek messzemenő kihasználása és a központban kialakított tudás és tapasztalat adaptálása, kihasználása. Ez gyakran együtt jár a helyi piaci viszonyok figyelmen kívül hagyásával és a helyi tanulási lehetőségek kizárásával is. Mindhárom bemutatott szervezeti alaptípus megtalálható ma is. Ezek keveredésével további hibrid szervezeti megoldások is létrejöttek. Bartlett és Goshal hangsúlyozza, hogy a transznacionális vállalatok alapvető dilemmája a mai igen gyorsan változó, turbulens környezeti feltételekhez történő rugalmas és költséghatékony alkalmazkodás. Ennek biztosításá-

hoz mindhárom szervezeti megoldás előnyös oldalainak kombinálására lenne szükségük, azaz egyszerre kellene biztosítani a gazdaságos működést, a hatékonyságot, azaz a piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodást, és ehhez a világméretű tanulási folyamatokban rejlő lehetőségek nagyfokú kiaknázását. Az erre történő törekvés új szervezeti megoldást, az integrált hálózat szervezeti modelljét hozta létre.

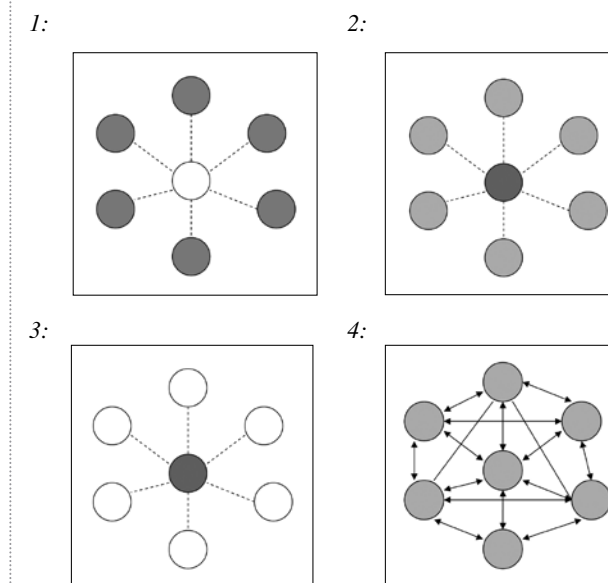
4. Az *integrált hálózat szervezeti modellje* esetében egy szétszórt hálózati konfigurációról beszélhetünk, mely jellemzője, hogy rugalmas koordinációs folyamatokat képes kialakítani a szervezeti egységek között. A hierarchikus irányítási és koordinációs mechanizmusokat erőteljes és kölcsönös koordináció váltja fel, és az adott probléma (pl. termékfejlesztés, kapacitásbővítés, létesítmény elhelyezése) kapcsán közös döntési mechanizmusok jellemzik. Cél a gyors információáramlás, a hatékony tudás-transzfer mind a központ felől a leányvállalatok irányába, mind fordítva. Az így kialakuló struktúrát szokás heterarchikus struktúrának is nevezni (Dicken, 2003), ezzel hangsúlyozva a hierarchia hiányát a szervezetben, illetve ennek fontosságát a rugalmasság mint kritikus sikertényező biztosításában. A korábban tárgyalt szervezeti megoldások többsége erőteljesen épít a vállalati központ és a leányvállalatok közötti hierarchikus viszonyra. A tisztán hierarchikus megközelítés szerint lényegében alá-fölérendeltség van közöttük, a leányvállalatok egyszerűen végrehajtják a központ stratégiáját és az ezzel kapcsolatban rájuk osztott feladatot. A heterarchikus viszony esetében viszont a közöttük lévő kapcsolat sokkal összetettebb (10. ábra).

A transznacionális vállalatok belső üzleti hálózatának felépítése, s ennek kapcsán az adott országba települő leányvállalatok szerepe, önállóságának foka alapvetően befolyásolja a befogadó ország gazdaságának működését, illetve a befogadó országban tevékenykedő, a letelepülő leányvállalathoz csatlakozó, s ezzel a transznacionális vállalat üzleti hálózatának szerves részévé váló vállalatok lehetőségeit. A leányvállalat szerepét és lehetőségeit – s így a független partnerek szerepét és lehetőségét is – alapvetően meghatározzák az alkalmazott szervezeti megoldások, a belső üzleti hálózat szereplői között kialakuló viszonyok.

Partnerkapcsolatok a külső hálózatban

Az üzleti hálózat központi szereplője és a külső hálózat tagjai – beszállítók, megrendelők, egyéb szolgáltató vállalatok vagy éppen versenytársak – közötti kapcsolatok sokrétűek. E kapcsolatok tartalmát nem

10. ábra
A transznacionális vállalatok belső üzleti hálózatának különböző szervezeti megoldásai (Bartlett-Goshal, 1998; idézi Dicken, 2003)



elsősorban a belső hálózatnál élő kapcsolatok számára releváns jellemzőkkel (az érvényes feladat- és hatáskörmegosztással, illetve, koordináció és irányítás típusával) írhatjuk le. Az együttműködés tartalmát és az így kialakuló kapcsolattípusokat sokkal inkább jellemzi az együttműködő felek között megfigyelhető *kapcsolatspecifikus befektetések*, a kialakuló *bizalom és elkötelezettség mértéke*, az együttműködés során *megosztott információk köre*, a *közösen végzett, a vállalati határokon túlnyúló tevékenységek aránya*, a *szerződés hossza*, végül a *kizárólagosság foka* (Dyer, 1996; Dyer et al., 1998; Bensaou, 1999). E működési jellemzők mentén természetesen számos konkrét kapcsolattípus alakulhat ki. A valóságban minden kapcsolat más és más, a fenti jellemzők egymástól eltérő kombinációjával írható le. E sokszínűség ellenére ki kell emelni két kiemelkedő jelentőségű, gyakran előforduló kapcsolattípust, a piaci cserekapcsolat (szokták versenyzetető együttműködési modellnek is nevezni), illetve a stratégiai partnerkapcsolat (szokás egyszerűen partnerkapcsolatként is nevezni) alaptípusait.

A *piaci cserekapcsolat* mindkét együttműködő fél részéről alacsony kapcsolatspecifikus befektetéssel jellemezhető, ami kismértékű, kölcsönös függőségre utal. Az egymásra utaltság, s ebből fakadóan a kockázat alacsony szintje miatt a bizalom szerepe nem kiemelkedő, s az információmegosztás során dominál a mindennapi működés hatékony menedzsmentjéhez szükséges adatok, információk cseréje. Így az együtt-

működés során a megrendelő oldaláról jellemző a várható, majd a konkrét rendelési adatok, a rendeléstejesítési feltételek (pl. határidő, kiszérelés) rendelkezésre bocsátása. Beszállítói oldalról ezek visszajelzése, a rendeléstejesítés állapotára vonatkozó adatok (esetleges késedelem mértéke, új határidő, esetleges termék helyettesítés) megosztása elvárt és jellemző. Ebben a kapcsolattípusban minimálisnak mondható az egymással együttműködő vállalatok között a vállalati határokat feszegető, azokon túlnyúlóan végzett, közös tevékenységek aránya. Jellemzően rövid távú szerződések megkötésére kerül sor, melyek sikeres együttműködés, a felek kölcsönös elégedettsége esetén – versenyeztetés után – ismét megkötethetnek, s így a piaci cserekapcsolat típusában is kialakulhatnak, kialakulnak hosszú élettartammal jellemezhető kapcsolatok. Ugyanakkor nem jellemző a kizárólagosság, egy-egy konkrét termék- és szolgáltatáscsomag cseréje kapcsán mind a megrendelő, mind a szállító több partnerrel működhet együtt.

A *stratégiai partnerkapcsolat* esetében jellemzően nagy és kölcsönös kapcsolatspecifikus beruházásokat találunk, hiszen a kölcsönös egymásrautaltság, így a függőség mértéke is nagy. A hatékony kapcsolat feltétele ezért a bizalom és az elkötelezettség nagy foka, és azok folyamatos fenntartása. Jellemző továbbá a piaci cserekapcsolat esetében ismert információk meg-

osztásán túl egyéb, a versenyképesség szempontjából fontos, az egyes vállalatok számára klasszikusan érdekes információk megosztása is. Ilyen információk lehetnek például:

- a termék végső eladási pontján megfigyelhető tényleges értékesítési adatok alakulása,
- az együttműködő felek tényleges készlet- és kapacitásadatai,
- érzékeny pénzügyi adatok,
- a termék, illetve a technológia fejlesztése során nyert új adatok, információk,
- stratégiai tervek, alkalmazott taktikák.

Jellemző továbbá erre az együttműködési típusra a vállalati határokat feszegető, közös cél érdekében végzett tevékenységek magas aránya. Az együttműködés feltételeit rögzítő szerződések a piaci cserekapcsolathoz képest eleve hosszabb időszakra köttetnek meg, s gyakori a felek közötti együttműködés kizárólagossága, a megrendelő esetén az adott konkrét termék- és szolgáltatáscsomag egy szállítói forrásból való beszerzése, illetve fordítva, a szállító részéről az egy, kizárólagos megrendelővel való együttműködés.

Dyer és szerzőtársai (1998) széles körű kérdőíves felmérésben vizsgálták meg az amerikai, a koreai és a japán autógyártó vállalatok szállítói kapcsolatainak jellemzőit. Arra kérték a felmérésben szereplő vállalata-

2. táblázat

A nagy autóiipari hálózatok kapcsolatainak jellemzése (Dyer et al., 1998 alapján)

	USA	Korea	Japán
Kapcsolatspecifikus befektetések mértéke			
A gyártelepek közötti távolság	Nagy	Kicsi	<i>Szignifikáns különbség</i>
Azoknak a tőkebefektetéseknek a mértéke, melyek nem átvihetők	Alacsony	<i>Szignifikáns különbség</i>	<i>Szignifikáns különbség</i>
Az együtt eltöltött munkanapok száma (pl. közös problémamegoldás, koordináció)	Kicsi	Több	<i>Szignifikáns különbség</i>
Vendégmérnökök száma	Alacsony	Alacsony	<i>Szignifikáns különbség</i>
Információ megosztása / Támogatás			
Annak mértéke, hogy a szállító bizalmas információkat is megoszt	Kicsi	Magasabb	<i>Szignifikáns különbség</i>
Annak mértéke, hogy a szállító részletes költséginformációkat közöl	Közepes	Közepes	<i>Szignifikáns különbség</i>
Annak mértéke, hogy az autógyártó támogatást nyújt a szállítóknak a költségcsökkentésben	Alacsony	Közepes	Közepes
Annak mértéke, hogy az autógyártó segít a megfelelő minőség elérésében	Alacsony	Közepes	Közepes
Bizalom / Szerződések			
A szállítói bizalom mértéke, miszerint az autógyártó fair lesz a szállítóval szemben	Közepes	Kissé erősebb	Erős
A szerződés átlagos hossza	<i>Szignifikáns különbség</i>	3 év	3 év

tokat, hogy saját működési tapasztalatuk alapján jelöljék meg a két alapvető kapcsolattípus (piaci cserekapcsolat, illetve stratégiai partnerkapcsolat) gyakoriságát és értékeljék azokat az együttműködés kiemelt jellemzői alapján (2. táblázat).

A 2. táblázatban közölt eredmények azt mutatták, hogy a nagy amerikai autógyártók szállítói kapcsolatainak kezelése során jellemző a piaci cserekapcsolat dominanciája, míg a koreai partnerkapcsolatok domináns típusa a stratégiai partnerkapcsolat. A japán autógyártók ugyanakkor szegmentálják partnerkapcsolataikat, s párhuzamosan alakítanak ki együttműködéseket a piaci cserekapcsolat, illetve a stratégiai partnerkapcsolat jellemzői szerint. A szállítói hálózatnak ez a szegmentált kezelése számos irodalmi forrás szerint (Womack et al., 1990; Dyer, 1996; Dyer et al., 1998) a japán autógyártás sikerének egyik záloga, s ma már általánosan elfogadott menedzsmentalapelv.

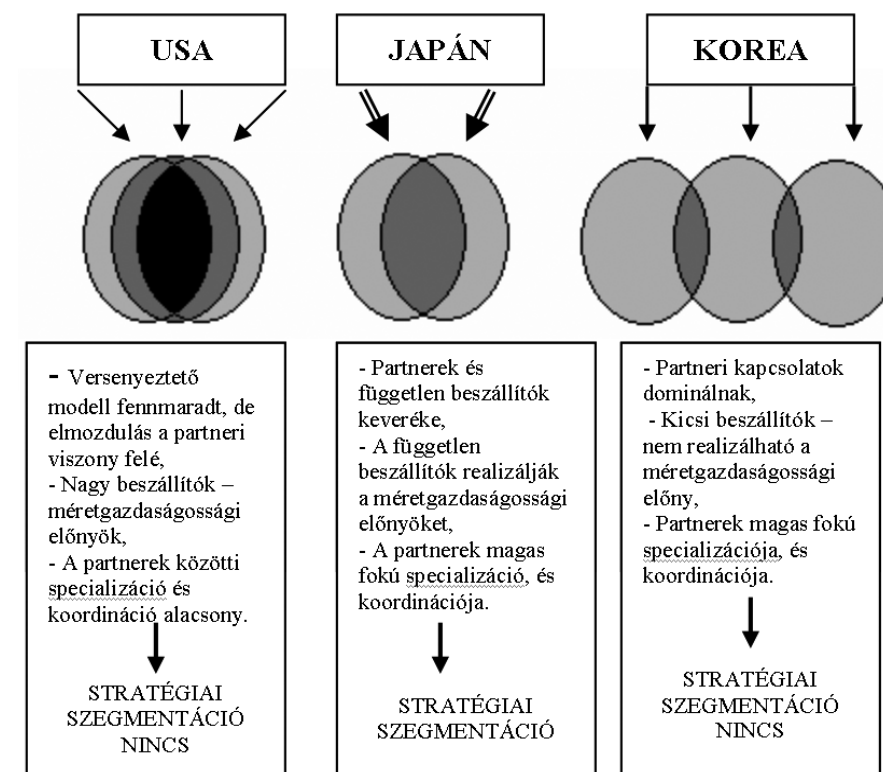
A kutatás szerint tehát az *amerikai* autógyártó vállalatok jellemzően piaci cserekapcsolatokat tartanak fenn szállítóikkal. Ennek eredményeképpen magas a közös szállítók száma. A szállító vállalatok esetében a több megrendelővel fenntartott kapcsolat pozitív hozadéka, hogy e szállítók nagyméretűvé válhattak, és megvolt az a lehetőségük arra is, hogy tanuljanak a különböző megrendelővel való kapcsolattartásból.

A *koreai* autógyártók gyakorlata a másik végletet képviseli. E cégek megkövetelik szállítóik nagyfokú lojalitását és a kizárólagos szállítást. Ennek eredményeképpen a szállítók kapcsolatspecifikus befektetései magasak, és erős a koordináció is az együttműködő partnerek között. A kapcsolatoknak ez az exkluzivitása az autógyártók számára azzal az előnnyel jár, hogy az autógyártóknak a szállítók fejlesztését célzó befektetései nem gyűrűznek tovább más autógyártók felé. Ennek a gyakorlatnak az eredménye ugyanakkor az is, hogy a szállítók kicsik maradnak, tehát a méretgazdaságosságból adódó előnyöket sem ők, sem megrendelőik nem tudják realizálni. Negatívum továbbá, hogy a kizárólagos kapcsolat a más megrendelőtől való tanulási lehetőséget is korlátozza.

A *japán* autógyártók voltak a szállítók stratégiai szegmentációjában a leghatékonyabbak. A szegmentáció eredményeképpen a független, inkább standard termékeket gyártó szállítók érvényesíteni tudják a méretgazdaságosságból eredő előnyöket. Ezekbe a kapcsolatokba egyik fél sem fektet intenzíven, és alacsony a partnerek felé a tanácsadás, a támogatás szintje is, hiszen az így átadott tudás könnyen további szervezetekhez szivároghat át. Ezzel ellentétben, a stratégiai partnerkapcsolatban működő vállalatok jelentős kapcsolatspecifikus beruházásokat hajtanak végre, illetve erőteljesen koordinálják tevékenységüket partnereikkel. Ez a koordináció gyakran ölti a személyes megbeszélés, egyeztetés formáját. Az autógyártó ugyanakkor tanácsadással segíti a szállítói költségek csökkentését, a minőség javítását és a készletek optimalizálását. Az autógyártónak érdeke is, hogy ezek a szállítók jól teljesítsenek, hiszen saját versenyképessége közvetlenül és erőteljesen függ tőlük. Vizsgálataik során a kutatók azt is megfigyelték, hogy a szállítóknak ez a stratégiai szegmentálása nemcsak az első, de a második körös szállítók esetében is kimutatható volt (11. ábra).

11. ábra

A nagy autógyártó nemzetek vállalatai esetében megfigyelhető eltérő gyakorlat a szállítói kapcsolatok kezelésében* (Dyer et al., 1998 alapján)



* Az ábrán a kör mérete jelzi az adott autógyártó szállítói körének nagyságát. A körök közötti átfedés (sötétebb rész) pedig mutatja a közös szállítói kör méretét.

A kutatás egyik legfontosabb üzenete szerint a beszállítók s az üzleti hálózat vizsgálata esetén általában az együttműködő kapcsolatok stratégiai szegmentálásával tudja a központi vállalat biztosítani mindkét működési modell előnyeinek érvényre jutását. A szegmentálás egyik alapvető szempontja, hogy milyen a *beszállított termék fontossága*: stratégiai vagy nem stratégiai jellegű. Stratégiai jellegű termékről beszélünk, ha a termék, illetve szolgáltatás nagy értéket képvisel, közel esik a megrendelő alapvető képességéhez, jelentősen hozzájárul a megrendelő termékének differenciálásához (megkülönböztetéséhez). Nem stratégiai termékek azok, melyek standardizáltak, önmagukban állnak, azaz a beszállító-megrendelő kölcsönös függősége előállításuk során alacsony, ennek következtében eleve kicsi a partnerek közötti koordinációs igény is. Alacsony ezeknél a termékekénél a kapcsolatspecifikus befektetések iránti igény, s a stratégiai termékekhez képest többnyire kisebb hozzáadott értéket képviselnek. Ennek következtében kevésbé tudják a végtermék költség/ár arányát befolyásolni.

Az adott, ideálisnak tekinthető kapcsolat kialakítása szempontjából kiemelkedő fontosságú tehát a kapcsolatban a csere tárgyát képező termék, illetve szolgáltatás jellege. További fontos szempont a kapcsolatok szegmentálása során a *beszállítói, illetve a megrendelői piac jellemzői*, az ott megfigyelhető versenytársak száma, a verseny intenzitása, illetve a potenciális *együttműködő felek képességei* (Bensaou, 1999).

Összefoglalás

A tanulmány alapvető célja az volt, hogy értelmezze az üzleti hálózatot és bemutassa annak felépítését, illetve működési logikájának néhány kiemelt jellemzőjét. Mint az kiderült, az üzleti hálózat, mint a globális gazdaság kváziszervezete, két kiemelt építőelemmel rendelkezik: a hálózat csomópontjain megtalálható szervezettekkel, üzleti egységekkel, illetve a közöttük kialakuló kapcsolatokkal. A tanulmány bemutatta mindkét építőelem alapvető típusait, azok kiemelt jellemzőit. Így szó volt a belső és a külső hálózat szereplőiről, részletesen a belső hálózat – a központ, jellemzően transznacionális vállalat és leányvállalatainak – főbb formáiról. Fény derült az együttműködő felek közötti kapcsolattípusokra is, ismét külön a belső és külön a külső ellátási lánc esetében. Ezek segítségével árnyalt képet alkothatunk az üzleti hálózat felépítéséről, struktúrájáról. A hálózati gazdaság működési modellje változást hozott a gazdaságszervezés struktúrájába, de azok koordinációs, irányítási mechanizmusaiba is. Látható, hogy a hálózati gazdaság menedzsmentje során erősödik – ha speciális

jegyeket felmutatva is – a bürokratikus, illetve az etikai koordináció szerepe. Remélhető, hogy azok a fogalmak, koncepciók, melyeket e tanulmány használt, segítséget nyújtanak globalizálódó gazdasági környezetünk megértésében, mely hosszú távon mind vállalataink, mind egész gazdaságunk versenyképessége szempontjából alapvető fontosságú.

Lábjegyzet

¹ A kapcsolattípusok leírásakor – mint a tanulmány korábbi részében is – a központi, jellemzően transznacionális vállalat szempontjából vizsgálódunk. A bemutatott kapcsolattípusok közül a stratégiai partnerkapcsolat és a piaci cserekapcsolat ugyanakkor természetesen nemcsak a központi vállalat és a vele együttműködő más vállalatok között alakulhat ki, de létrejöhet a központi vállalatól független, illetve kvázifüggetlen cégek között is.

Felhasznált irodalom

- Bayer J. – Czako E. (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- Barney, J.B. – Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue, 175–190. old.
- Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer,
- Borbély Sz. (2001): Nemzetközi üzleti hálózatok Magyarországon (Az Ericsson, a Microsoft, az Elektrolux és a Knorr-Bremse példáján), *Európai Tükör*, 4. szám, 41–62. old.
- Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Aula, Budapest
- Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*, Aula, Budapest
- Choase, R.H. (1937): The Nature of the Firm; in: Williamson, O. E. – Winter, S. G. (ed.) (1991): *The Nature of the Firm – Origins, Evolution and Development*; Oxford University Press, Oxford
- Das, T.K. – Teng, B.S. (1998): Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances; *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, July, 491–512. old.
- Dicken, P. (2003): *Global shift – Reshaping the global economic map in the 21st century*; SAGE Publications, London
- Dyer, J.H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17., 271–291. old.
- Dyer, J.H. – Cho, D.S. – Chu, W. (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management, *California Management Review*, Vol. 40, No 2, Winter, 57–77. old.
- Ford, D. – Gadde, L.E. – Häkansson, H. – Snehota, I. (2003): *Managing Business Relationships*, Second Edition, Wiley, New York

- Gelei A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentkérdései, *Vezetéstudomány*, július-augusztus, 24–34. old.
- Gelei A. (2007): Beszállítótípusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban, PhD-disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola
- Gelei A.: A tevékenységmenedzsment tárgya, 2008; in: *Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. – Nagy J.* (2008): *Tevékenységmenedzsment*, Aula, Budapest
- Häkansson, H. (1997): Organization networks; in: Sorge, A. – Warner, M. (ed.) (1997): *The IEBM handbook of organizational behaviour*; International Thomson Business Plan, London, 232–240. old.
- Häkansson, H. – Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks?, *Journal of business Research*, Volume 55, Issue 2, February, 133–139. old.
- Lambert, D.M. – Cooper, M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*; 29, 65–83. old.
- Kohtamäki, M. (2006): Comparative case study on partnership and strategic network governance, *IPSERA Annula Conference Preprint*
- Kornai J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, 3. szám

- Laage-Hellman, J. (1997): *Business networks in Japan – supplier – customer interaction in product development*, Routledge, London
- Mentzer – DeWitt – Keebler – Min – Nix – Smith – Zacharia (2001): Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2
- Nagy J. – Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, 77. sz. Műhelytanulmány, *Vállalatgazdaságtan Intézet*, Budapest
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Shary, P.B. – Skott-Larsen, T. (2001): *Managing the Global Supply Chain*, Copenhagen Business School Press, Handelshj skolens Forlag
- Tari E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Roos, E. – Roos, J.D. (1990): *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York

Cikk beérkezett: 2008. 7. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
AZ EZ ÉVRE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!