

SZÚCS Pál

# VEZETŐI SZEREPEK ÉS BIZALOM A HÁLÓZATOKRA ÉPÜLŐ GAZDASÁGBAN

Napjainkban egyre többet hallunk arról, hogy a vállalkozásoknak és az egyéneknek az „új”, a „hálózatra épülő” gazdaságban folyamatosan kell tanulniuk és újítaniuk a túléléshez és a prosperitáshoz. A hatásköröket egyre inkább azokhoz kell telepíteni, akiknek tudása és helyzete a döntések szempontjából a legkedvezőbb. Mivel a meghatározó kompetenciák gyakran földrajzilag, szervezetenként és időben „szétforgácsolt” módon adóttak, a szereplők állandóan változó együtteseinek kell összekapcsolódnia az elvégzendő feladathoz. A munkát olyan „önszervező” rendszerekben kell végezni, amelyek látszólag ad hoc módon ragadják meg az egyének képességét. Ebben a hálózatosított gazdaságban azoknak jut a siker, akik eredményesen össze tudják kötni az egyéneket és a szervezeteket a gyorsan változó feltételek és kapcsolatok által indukált dinamikus versenyben. A hálózatokra építő gazdaság működése természetesen számos kérdést vet fel. Ehelyütt csupán a szervezeti kapcsolatokat, a vezetést és a személyközi kapcsolatokat érinti a szerző.

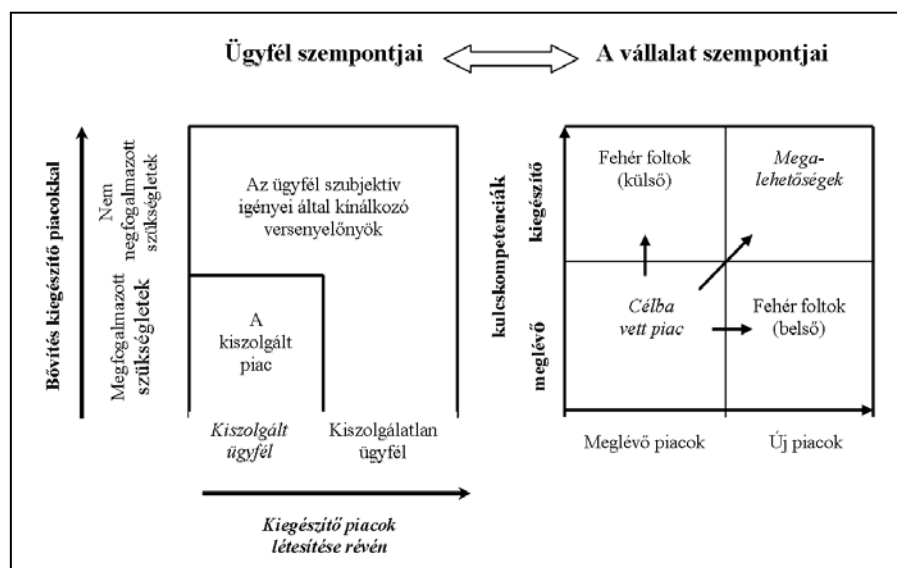
**Kulcsszavak:** kompetenciák, hálózatosított gazdaság, vezetés, személyközi kapcsolatok

Az informatika terjedése és a globalizáció a termelőrendszerek struktúráját is módosítja. A gyorsan változó piaci feltételek egyúttal fokozzák a változatok számát, a termékek bonyolultságát és az alapvető követelmények (költség, idő, minőség) kielégítése iránti igénye-

ket. Ezzel egyidejűleg lerövidül a termékek élettartama, szigorodnak a környezetvédelmi előírások és a piaccal szemben támasztott követelmények. A vállalatok eredményességét mind jobban meghatározza az innováció, a változásra való készség és a tanulási képesség.

1. ábra

A stratégiai differenciálás lehetőségei



A vevők részéről meghatározó követelmény az egyéni igények kielégítése. Csak azok a vállalatok maradnak fenn a versenyben, amelyek ezeket az egyéni szükségleteket ki tudják elégíteni, és korán felismerik a piac új igényeit. Ezt szolgálhatja az ügyfélorientált stratégia és gondolkodásmód középpontba állítása (Poór szerk., 2001). Ezt szemlélteti az 1. ábra.

## Az új szervezeti formák, a termelés és szolgáltatás új keretfeltételei

Az 1. ábra a kielégítendő igényeket állítja szembe a vállalatok alapvető szakértelmével. A fehér foltok elfoglalása csak akkor lehetséges,

ha az egyes vállalatok alapvető, sajátos szakértelmüket új kombinációban egyesítik. Példaként felhozható a Sony walkmanje, amely a fejhallgató- és magnetofongyártás szakértelmének sajátosságait egyesítette.

Az újszerű igényeket a kis- és középvállalatok sokkal nehezebben tudják kielégíteni, mint a nagyvállalatok, amelyek rendelkeznek a szükséges K+F kapacitással is. A kisvállalatok ezzel szemben más kisvállalatokkal való szövetség valamilyen formájában pótolhatják hiányzó kapacitásaikat. Ezek a vállalatszövetségek egyesíteni tudják a kisvállalatok alkalmazkodóképességét a nagyvállalatoknál érvényesülő szinergiahatásokkal. Ezeknek a szövetségeknek egyik különleges formája a kiegészítő (komplementer) szövetség, melynek lehetőségeit mindenekelőtt a kisvállalatok tudják kihasználni, ugyanakkor valamennyi résztvevő számára biztosítják a jövedelmezőséget. A meghonosodott termékspektrumból kiindulva keresik meg azokat az együttműködő partnereket, amelyeknek kínálati és kompetenciái ugyanazt az „ügyfélhasznot”, az úgynevezett értéktöbblet-igényt szolgálják. Az ügyfelek szívesen fogadják az ilyen új hasznot, az egy kézből kínált konkurenciamentes rendszer megoldást. A vállalat számára ily módon új piaci lehetőségek nyílnak meg.

A legújabb kor fejleményeként azt láthatjuk, hogy az egykoron világosan definiált struktúrák eltűnnek, a látszólag változatlan elkezdi megváltozni, a termékek és szolgáltatások egyre inkább kívánalmainkhoz igazodnak. Olyan termékek és szolgáltatások jelennek meg, amelyek bármikor, a vevő által kívánt helyeken és módon elérhetők, illetve előállításuk nincs egy adott helyhez kötve. A hálózatok azon vezérmotívumra orientálódnak, amely szerint a változó vevői igényekre történő azonnali reakcióként minőségileg magas értékű termékeket és szolgáltatásokat kell rendelkezésre bocsátani. Ezáltal a hangsúly főképpen a reakciókészség, a minőség és költség kiegyenlített viszonyán van. A sikerben döntő jelentőségű az időverseny. (Helm – Janzer, 2000)

**A hálózatszervezetek jellemzői**

A hálózatszervezetek széles körű elterjedését jelentős mértékben elősegítette az információáramlás felgyorsulása, a kapcsolattartás megkönnyítése, a számítógépes hálózatok általánossá válása. Ezek nélkül a hálózati egységek közötti létfontosságú kommunikáció nem valósulhatott volna meg.

A hálózatszervezet jellemzői (Helm – Janzer, 2000):

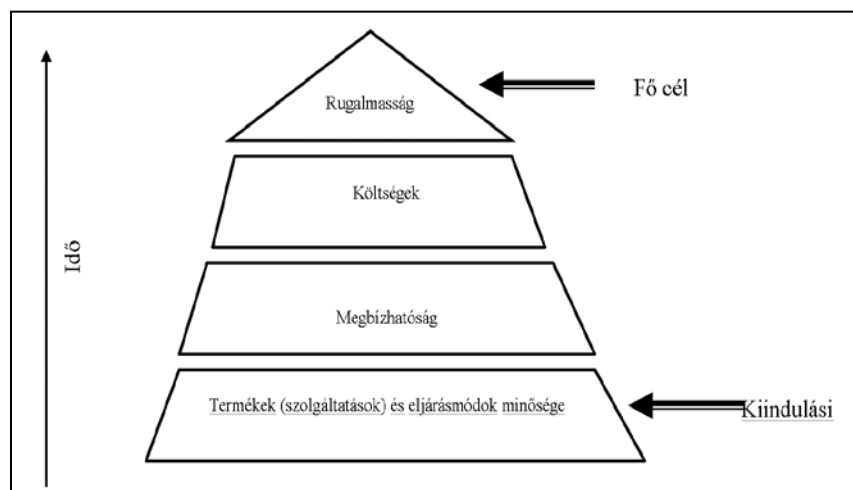
- a tagok a hálózat kollektív erőforrásaival rendelkeznek,
- a hálózat tagjai önállóak, piaci kapcsolatban állnak egymással, ugyanakkor információkat osztanak meg, együttműködnek, vagy közösen kínálják termékeiket, szolgáltatásaikat,
- a hálózat tagjaira jellemző az aktív, önkéntes együttműködés, amelynek során nemcsak szerződéses kötelezettségeiket teljesítik, hanem közösen fejlesztik a termékeket vagy szolgáltatásokat.

Az előbbiekből adódóan a hálózatosított gazdaság szereplői a következőkre törekszenek (Farkas, 2004):

- rövidebb termékciklusok,
- kisebb, de teljesítőképesebb személyzet,
- kisebb sorozatnagyságok a termelésben és több individualitás a szolgáltatásoknál,
- költségcsökkentés,
- életképes árkülönbsétek,
- jobb reakciókészség,
- hosszú távú alkalmazkodóképesség a változásokhoz.

A sikeres hálózatok működéséhez szükséges eljárásmodok kialakításának – a tapasztalatok szerint is – határozott időbeli sorrendje kínálkozik (2. ábra).

**A sikeres hálózatok működéséhez szükséges eljárásmodok kialakításának időbeli sorrendje**



Az ilyen szervezetek esetében a fő cél szolgáltatásban a kapcsolatok átalakulnak. A korábbi szervezeteknek, valamint azok szállítóinak és vevőinek új szerepeket kell átvállalniuk, és saját magukat egy fölérendelt rendszer részének kell tekinteniük.

Számos ágazatban a következő változások figyelhetők meg:

- a szállítók számát erősen redukálják,
- a vevőt már a fejlesztési folyamatba is bevonják,
- a gyártók (szolgáltatók) szuverenitásuk egy részének feladását vállalva szövetségre lépnek,
- a vállalatok közötti határvonalak egyre inkább elmosódnak.

A termelő (szolgáltató) és a szállító közötti kapcsolatot olyan közös sorsnak (co-destinynek) írják le, amely rugalmasan alakul és hosszabb távra tervezett. Ennélfogva, egyre erőteljesebben vonják be a szállítókat is a fejlesztési folyamatba. Ezáltal a feleknek nyílt lapokkal kell játszaniuk, meg kell osztaniuk az újabb fejleményeket a partnerrel. Következésképpen egy olyan kapcsolati háló jön létre, amely a kölcsönös bizalomra épül. A termelők (szolgáltatók) és azok vevői közötti viszony átalakulása azon a feltételezésen alapul, hogy a vevő nem csupán termékeket és szolgáltatásokat vásárol, hanem ezenfelül kapcsolatokat is. Ezért nem csupán a szállítókkal, hanem a vevőkkel is kívánatos hosszú távú kapcsolatokat kiépíteni. Ahhoz, hogy ilyen kapcsolatokat lehessen teremteni, egyre nagyobb szerephez kell jutniuk a virtuális termékek és szolgáltatások szervizkomponensének (Poór, 2005).

**A hálózatok kialakítása**

Az ilyen kiegészítő szövetségek fejlődése és kialakulása több fázisból áll. Az első fázis az értéktöbblet-elgondolás megszületése, ezt követi a kiépítés fázisa, majd létrejön a kiegészítő szövetség működésének fázisa. Ezt szemlélteti a 3. ábra.

Mint ahogy a konstrukció során a termék költségeinek már mintegy 80%-át meghatározzák, ugyanúgy a szövetség kiépítési fázisa is eldönti az üzemeltetési fázis sajátosságait.

A szövetség lényegét az értéktöbblet-elgondolás jelenti. Ebben az esetben az értéktöbblet jelenti azt az ügyfél számára megvalósított hasznot, ami két kiegészítő termék kombinációja révén jön létre. Ezt az ügyfél többre értékeli, mint az egyes hasznot. Végeredményben tehát az egész értéke nagyobb, mint összetevői értékének összege. Egy termék vagy egy szolgáltatás kiegészítője egy másik olyan termék vagy szolgáltatás lehet, amely növeli az elérhető vonzerőt. A kiegészítésnek az alapkompe-

tenciákra kell épülnie, ezáltal átlagon felüli mértékben járulhatunk hozzá az ügyfél által érzékelt értéknövekedéshez, lehetővé téve újabb piacok meghódítását is.

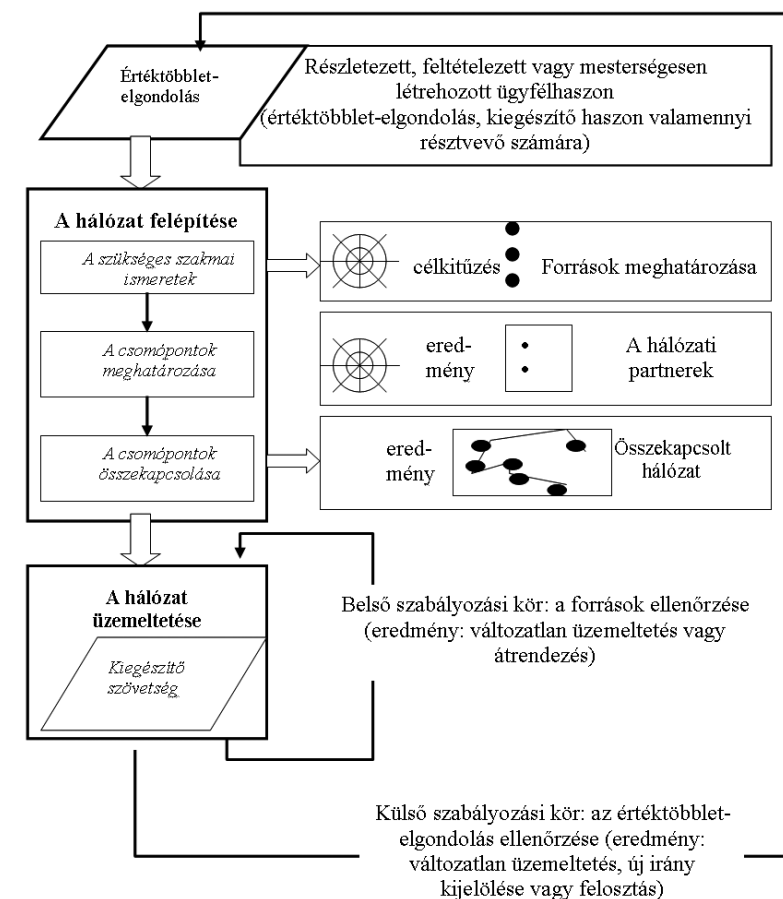
Felmerül a kérdés, hogyan lehet az ilyen együttes lét által létrehozott értéktöbbletforrást szisztematikusan keresni és virtuális vállalat formájában kiegészítő szövetséggé tenni? Egy kiegészítő szövetség létesítésének kiindulási pontja minden esetben az ügyfél számára mutató haszon, amely értéktöbblet-elgondolás formájában manifesztálódik.

Az értéktöbblet ötletét legegyszerűbb formájában az ügyfél már meglévő kívánságára adott reakció hozza létre. Az ügyfél számára mutató haszon tehát a konkrétan jelentkező szükségletből származik. A kreatív vállalatok ezen túlmenően olyan lehetőségeket is kihasználnak, amelyeket a meglévő irányzatok és új technológiák által ébresztett fogyasztói igények szülnék. Ennél még tudatosabb jellegű fejlesztési mód az, amikor céltudatosan hozzák létre a fogyasztói igényt.

A vállalati szövetség az adott termelőkön és szolgáltatókon túl további partnerek bekapcsolását is igényelheti, amennyiben a feltárt fogyasztói igény miatt ez

3. ábra

**A hálózatok kialakításának fázisai**



szükséges. A hálózatnak az értéktöbblet-eligondoláson alapuló „testre szabott” kínálata általában tartós versenyelőnyt biztosít az ügyfelek hosszú távú érdeklődése formájában.

Az előzők következtében egy hálózatszervezet konfigurációja minél kevesebb hierarchiaszintből áll. Ez abból a felismerésből adódik, hogy a hierarchiaszintek engedélyezési helyeket jelentenek, és az ezeken történő áthaladás idővesztést hordoz magában. A hierarchiaszintek leépítése – ezzel együtt a vezetési hatáskörök csökkenése – csak az információs és kommunikációs technológia segítségével érhető el. Ezáltal a hagyományos szervezetekhez és irányítási eszközök-höz képest többszöröse nővelhető a vezetés hatóköre (az egy vezető által irányítottak száma).

A hálózatok a virtuális vállalatok konfigurációját illetően nem léteznek általánosan érvényes kialakítási elvekkel. Sokkal inkább a „központ” és a központon kívüli területeket kombinálják az információs és kommunikációs technológia segítségével.

### Vezetői szerepek

A hálózatban tevékenykedő vállalkozók, vezetők szerepe óhatatlanul megváltozik, felértékelődnek a kapcsolatok építéséhez, fenntartásához szükséges szociális és kommunikációs képességek, a „csapatjáték” szükségessége. A hálózat lehetőséget nyújt arra is, hogy a hiányzó üzleti, vállalkozói képességeket a közös hálózati erőforrások segítségével pótolják. Így a hálózaton belül tevékenykedő vállalkozók specializálódhatnak, erősségeikre építve hatékonyabbá válhatnak, mint izoláltan működő társaik. A hálózatokban az új feladatokhoz illeszkedő funkciójú vezetők jelennek meg, akiknek fő feladata a hálózati kapcsolatok fenntartása, akik egyfajta hálózati bróker szerepben tevékenykednek. (Poór szerk., 2001)

A hálózatmenedzseri szerepkör is differenciálódik:

- az építész (architect) szerepkör elsősorban az erőforrások beszerzésére és az értékesítésre koncentrál,
- a vezető operátor (lead operator) feladata a termelés, szolgáltatás megszervezése, kooperáció működtetése,
- a gondnok (caretaker) a hálózati kapcsolatok fenntartásában, az esetleges konfliktusok megoldásában, a hálózat tagjai közötti bizalom fenntartásában és fejlesztésében játszik fő szerepet.

A hálózaton belül tevékenykedő, ún. klasszikus vezetők esetében is egyre inkább elvárt a hagyományos vezetési funkciókon túlmenően, hogy képesek legyenek a bizalmon alapuló kooperációra, együttműködésre a többiekkel.

### Vezetési elvek és feladatok

A változó szervezeti struktúrák folytán szükségszerűen megváltoznak a vezetés feladatai is, melynek súlypontjai:

- célokat kitűzni,
- eredményeket mérni,
- munkafolyamatokat elhelyezni,
- olyan környezetet létrehozni, amelyben a folyamatok súrlódásmentesen mehetnek végbe,
- képzési programokat és know-how cseréket beindítani,
- döntési kompetenciákat a dolgozóknak továbbadni,
- javadalmazási (kompenzációs) rendszereket meghatározni.

A vezetőknek a tekintélyelvű vezetés gyakorlása helyett inkább a tréner szerepébe kell bújniuk, és a munkatársak önkezdemenyvezését kell segíteniük. Ehhez csökkenteni kell a közvetlen utasítások számát. Bár a vezetőknek gyakrabban kell döntéseket delegálniuk, de bizonyos helyzetekben azért rendelkezniük kell azzal a szakmai tekintéllyel, hogy saját maguk is képesek legyenek végleges döntések meghozatalára (Management by Exceptions). A vevőorientáltságból és folyamatorientáltságból adódóan szükségszerű, hogy a közvetlen vevőkapcsolattal rendelkező munkatársaknak több felelősséget adjanak át. Ezeknek a dolgozóknak tudniuk kell helyben döntéseket hozni, hogy időben reagálhassanak a vevők igényeire.

A vezetés feladata egy virtuális vállalatnál abból áll, hogy létrehozson egy dinamikus munkakörnyezetet, amelyben a szervezetek kreatív alkalmazottai eredményes csoportokban dolgozhatnak. Ez a feladat annál is nehezebb, mert sok esetben a belsőleg már heterogén munkacsoportok kiegészülnek a vevők vagy a szállítók külső munkatársaival. Ilyen helyzetekben a vezetés művészete abban áll, hogy helyesen mérlegeljen a vezetés és a tartózkodás között – állandóan tudatosítva magában az egyes részcsoportok vagy személyek érdekeit.

A vezetőknek abból kell tehát kiindulniuk, hogy az önálló gondolkodásra felbátorított dolgozókat másképpen kell vezetni, mint ahogyan az korábban történt. Kiemelt szerepet kaphatnak a munkatársak motiválásának következő forrásai (Slack – Lewis):

- *küldetés*: megadni azt az érzést, hogy fontos a munkájuk,
- *karrier-ellenőrzés*: megadni azt a lehetőséget, hogy saját maguk alakítsák karrierjüket,
- *részesezés a hozzáadott értékből*: jutalmazni a vállalati sikerekben való mérhető részesezésükért,
- *képzés*: megadni azt a lehetőséget, hogy új képességekben vegyenek részt,

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

- *tekintély*: megadni azt a lehetőséget, hogy a különleges tudás által nyilvánosan is profilírozzák magukat,
- *élmények*: megadni azt a lehetőséget, hogy munkájuk által élményekben legyenek részesülők.

Ezek után felmerülhet az a kérdés, hogy a vezetés számára mi adhat ösztönzést, hogy síkra szálljon a változásokért? Mint a legtöbb ember, úgy a vezetők sem készek minden feltétel nélkül arra, hogy elfogadják a változást és delegálják a döntéseket. A vezetői motiváció aspektusát gyakran elhanyagolják, annak ellenére, hogy éppen a vezetők azok, akik látszólag a legtöbbet veszíthetnek a virtuális vállalatba történő átmeneten. E következtetés alapját egy nulla összegű játék szellemében történő gondolkodás képezi, ami ebben az esetben nem helytálló. Ahhoz, hogy túllépjünk a nyertes-vesztes kategóriákban való gondolkodásmódon – nemcsak a munkatársak, hanem a vezetők fejében is –, a nyertes-nyertes stratégiának kell meghatározó szerepet kapnia.

### Bizalmi kapcsolatok

A hálózatra épülő gazdaság fejlődéséhez két dolgot kell jól csinálni: egyrészt új módon kell kapcsolatokat építeni, másrészt szolgáltatásokat eredményező innovációkat kell megvalósítani. Az „új” gazdaság jó működéséhez sokkal több együttműködésre és tárgyalási kapcsolatra van szükség, mint a hagyományosban. A vevők gyakran megengedik a szállítóknak, hogy fontos, személyes információkat szerezzenek róluk, azt várva, hogy ezt az információt számukra hasznos termékvaltozatok kidolgozására fogják használni. A bizalom fontos szerepet játszik a kapcsolatokra építő információcserében is. Ezért a hálózati gazdaság új modelljeinek, amelyek a csere elősegítésében a bizalomra építenek, viszonylag gyorsan kell azt (mármint a bizalmat) létrehozniuk (Miles – Snow, 1992).

A bizalomnak sokféle árnyalata van az üzleti szóhasználatban. A bizalom része a személyközi kockázatvizsgálati szempontok nagyobb együttesének. Ebben az összefüggésben három részre osztható:

- *kiszámíthatóság* (annak felmérése, hogy hogyan hatnak az ösztönzők egy másik személy viselkedésére),
- *empatikus bizalom* (valaki értékeinek egyesítése egy másikéval vagy alárendelése a másik értékeinek),
- *tudásalapú bizalom* (személyes emlékeink vagy más megbízható információ felhasználása személyek vagy csoportok kompetenciáinak, preferenciáinak és erkölcsi szokásainak megértéséhez).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

### A kiszámíthatóság

A gazdasági megközelítés a bizalmat úgy kezeli, mint az emberi viselkedésre összpontosító kockázatelemzést, amelynek az alapja annak megértése, hogyan fognak hatni az explicit (nagyreszt pénzbeli) és az implicit (különösen a hírnevet érintő) ösztönzők a partner viselkedésére, adottnak véve annak stabil és jól meghatározott preferenciáit.

Ha azt mondjuk, hogy egy személy megbízható, akkor elég nagy valószínűséget adunk annak, hogy jól fog teljesíteni, ezért megfontolhatjuk az együttműködést vele. Ez a „számítható bizalom” (calculative trust).

Ha csak az ösztönzők (jutalmak és büntetések) számítanak, indokoltan támaszkodhatunk kizárólag a gazdasági megközelítésre másokkal való kapcsolatainkban. A jól megtervezett intézményekre való támaszkodás csökkenti azoknak az eseteknek a számát, amikor csak a bizalomtól függünk.

A kiszámíthatóság még nem bizalom. A bizalom egy további lépés; akkor a leghasznosabb, amikor nincs információnk a gazdasági becslésekhez, vagy amikor egyszerűen kevés kifejezett ösztönzőnk van ahhoz, hogy hassunk a viselkedésre. Ilyen esetekben a bizalom elősegíti az információ megosztásának folyamatát, jóval túl azon a szinten, amire a pusztán piaci számítás képes.

### Az empatikus bizalom

Az empatikus bizalom (gyakran ez jut eszünkbe, amikor bizalomra gondolunk) feltételezi, hogy az egyik fél teljesen megismerje a másik fél preferenciáit, valamint azt igényli, hogy mindkét fél kész legyen személyes kapcsolat építésére és fenntartására. Az információ megosztása és a problémák közös megoldása ezért nagyon alacsony tranzakciós költségekkel jár, ha az empatikus bizalom dominál. Az ilyen kapcsolat nagyon szép jellemzője az is, hogy a hazugság ellen alkalmazott intézmények és ösztönzők szükségtelenek. Egyes kapcsolatok gyakran azért vallanak kudarcot, mert nem építenek ilyen bizalmat, ami rontja az együttes reagálási készséget és a hatékonyságot.

Empatikus bizalom várható el a házasságban, a jó családban, a jó barátok között és a stabil vezetői csapatok magvában is. Az empatikus bizalom a személyes kötelezettségeket igénylő társadalmi csoportok meghatározó jellemzője lehet. Minden társadalmi kapcsolat erkölcsi kötelezettségeket tartalmaz, és minden erkölcsi kötelezettség egy társadalmi kapcsolatot feltételez. Az empatikus bizalomhoz erős társadalmi kapcsolatok kellene.

Egy társadalmi kapcsolatban a kockázat nemcsak a gyenge gazdasági teljesítmény, hanem a személyes áruulás is, amely könnyen vezethet egy nagyra értékelt

kapcsolat felbomlásához. Azok, akik empatikus bizalomra építenek, általában nem figyelik és mérik szorosán mások teljesítményét. Az ilyen megfigyelés bizalmatlanságot tükröz. A szervezet magyában, ahol a munkakapcsolatok mélyen személyesek és tartósak, ez hatékony lehet. Alkalmazásának rendkívüli kockázatai és a szükséges társadalmi kontextusai azonban csökkentik használhatóságát a hálózati gazdaságban.

### A reputációs tőke

Ha nem az empatikus bizalom, akkor a bizalom mely formája lehet érvényes a hálózatokra épülő gazdaságban? Az egyik javasolható út: támaszkodás a jó hírnévre. Az, amit másokról megtudhatunk, bizonyos biztosítékot nyújt arra, hogy megvan a szükséges felkészültségük, motivációjuk és az elvárt magatartáshoz szükséges szemléletük. Az ilyen vélemény az idő során alakul ki, ismétlődő kölcsönhatásokon keresztül, és lehetővé teszi azt, hogy a tárgyalófelek különböző körülmények között mérjék fel egymás viselkedését. Gyakran a kiszámíthatóság ilyen formája tart fenn erős kapcsolatokat, ugyanis az ilyen speciális tapasztalatok felhasználása gazdasági értékelést is tükröz. Az emberek jövőbeli teljesítményét részben múltjuk alapján jósolhatjuk meg. Aki ezt tudja, úgy cselekszik, hogy megőrizze jó hírét. Ha valaki megbízhatatlanként vagy hazugként válik ismertté, jövőbeli lehetőségei csökkennek.

Az internet sok lehetőséget ad arra, hogy viszonylag olcsón, többet tudjunk meg másokról. Sajnos a jó hírnév az e-üzlet világában vékony és törékeny. Az internet nagyon sok szereplője csak rövid időre számít az üzletben. A potenciális vevők és partnerek ezért erősebb jogi vagy szabályozási védelemre törekcsenek, vagy megszakítják az ügyleteket. Mindkettő növeli a tranzakciós költségeket.

Vannak azonban másodlagos hatások is, amelyeknek messzemenő következményei lehetnek. A hálózati gazdaság szereplőinek rossz tapasztalatai néhány cég viselkedésével kapcsolatban az egész e-üzlet jövőjét veszélyeztethetik. Ilyen esetben a hálózati gazdaság növekedésének a motorja – amelynek lényege a tranzakciók alacsony költsége – leállhat.

### A tudásalapú bizalom

A bizalmat az különbözteti meg a számítástól, hogy a bizalom túlmege az önérdékű stratégiai megfontolás machinációin. Például sok cég nagyra értékeli az intellektuális becsületet és nyíltságot azok között az emberek között, akikkel együtt dolgozik. Azt, hogy valaki rendelkezik-e ilyen tulajdonságokkal, többek között úgy lehet megállapítani, hogy a szervezeten belül az ismétlődő kölcsönhatásoknak megfelelő környezetet

teremtünk. A gyors és dinamikus gazdaságban azonban ritkán van lehetőség az ilyen kísérletekre, más eszközöket kell keresni. Ilyen lehet például: vizsgálni az emberek készségét különböző társadalmi normák, etikai konvenciók, közösségi vagy erkölcsi törvények betartására.

Nem számít újdonságnak az a nézet, miszerint a kereskedelmet nagyban elősegíti bizonyos erkölcsi törvények betartása. Már Adam Smith is így vélekedett. Újabban is írnak olyan gazdasági hálózatokról, amelyek alapján kölcsönös erkölcsi kötelezettségek alapulnak (Houston, 2001). Az erkölcsi törvények a súrlódás egy formáját képezik, a gazdasági elmélet szerint viszont a „súrlódásmentes” ügyletek hatékonyabbnak tekinthetők, ezért az előbbieket látszólag kisebb hatékonyságúak.

A súrlódás (vagy a tranzakciós költségek) csökkentése csak olyan világban működik, amelyben az emberek teljesen és előre megértik mindazt, ami tervezett kölcsönhatásaikból következik. Az e-üzlet vállalkozói világában azonban az alapvető problémát a nyílt végű és bizonytalan kapcsolatok jelentik. Ezért itt a jól megértett erkölcsi normák alkalmazásából eredő súrlódás tarthatja vissza az embereket a nemkívánatos viselkedéstől, ezáltal motiválhat másokat arra, hogy kapcsolatba lépjenek velük.

A tudásalapú bizalom jele az, hogy sajátos erkölcsi értékei vannak annak, akiben bíznak, és az illető ezekhez ragaszkodik akkor is, ha a gazdasági hasznért másképpen is cselekedhetne. Ha a jó hírnév gyenge hatású és nehezen megítélhető – mint általában az e-businessben –, nő a fontossága ennek az erkölcsi magatartásnak.

A gazdasági számítás (különösen a reputációs hatások) és a tudásalapú bizalom erőteljes kiegészítő eszközök, amelyek ösztönözhetik az együttműködést a hálózati gazdaságban.

Abban az esetben, ha ügyleteink különállóak és egyszerűek, a gazdasági számítás játszik szerepet a nyílt kereskedelem fenntartásában. Ha viszont ügyleteink kapcsolatfüggőek, hosszú távúak és mélyen empatikusak, akkor az empatikus bizalomra támaszkodhatunk. Az e-business világában egyik sem adott: itt a kapcsolatok szoros együttműködést, bonyolult információk megosztását igénylik, de rövid életűek. A gyorsan elért tudásalapú bizalom itt kritikus szerepet játszik. Az IT lehetővé teszi nagy mennyiségű információ megosztását, egyre több, nehéz probléma közös megoldását. A vevők és az eladók közötti együttműködés eléggé intim párbeszédet igényel, tekintettel arra, hogy az e-businessben kapcsolatra van szükség a vevő és az eladó között, még akkor is, ha ez nem szükségszerűen hosszú távú.

### Bizalomépítő konszenzus

Ha a kritikus tudás szétszórta van adva, és a problémák közös megoldására van szükség, akkor érdemes utakat keresni az együttműködés ösztönzéséhez – még az együttműködéssel szembeni ellenséges körülmények között is. Az ilyen helyzetek gyakran igen különböző feleket hoznak össze, valószínűtlen ad hoc szövetségben, amelyből a partnerek a kritikus feladat teljesítése után távoznak. Sok minden történt már az interneten különböző együttműködések keretében, ami arra utal, hogy felépült valamilyen fajta bizalom. A bizalom létrejötte nagyrészt attól függ, hogy az emberek mennyire érzékelik azt, hogy a viselkedést közös szabályok, társadalmi normák és jól megértett etikai normák irányítják.

Ha megbízhatóan ítélnünk a viselkedésről, akkor ezek „erkölcsi szűrőkként” szolgálnak, amelyek fontos szerepet játszanak az együttműködés kiépítésében. Ha ezt nem tudjuk megtenni, akkor a hálózati gazdaság fejlődése drámai módon lefékeződhet. Sok – tisztán elektronikus – cég nem tartható fenn jelentős bizalom nélkül, mivel csekély a reputációs tőkéje. Csekély bizalom nélkül az erős márkanévű, hagyományos („tégla és habarcs”) cégek kiszoríthatják ezeket (Poór szerk., 2001).

A zavaros, rövid távú közös problémamegoldási lehetőségek elkerülhetetlenül jelennek meg az e-business világában. Az együttműködés a vevők, az eladók és a partnerek között életfontosságú, de törékeny. Nincsenek a verseny könyörtelen nyomásától védő biztonságos kikötők, az együttműködés egyre inkább létfontosságú, rövid távú üggyé válik.

Elfogadva azt, hogy a bizalom csökkenti a tranzakciós költségeket, felmerül a kérdés, hogy miként lehet javítani a légkört a hálózati gazdaságban a bizalom építéséhez?

Több lehetőség nyílik erre:

- olyan emberekkel és szervezetekkel dolgozni, akik és amelyek világos viselkedési szabályokat artikulálnak,
- az információ széles körű megosztásának ösztönzése, átláthatóvá téve a döntéshozatali folyamatokat,
- bátorítani a szervezet tagjait a mások által végzett munka minőségének értékelésére, a szervezeten belül,

- a vevőkkel értékelve az eladókat és más vevőkkel az értékelőket,
- mérve mindenkinek a teljesítményét – széles körben megosztva ezt az információt.

A hálózati gazdaság szereplőinek további lépései a bizalom erősítésére a következőket igénylik:

- adatvédelmi technológia javítása,
- megegyezések az információt szolgáltatók és a felhasználók között arról, hogyan fognak felhasználni bizonyos adatokat,
- szankciók azok ellen, akik megsértik az egyezményeket.

Ahhoz, hogy a bizalom jól működjön, minden aktornak aktív szerepet kell vállalnia a hálózati kapcsolatokban. Ha a bizalom kudarcot vall, az „új gazdaság” hatékonyságának nagy része eltűnik.

### Felhasznált irodalom

- Bögel, Gy. – Salamonné, H.A. (1999): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó Budapest
- Davidow, W.H. – Malone, M.S. (1993): Das virtuelle Unternehmen. Frankfurt
- Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK-KERSZÖV Budapest
- Helm, R. – Janzer, T. M. (2000): Vertrauen Aufbauen und erfolgreich kooperieren. io. Management, 69. k. 12. sz.
- Houston, D. A. (2001): Trust in the networked economy: doing business on web time. Business Horizons március/április, 44. k. 2. sz.
- Maillat, D. (1993): A vállalatok és az innováció: hálózati szerveződés és a milió szerepe. Vezetéstudomány, 7–8.sz.
- Miles, R. – Snow, Ch. (1992): Causes of failure in network organizations. California Management Review, Summer
- Poór J. (szerk.) (2001): Nemzetközi menedzsment. KJK Kerszöv, Budapest
- Poór J. (2005): A menedzsment-tanácsadás fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Slack, N. – Lewis, M.: Towards a definitional model of business process technology. International Journal of Process Management and Benchmarking
- Wiendahl, H.P. – Höbig, M. (1999): Vom Einzelunternehmen zum Unternehmensverbund. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 210–215. 94. k. 4. sz.