

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Ph.D. program**

Pecze Krisztina

**Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon
A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi**

Ph.D. értekezés

Témavezető: Dr. Chikán Attila

Budapest, 2005.

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás.....	8
Bevezetés	9
1. A vállalati hálók kialakulása	14
1.1. A technológiai fejlődés turbulenciája, az alkalmazott technológiák gyors változása.....	14
1.2. Globalizáció versus lokalizáció	15
1.3. A bizonytalanság, kockázat csökkentés.....	16
1.4. Hatékonysági kritériumok: költségcsökkentés, erőforrás-korlátok tágítása	17
1.5. Fő stratégiai cél a nyereségesség	17
2. A vállalatközi kapcsolatok és vállalati hálók	19
2.1. A stratégiai üzleti kapcsolatok	19
2.2. A vállalati kapcsolati hálók típusai.....	24
2.2.1. A hálózatfogalom alapvető hármas értelmezése	25
2.2.2. A hálózatok tulajdonlás szerinti megkülönböztetése	27
2.2.3. A hálózatosodás iránya szerinti típusok.....	29
2.2.4. A földrajzi szempont szerinti megkülönböztetés.....	30
2.2.5. A klaszter, mint hálózat	31
3. A hálózatok elméleti megközelítései	33
3.1. A stratégiai menedzsment iskolák.....	33
3.1.1. A Mintzberg féle gondolati iskolák.....	34
3.1.2. A szintetizáló iskolák	36
3.2. A társadalmi struktúra elmélet.....	39
3.2.1. A beágyazottság szemlélet	40
3.2.2. Az iparág, mint strukturális háló	41
3.3. A tranzakciós költség elmélet.....	43
3.3.1. A bizalom és a háló kapcsolata.....	44
3.4. Az erőforrás alapú megközelítés.....	45
3.4.1. A hálózati erőforrások és a társadalmi tőke.....	46
3.5. A tudás alapú megközelítés	48
3.6. A megbízó-ügynökelmélet	50
3.7. A hálózat elméleti megközelítéseinek korlátai	52

4. A hálózati kapcsolatok vizsgálatának stratégiai koncepciói	56
4.1. A vállalati stratégia és vállalati hálók	56
4.2. A klaszter modell	57
4.3. A beszállítói hálózatok szerkezete	61
4.4. Az iparági események és a vállalati hálók	64
4.5. A technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítása.....	68
4.6. A vállalatközi kapcsolatok portfóliója	72
5. A vállalati hálók magyarországi kontextusa és kutatása	79
5.1. A hálózatok hazai fejlődése.....	80
5.1.1. A tulajdonon alapuló megközelítés	81
5.1.2. A belső hálózatok	82
5.1.3. A külső hálózatok	85
6. A kutatás módszere	88
6.1. A kutatás hipotézisei.....	90
6.2. A kutatás módszertani jellemzői	94
6.2.1. Kutatási filozófia, a kutatás előzményei	94
6.2.2. A minta jellemzői	96
6.2.3. Az elemzéshez használt kérdések és módszerek	98
7. A kutatás eredményei	103
7.1. A hazai vállalatok üzleti kapcsolatai.....	104
7.1.1. Az üzleti kapcsolatok szerepe a vállalati stratégia megvalósításában ..	104
7.1.2. Az üzleti kapcsolatok sikerkritériumai.....	106
7.1.3. Hosszú távú piaci kapcsolatok	109
7.1.3.1. Hosszú távú vevői kapcsolatok.....	110
7.1.3.2. Hosszú távú szállítói kapcsolatok	112
7.2. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs faktorai	115
7.3. A különböző részmintákon végzett elemzések eredményei	118
7.3.1. Az eltérő domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok részmintái.....	119
7.3.1.1. A domináns tulajdonos szerint elkülönített részminták összehasonlítása	120
7.3.1.2. Az állami domináns tulajdonú vállalatok részmintája	122
7.3.1.3. A külföldi domináns tulajdonú vállalatok részmintája	123
7.3.1.4. A belföldi domináns tulajdonú vállalatok részmintája	124

7.3.1.5. A domináns tulajdonossal nem rendelkező vállalatok részmintája	125
7.3.2. Az iparági pozíció szerinti vállalati részminták	126
7.3.2.1. A fókusz és periférikusabb helyzetű vállalatok közötti eltérések	127
7.3.3. Az eltérő stratégiai céllal rendelkező vállalati részminták	129
7.3.3.1. A stratégiai cél szerint elkülönített három részminta összehasonlítása	130
7.3.3.2. A piaci pozíciók megtartására törekvő vállalatok részmintája	131
7.3.3.3. A mérsékelt növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája	132
7.3.3.4. Az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája	133
7.3.4. Az ágazati hovatartozás szerinti részminták	135
7.3.4.1. A feldolgozóipari vállalatok részmintája	136
7.3.4.2. A kereskedelmi vállalatok részmintája	137
7.3.4.3. A szolgáltatási szektor vállalatainak részmintája	138
7.3.5. A regresszió számítás eredményei	139
7.4. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi és a teljesítmény	140
7.4.1. A klaszterek teljesítménye	145
7.5. A hipotézisek értékelése	147
7.6. További kutatási irányok	154
Összegzés	156
Mellékletek:	159
Irodalomjegyzék	189
A disszertáció tárgyában megjelent fontosabb publikációk	202

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik a disszertációm elkészítéséhez hozzájárultak. Külön köszönöm témavezetőmnek, *Chikán Attilának* szakmai iránymutatását, a jelen munkához fűzött kritikusan támogató véleményét, és minden korábbi szakmai hozzájárulását, mely nélkül e disszertáció nem jöhetett volna létre. A stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos ismereteim elmélyítését *Czakó Erzsébet* tanszékvezetőmnek köszönhetem, akinek segítségével folyamatosan formálódott a disszertáció stratégiai szemlélete. A disszertáció elkészítéséhez igen sokban hozzájárultak a disszertáció tervezetéhez érkezett írásos és szóbeli vélemények. Köszönöm a tervezet két opponensének, *Buzády Zoltánnak* és *Kovács Zoltánnak* az írásos és szóbeli véleményét. A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszékén köszönettel tartozom közvetlen kollégáimnak, akik az együtt eltöltött évek alatt, különböző kutatási projektek, tananyagfejlesztések, szakmai viták során hozzájárultak szakmai ismereteim bővítéséhez, véleményem formálódásához. Köszönet azon kollégáimnak, akik részt vettek a disszertáció tervezetem és a disszertáció tanszéki vitáin és véleményükkel hozzájárultak a dolgozat formálódásához. Külön köszönöm *Wimmer Ágnes* kolleganőmnek, akivel évek óta több közös kutatási munka köt össze, hogy szakmai segítségére, értékelő véleményére, ötleteire mindenkor számíthattam. Köszönöm *Csesznák Anitának* és *Lesi Máriának*, hogy statisztikai adatelemzéseimben szakmai tudásukkal segítségemre voltak. A kutatás megvalósítását a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszéke mellett működő *Versenyképesség Kutatóközpont* is segítette a kutatási adatbázis rendelkezésre bocsátásával. A jelenleg is folyamatban lévő OTKA F037789 pályázat – melyben Wimmer Ágnes kolleganőmmel kutatunk együtt – hozzájárult a jelen kutatást is részben előkészítő irodalom-feldolgozó munkához, valamint a további elemzésekhez nyújt (illetve a folyamatban lévő esettanulmányokra épülő kutatáshoz nyújt) segítséget. Végül, de nem utolsó sorban köszönettel tartozom családomnak, akik a disszertáció elkészítését mindenkor támogatták, az írás időszakában türelemmel és megértéssel voltak irántam.

Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben a gazdasági élet számtalan területén bekövetkezett változások a verseny fokozódását idézték elő, ezzel egyre hatékonyabb erőforrás- és tevékenységallokációra ösztönözve a vállalatokat. Az egyre változatosabb módokon és területeken felmerülő kihívásoknak a vállalatok csak úgy tudnak eleget tenni, ha felkutatják meglévő képességeik közül azokat, melyek versenyelőnyt biztosítanak számukra, illetve olyan új kompetenciákra tesznek szert, azok kifejlesztése, vagy más szereplőkkel való különféle kapcsolatok kialakítása útján. A különböző szervezeti egységekben, vagy az azonos iparágban tevékenykedő vállalatok közötti kapcsolatok és más iparágak szereplőivel kialakított együttműködések jelentős erőforrásokat jelentenek a vállalatok számára versenyképességük fokozásában. Az ilyen kapcsolatok által egyidejűleg jön létre verseny és kooperáció a vállalatok között, ami nagyban hozzájárul az új technológiák kiaknázásához, a hatékonyság növeléséhez, a munkaerő jobb kihasználásához, az innovációs versenyben való minél jobb szereplés eléréséhez. Úgy tűnik tehát, hogy míg a XX. század a vállalatok százada volt, a XXI. század a vállalati hálózatok kora lesz. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a vállalati gyakorlatban és a gazdálkodástudomány különböző területein a piaci versenyben egyedül versenyző vállalatok képe mellett és helyett egymással partnerkapcsolatokat kialakító, együttműködő vállalatok képe jelent meg. Ezek a változások számos elméleti kutatást indítottak el többek között a szervezetelmélet és a stratégiai menedzsment területén. Megállapították, hogy a vállalatközi kapcsolatok nemcsak a verseny bizonytalanságát és az erőforrásoktól való függőséget csökkentik, hanem információs csatornaként, hasznos irányítási eszközként és költség kontrolként is szolgálnak (Burt, 1992).

A kutatás gyakorlati relevanciáját az adja hogy a magyar gazdaság számára a vállalatközi kapcsolatok alakulása szintén rendkívüli jelentőséggel bír, hiszen a piacgazdaság működése során újraszerveződött vállalati kapcsolatrendszerek meghatározzák a magyar gazdaság fejlődését, a reálszféra versenyképességére gyakorolt hatását tekintve fontos tényezők az Európai Unió gazdaságban való

működésnek is. Bármely ország gazdaságát jellemzik a vállalatközi kapcsolatok formái, illetve, hogy ezek a kapcsolatok mennyiben összeegyeztethetők a nemzetközi tendenciákkal. Hazánk gazdasági fejlődése szempontjából alapvető fontosságú, hogy kellően szoros szálakon, szervesen kapcsolódják a külgazdasághoz, hogy a magyar gazdaságban kialakuló kapcsolatok természetes folytatásai legyenek a világgazdaság működésének (Chikán, 1997).

A vállalati kapcsolatokhoz kötődő szemléletmód mögött az eredetileg a termelési stratégia kialakításához kapcsolódó venni vagy gyártani kérdés felértékelődése húzódik meg. Ez a kérdés a szervezetközi kapcsolatok szerepének előtérbe kerülésével a *venni, gyártani vagy kooperálni* kérdéssé alakult át, és a vállalati stratégia kialakítása során fontos döntési kritériumként jelenik meg. A vállalatok stratégiai céljaik megvalósításakor nem csak saját tevékenységekre tekintenek, hanem a környezeti komplexitás által támasztott követelményeknek megfelelően egy tágabb kontextusba helyezik azokat a tevékenységeket, melyeket saját maguk kívánnak elvégezni, másoktól megvásárolni vagy más szereplőkkel együttműködve végrehajtani. Ezt a kiterjesztett szemléletmódot az *ellátási lánc*¹ jelenti, ami különböző vállalati tevékenységek, értékláncok összekapcsolódásával nyújt értéket a végső fogyasztó számára. Mivel a vállalati értéklánc a szállítói és vevői oldalon kapcsolódik az ellátási láncához, a másik, a dolgozat tárgyához kapcsolódó szemléletmód a *kapcsolat marketing*². A dolgozat alapvetően stratégiai menedzsment nézőpontból tekint a hálózati kapcsolatokra azonos szemléletmódot tükröz, mint az említett két koncepció, melyek megjelennek a dolgozatban, de részletes kifejtésük nem cél. Mindhárom nézet háttérében az az alapkérdés húzódik meg, hogy hogyan tudjuk lebontani a szervezeti határokat és felváltani őket különböző kapcsolatokkal a vállalati stratégia sikeres megvalósítása érdekében.

¹ Erről írások gyűjteményét lásd Gattorna, J. (1998).

² Erről lásd részletesen Mandják T. (2002).

A kutatás célja

A kutatás elméleti részének célja a szakirodalmi háttér, a hálózati kapcsolatok elméleti keretének bemutatása volt, alapvetően a stratégiai menedzsment nézőpontját középpontba állítva. Ehhez igazodva az empirikus kutatás fókuszában a vállalati kapcsolati hálók alapkötődéseit jelentő hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs tényezői álltak. A kutatási terület kijelölését az indokolta, hogy a hosszú távú piaci kapcsolatok (vevői és szállítói kapcsolatok) képezik a vállalati gazdálkodás közvetlen kapcsolódásait az ellátási lánc szereplőihöz, és alaptevékenységükre jelentős hatással vannak. Az együttműködések időtávját tekintve a hosszú távú együttműködések fontossága vitathatatlan a hálózati kapcsolatok stabilitása szempontjából.

Az empirikus kutatás során *három egymáshoz kapcsolódó kérdéskört* vizsgáltam:

1. A hazai vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatainak kialakítását motiváló tényezők és azok változása;
2. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációinak eltéréseit befolyásoló tényezők szerepe;
3. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi és a vállalati teljesítmény összefüggései.

Az *első kérdéskör* tehát elsősorban a hazai vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatainak kialakítását ösztönző tényezők és változásuk elemzésére irányult. Emellett a vállalati hálók különböző kapcsolattípusainak a vállalati stratégia megvalósításában játszott szerepét, valamint az üzleti kapcsolatok sikeréhez társított tényezőket is elemeztem.

A hazai vállalatok üzleti kapcsolatait vizsgáló, feltáró, leíró jellegű elemzés egyben kiindulópontként szolgált a *második és a harmadik kérdéskör* vizsgálatához, melyek oksági kapcsolatok feltárására irányultak. Feltételezéseim szerint az eltérő tulajdonosi struktúrával rendelkező, a különböző iparági pozícióban lévő, más-más ágazatban működő, illetve az eltérő vállalati stratégiát követő vállalatok kapcsolatainak motivációi eltéréseket mutatnak. A hosszú távú

piaci kapcsolatok motivációit befolyásoló tényezők szerepét különböző vállalati részminták összehasonlításával végeztem. A részminták kialakítását a kontingencia elméleti lánc környezet –stratégia-teljesítmény logikáját követve alakítottam ki. Így az eltérő iparági pozíciójú, a különböző ágazati hovatartozású, az eltérő domináns tulajdonossal, illetve különböző stratégiai céllal rendelkező vállalati részmintákat hasonlítottam össze. Ezeknek a tényezőknek a motivációival való összefüggéseinek feltárása és megértése hozzásegíthet a hálózati kapcsolatok kialakítását befolyásoló tényezők megismeréséhez.

A kutatás harmadik kérdéskörének vizsgálatát jelentette, hogy az eltérő motivációjú vállalatok milyen teljesítménybeli különbségeket mutatnak. Ebben a részben az üzleti kapcsolatok motivációi szerint eltérő vállalatcsoportokat hasonlítottam össze abból a szempontból, hogy a vállalati teljesítmény és a hosszú távú piaci kapcsolatok eltérő motivációinak összefüggéseit feltérképezzem. A kapcsolat léte logikai úton viszonylag könnyen belátható, a gyakorlati vizsgálathoz azonban kevés korábbi tapasztalt szolgált. A kérdéskört fontosnak tartottam bevonni az elemzésbe, hiszen a kutatás egyik kiindulópontja szerint a vállalatközi kapcsolatok kialakítása és működtetése fontos eleme a vállalati teljesítmény javításának. A kapcsolatok fejlesztéséhez pedig meg kell értenünk a vállalati működés ok-okozati kapcsolatait, a különböző teljesítményelemek és a partnerkapcsolatok összefüggéseit. Ezeknek az összefüggéseknek a feltárása hozzásegíthet a vállalati teljesítmény javításához hozzájáruló hosszú távú piaci kapcsolatok kialakításához.

Az empirikus kutatás alapvetően kvantitatív, a „Versenyben a világgal” – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program kérdőíves felmérésének eredményeinek feldolgozására épült. A Versenyképesség-kutatás adatbázisa lehetőséget adott az időbeli változások követésére is, hiszen az 1999-es felmérést 2004-ben – kismértékben átdolgozott kérdőívekkel – megismételtük. A kutatás fókuszában a jelenlegi helyzet feltárása állt, így az elemzésekben elsődlegesen a 2004-es adatokra koncentráltam, de kitértem a változások elemzésére is. A 2004-es “Versenyben a világgal” című

kutatási program első eredményei megerősítésül szolgáltak kutatásom számára, mivel azt mutatták, hogy a válaszadók 55 százaléka szerint üzleti sikere jelentősen, illetve nagyon jelentős mértékben függ az ellátási láncban együttműködő partnerektől (Chikán – Czakó – Zoltayné, 2004.).

A disszertáció felépítése

Az *első fejezet* a vállalati hálók kialakulásában és jelentőségének erősödésében szerepet játszó környezeti tényezők és belső vállalati folyamatok bemutatását összegzi.

A *második fejezet* a hálózatok alapegységét képező kétoldalú partnerkapcsolatok jellemzőit, majd a vállalati hálók különféle szempont szerinti tipizálását mutatja be.

A *harmadik fejezet* áttekinti azokat az irányzatokat, melyek a vállalati kapcsolati hálók elméleti megfontolásait összegzik. Itt is alapvetően a stratégiai menedzsment területhez kapcsolódó irányzatok jelennek meg.

A *negyedik fejezetben* a témában végzett kutatási koncepciók és vizsgálati irányok kerülnek bemutatásra, a nemzetközi tapasztalatok alapján.

Az *ötödik fejezet*, ami a vállalati hálók magyarországi kontextusa címet viseli a hálózati kapcsolatok hazai fejlődését és a témában folytatott kutatásokat összegzi.

A *hatodik fejezet* a kutatás módszerét írja le. A három kérdéskörben megfogalmazott hipotézisek bemutatása után ismertetem, a kutatás módszertani jellemzőit, és vizsgálati térképét.

A kutatás eredményeit a *hetedik fejezet* tartalmazza, előbb a három kérdéskörben végzett elemzések logikáját követve, majd részletesen kitérve a hipotézisek értékelésére, illetve további kutatási irányokra vonatkozó ajánlásokat is tartalmaz.

1. A vállalati hálók kialakulása

Annak a kérdésnek a megválaszolására, hogy milyen okok készítetik a szervezeteket, szervezeti egységeket arra, hogy hálózatokba rendeződjenek, és tartós kötődésekkel éljenek egymással, számos lehetőség adódik. Ezek a kényszerítő tényezők természetesen nem függetlenek egymástól. Indíttatásukat tekintve általában a külső, piaci környezet által generáltak, azaz a vállalatok környezeti változásokra való válaszadását jelenthetik. A hálózatosodás mindenesetre napjainkban tényként tekinthető, mint a gazdasági szereplők interakcióinak egy megnyilvánulási formája. A következőkben bemutatjuk azokat a legfontosabb kiváltó okokat, melyek a vállalati hálók kialakulását ösztönzik. A hálózatképződést kiváltó tényezők közül először a külső környezeti változásokat, majd a vállalati reakciókat összegezzük.

1.1. A technológiai fejlődés turbulenciája, az alkalmazott technológiák gyors változása

Napjainkban megfigyelhető tendencia, hogy az egyre rövidebb időközönként megjelenő új technikai lehetőségek hatására a termék-életgörbék rövidebbek, az új termékek, szolgáltatások megjelenése gyakoribb. Ezzel párhuzamosan a vállalatok számára egyre nagyobb az innovációs ösztönzés a versenybemaradás érdekében. Az *innovációs periódus megrövidítése* egyre inkább túlfeszíti az egyedi szervezet hatáskörét, és ily módon a stratégiai együttműködéseket támogatja, amelyekben a cégek felosztják az új termékek fejlesztési szakaszának rövidüléséből fakadó terheket. Másodszor, egyre növekvő szükség van a fejlett technológiák átvételére olyan esetekben, ahol egyes technológiákhoz kiegészítő technológiák szükségesek. (Camagni, 1991). Gyakran a specifikus technológiák fejlesztése csak akkor képes előrejutni, ha a kiegészítő technológiák már elsajátítottá váltak. A harmadik, szorosan idekapcsolódó ok, amiért a partnerkapcsolatok számának növekedése egy általános trendhez kapcsolható az, hogy a technológiai innovációk jelen hulláma kevésbé az egyes találmányok alkalmazásából, mint a különböző új termékek és eljárások variációjának új

rendszerbe való integrációjából ered. Ez a növekvő igény a rendszerintegrációra más cégeket is ösztönöz, akár egy közös rendszer együttes felállítására, akár közös irányelvek megvalósítására. A múltban a nagy cégek olyan képességeket, amelyeket egyedül képtelenek voltak kifejleszteni, a szükséges képességekkel rendelkező másik cég megvásárlása útján szerezték meg. Az összeolvadásokról és felvásárlásokról készült jelentések a csúcstechnológia területén általában csekély mértékűek az elmúlt években, helyükbe a vállalati kapcsolatrendszerek léptek (Doz, 1988).

1.2. Globalizáció versus lokalizáció

A globalizáció jelensége egyrészt jelenti azt a lehetőséget, és egyben kényszert a vállalatok számára, hogy megkeressék a legmegfelelőbb helyet és módot az adott tevékenység elvégzésére. Másrészt az erőforrásokhoz való hozzáférés, és a birtokolt erőforrások és képességek értékesítésének eltérő lehetőségei a vállalatok számára különböző módokon teszik lehetővé a globális gazdaságban való részvételt. A multinacionális vállalatok külföldi működőtőke beruházásokon keresztül hozzák létre saját leányvállalati hálózatukat, összekapcsolva ezzel a világgazdaság különböző területeiről leghatékonyabban megszerezhető erőforrásokat (Bayer - Czakó, 1999). A regionális vállalatok tevékenységüket egy adott régióra koncentrálnak próbálják megvalósítani az előbb említett hatékonysági kritériumokat. A helyi vállalatok számára a világgazdaság vérkeringésébe való bekapcsolódási lehetőséget jelenti egyrészt a globális vállalatok beszállítói hálózatába való részvétel, másrészt a helyi sajátosságoknak megfelelő, és a helyi piacot kiszolgáló vállalatok hálózatába való bekapcsolódás. Napjaink világgazdasági trendjeinek jellemzői között megfigyelhető tehát egyrészt a globalizáció, ami a multinacionális társaságok előretörésével jellemezhető, és emellett egy lokalizációs folyamattal is, ami a kisebb földrajzi régiók, a helyi specialitások kifejlődésének kedvez.

1.3. A bizonytalanság, kockázat csökkentés

A gazdasági környezet felgyorsult, sok esetben kiszámíthatatlan változásai megváltoztatták a verseny dimenzióit is. A vállalatok már nem csupán termékeikkel, szolgáltatásaikkal versenyeznek egymással, hanem a létrehozásukhoz szükséges képességek terén is. Ezek folyamatos megújítása egyre inkább úgy tűnik, hogy kollektív tevékenységek útján valósítható meg, ahol az egyes résztvékenységek változási rugalmassága igen nagy. A stratégiai együttműködések példátlanul gyors elterjedése, sok más dolog közt, a *cégek kockázat csökkentő kísérletének* tulajdonítható. Egy korábbi időszakban a vállalatok a vertikális integráció stratégiáját követték a kockázatsökkentés előnyeinek kihasználása érdekében. A vertikális integrációnak iskolapéldája a Ford Motor Company volt egy egész birodalommal ellátva, beleértve ércmezőket, szénbányákat, 70 000 hektár fagazdálkodási területet, fűrésztelepeket, kohókat, üveggyárakat, érc és szén uszályokat és egy vasutat (Williamson, 1985). A vertikális integráció eme stratégiája rendkívül sikeresnek bizonyult, amikor a technológiai lépésváltás viszonylagosan lassú volt, a termelési folyamat jól átlátható és standardizált, a termelés pedig nagyszámú hasonló terméket állított elő. Ma már, akárhogyan is nézzük, ilyen széles skálájú vertikális integráció komoly gyengeségekkel bír; képtelen a nemzetközi piacok versenyszerű váltásaira adott gyors válaszra; olyan innovációk kidolgozására, amelyek módosítják a termelési folyamat különböző szintjei közötti kapcsolatot; és viszonylagosan hiányzik belőlük az új termékek bevezetése iránti hajlandóság (Mariotti - Cainarca, 1986).

A vertikális integráció gyengesége a házon belüli termelés részarányának csökkentését okozza, és növekvő mértékben bízta azt külső beszállítókra. Ipari kutatók és gyakorlati szakemberek a japán vállalati gyakorlatot tekintik példának, ahol csupán kis arányú termék elemeket állítanak elő cégen belül, miközben hatalmas tömegben szállítatnak be az alvállalkozók sűrű hálózata révén. Egyfajta értelemben a japán vállalatok egy olyan stratégia előfutárainak tekinthetők, amely a vertikális integráció határozott feladását jelzi. A japán autógyártás

például az autóalkatrészeinek csak körülbelül 30%-át állítja elő cégen belül, összehasonlítva az európai 45%-kal, és az USA-beli autógyártás 70%-ával (Ikeda, 1988).

1.4. Hatékonysági kritériumok: költségcsökkentés, az erőforrás-korlátok tágítása

A hálózati együttműködés fontos mozgatórugója az, hogy jelentős költségmegtakarításokat idéz elő. Ez már önmagában elegendő indokot jelent, hiszen a kilencvenes évek vállalati gazdálkodására leginkább a költségek csökkentése révén elért hatékonyságnövelés volt jellemző. Ennek legszembevetőbb megnyilvánulása a humán erőforráshoz kapcsolódó költségek csökkentése volt, de költségracionalizálási szempontok figyelembevételével történtek a kapacitáscsökkentések, és az egyes támogató tevékenységek teljes kiszervezése is. Így a hálózaton belül több megrendelőt kiszolgáló cégek általában nagyobb tételben, olcsóbban képesek megszerezni a szükséges inputokat. A megrendelők haszna pedig a specializált tudáson alapuló termék vagy szolgáltatás hatékonyabb megszerzése, mivel azt az alapvető képességet folytató szereplő állítja elő. A hálók kialakulásának költségmegtakarításon alapuló magyarázatát adja továbbá a tranzakciós költségelmélet, amit a későbbiekben részletezünk.

1.5. Fő stratégiai cél a nyereségesség

A vállalatok alapvető célját tekintve – „fogyasztói igény kielégítése nyereség elérésével” (Chikán, 1997:16) – azt mondhatjuk, hogy minden vállalati döntés és az azt követő cselekedet ennek a célnak megfelelő kell, hogy legyen. A stratégiai célokat ez az elv vezérli, s mint ilyen, alapvetően környezetfüggő. Tehát amennyiben a környezeti feltételekhez való legmegfelelőbb alkalmazkodás módja a vállalatok közötti együttműködések révén valósítható meg, ez azt jelenti, hogy ennek legfőbb mozgatórugója a vállalatok nyereséges működésének biztosítása. A vállalatok tehát azért kooperálnak, lépnek be a hálózatokba, hogy csökkentsék költségeiket, növeljék tevékenységeik

hatékonyságát, megosszák a kockázatot, stb., s ezáltal hosszabb távon saját nyereségességük növeléséhez járuljanak hozzá. Azt mondhatjuk tehát, hogy a hálózatok kialakulásának legáltalánosabb indoka a nyereségesség megőrzése (Kocsis - Szabó, 2000).

2. A vállalatközi kapcsolatok és vállalati hálók

A fejezetben először a hálózatok alapegységét képező partnerkapcsolatok jellemzőit mutatom be, majd a vállalati hálók különböző szempontok szerinti tipizálását részletezem

2.1. A stratégiai üzleti kapcsolatok

Először a vállalati hálók alapegységét képező partnerkapcsolatokat és jellemzőiket tekintjük át. Mivel a hálózatok a gazdasági szereplők között létrejövő együttműködések révén alakulnak ki, fontos annak meghatározása, hogy a hálózati kapcsolatok milyen jellemzőkkel bírnak. A vállalatok közötti kapcsolatok a tranzakciós költség elméletre alapozva a piac és hierarchia végpontok között helyezkednek el (Coase, 1937; Williamson, 1975). A két szélsőséges együttműködési forma közül, a tiszta piaci koordináció, amikor egyszeri csere kapcsolat létezik a felek között, még ha többször megismétlődik is. A másik végpont a hierarchia - amikor a tevékenységek teljes integrációja jellemző. E kettő között számos további lehetőség van a vállalatoknak valamilyen együttműködési forma kialakítására³. Ezek a hibrid formáknak is nevezett kétoldalú kapcsolatok, melyek a cég számára valamilyen stratégiai jelentőséggel bírnak, képezik a stratégiai hálók alapegységeit. Így beletartoznak a stratégiai szövetségek, a vegyes vállalatok, a vevői-szállítói kapcsolatok, licence átadás, outsourcing és egy sor hasonló kapcsolat.

A vállalatközi kapcsolatok lehetővé teszik az új technológiák vagy piacok erőteljes elérését; szélesebb termék illetve szolgáltatási skála biztosításának képességét; méretgazdaságosságot a közös kutatások és/vagy termelés által, a cég

³ A vállalatközi kapcsolatok, kapcsolati formák, partnerkapcsolatok, üzleti kapcsolatok, együttműködések, szövetségek, hálózati kapcsolatok kifejezéseket szinonimaként értelmezzük és használjuk.

határain túlnyúló ismeretek megszerzését, a kockázatmegosztást, és a kiegészítő képességek elérését, mindezzel a versenysztratégia megvalósítását javítják. Ezt a logikát követve Gulati a szövetségeket önkéntes egyességeknek tekinti, melyek a termékek, technológiák vagy szolgáltatások cseréjével, megosztásával és együttes kifejlesztésével járnak együtt. Megjelenhetnek a motivációk és célok széles skálájának okán, számtalan formát vehetnek fel, továbbá vertikális és horizontális határokat is áttörhetnek (Gulati, 1998).

Yoshino és Rangan szerint, akik a stratégiai szövetségek vizsgálatának területén folytattak kutatásokat, a stratégiai szövetségek szükséges és elégséges feltételei a következők: (1) kettő vagy több vállalat, amelyik a közösen meghatározott célok eléréseért összefog, a szövetség megkötése után is független marad, (2) az előnyök és a teljesítmények megosztásra kerülnek a felek között, (3) a résztvevők hozzájárulása az együttműködéshez folyamatos egy vagy több stratégiai kulcsterületen (pl. technológia, termékek fejlesztése, stb. (Yoshino - Rangan, 1995).

A stratégiai döntések a legfontosabb döntések egy személy, egy szervezet vagy egy intézmény életében. Ezekre jellemző, hogy megfordíthatatlanok és olyan folyamatokat indítanak el, melyek csak rendkívül magas költséggel módosíthatók. Ilyenek lehetnek például a kapcsolatspecifikus beruházások, melyeket a partner elnyeréséért és megtartásáért tesznek a vállalatok (Barakonyi - Lorange, 1994; Bensaou, 1997). Mi tesz tehát *stratégiaivá* egy partnerkapcsolatot? Egy üzleti kapcsolatot akkor nevezhetünk stratégiaiának, ha szignifikánsan hozzájárul a partnerek stratégiáihoz, és együtt jár a szükséges képességek összegyűjtésével, összekapcsolásával. Következésképp a hálózati kapcsolatok különbözőségét alapvetően a vállalat stratégiájának megvalósításához való hozzájárulás határozza meg. A stratégiai partnerkapcsolat tehát elég tág fogalomként értékelhető, mivel a piac és hierarchia kontinumban megvalósítható együttműködési formák egyedi jellemzőket mutatnak. Ennek érzékeltetésére bemutatjuk Tari és Buzády stratégiai szövetség meghatározását, akik szövetségekre lépett magyar vállalatokat vizsgáltak. A szerzők elemezték az

ezeket leíró legfontosabb jellemzőket. Kérdőívük tartalmazott egy leírást arról, hogy milyen együttműködési formákat tekintsenek a megkérdezettek stratégiai szövetségeknek (Tari - Buzády, 1998). A következő kritériumrendszert alkalmazták:

1. A partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat és piaci szegmenseiket.
2. Egy kölcsönös előnyökkel járó hosszabb távú és átfogó együttműködést alakítanak ki.
3. Integrálják tevékenységüket eszközök és know-how megosztásán keresztül, azaz a szövetség rendelkezésére bocsátanak bizonyos erőforrásokat.
4. Minden más együttműködés, amely nem teljesíti a fenti három kritériumot, nem számít "stratégiaiinak" és nem számít "szövetségnek".

Látható, hogy ezek a jellemzők leszűkítik a stratégiai partnerkapcsolatot a stratégiai szövetségre. Bár a stratégiai szövetségek is a hálózati kapcsolati elemek közé tartoznak, jellemzőik speciálisan csak erre az együttműködési formára alkalmazhatók. Tehát azt mondhatjuk, egy bizonyos kapcsolati formát vizsgáló kutató joggal dolgozik azzal a feltételezéssel, hogy az üzleti tevékenységnek csak specifikus részeit kapcsolja össze az általa vizsgált együttműködési forma. A hálózat-vizsgálatok esetében azoknak a tényezőknek a kiemelése célszerű, melyek az együttműködések közös jellemzőit adják, majd a leszűkítést a vizsgálat fókusza szerint célszerű megtenni.

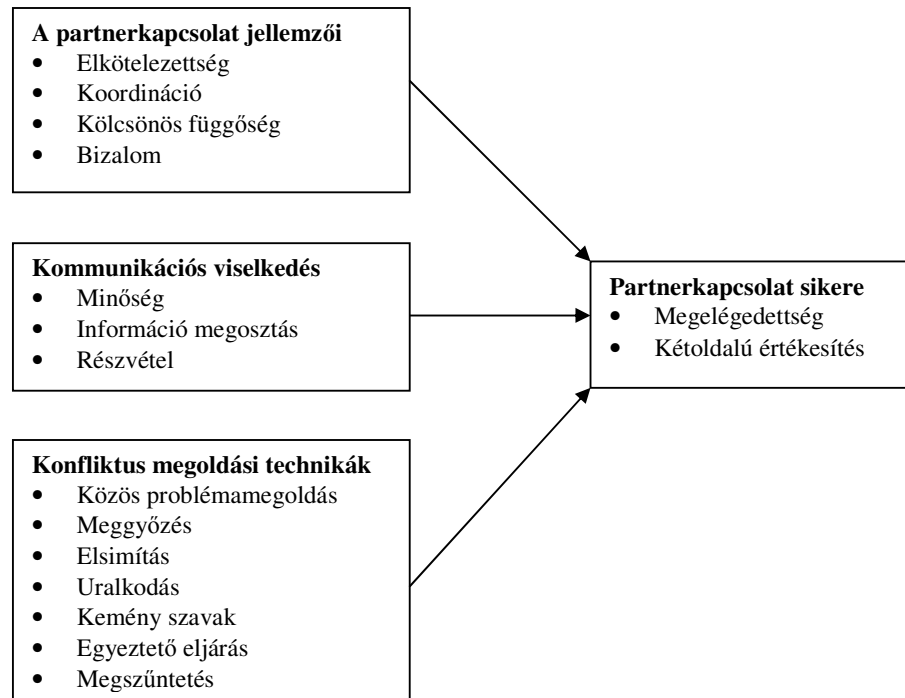
A hálózati kapcsolatok startégiai szempontú megközelítésében „a partnerkapcsolatok célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét” (Mohr and Spekman, 1994:135). Közös erőfeszítéseket tesznek azon célok elérésére, amelyet egyedül működve nem tudnának könnyen elérni. A stratégiai üzleti kapcsolatok elmosódott határokat eredményeznek a cégek között, amelyekben szoros kapcsolatok alakulnak ki a partnerek között. Jellemző

ezen kapcsolatok hosszú távú és összefonódó természete a cégek között, amelyek az opportunistá viselkedés lehetőségének csökkentését szolgálják.

Miközben az üzleti kapcsolatot gyakran csodaszerként tekintik az egyedi cég bajainak orvoslására, az együttműködést tekintik receptként a versenyelőny elnyerésére, figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy nagyon sok stratégiai partnerkapcsolat nem sikeres. A partnerkapcsolatok kialakulásának ilyen fajta megközelítése gyakran elfeledkezik annak hátrányairól, kockázatairól. Ilyen lehet például a komplexitás növekedése, a hatalomvesztés és az információs aszimmetria, amelyek kísérhetik a partnerkapcsolatokat. Fontos tehát azon tényezők ismerete, amelyet az üzleti kapcsolat sikeréhez társítanak, de nem egyedüli meghatározó a partnerek kiválasztásában, mint ahogy a meglévő partnerkapcsolat irányításában sem.

Ezen ellentmondás alapján joggal kérdezhetjük tehát, hogy melyek a sikeres partnerkapcsolatok tényezői? Mohr és Spekman a megelőző elméletekre és kutatásokra építve felállított egy "sikeres partnerkapcsolati modellt". A modellt az 1. ábra szemlélteti. A modell abból indult ki, hogy a stratégiai kapcsolatok sikerének tartott fő jellemző, a kapcsolat tartóssága nem feltétlenül ragadja meg a siker lényegét, mivel némely kapcsolatot szándékosan szüntetnek meg egy adott időszak elteltével (Hamel et al, 1989). Modellükben két sikeres partnerkapcsolati indikátort használnak: egy objektív indikátort (eladási mennyiség áramlása a partnerek között) és egy érzelmi mértékegységet (elégedettség a másik féllel). Az objektív indikátor abból származik, hogy a stratégiai kapcsolatok bizonyos célok megvalósítására alakulnak, a vállalat versenyerejének növelésére. Az érzelmi indikátor (megelégedettség) azon az elképzelésen alapul, hogy a sikert részben meghatározza az is, hogy a partnerkapcsolatnak hogyan sikerül megvalósítani a partnerek által felállított teljesítmény elvárásokat (Anderson - Narus, 1990). A megelégedettség akkor jön létre, ha a teljesítmény elvárások teljesülnek.

1. ábra
A partnerkapcsolat sikeréhez társított tényezők



Forrás: Mohr J. and Spekman R. 1994: 137.

A stratégiai üzleti kapcsolatok tehát olyan jellegzetességeket mutatnak, amelyek megkülönböztetik őket a hagyományosabb üzleti kapcsolatoktól. A sikeresebb partnerkapcsolatok ezeket a jellegzetességeket nagyobb intenzitással képviselik, mint a kevésbé sikeres kapcsolatok. Ezek a jellegzetességek magukban foglalják a partnerkapcsolati jellemzőket, úgymint elkötelezettség, bizalom, a kommunikációs viselkedés, az információ megosztás a partnerek között, és a konfliktus megoldási technikák, ami a közös problémamegoldásban jelentkezik inkább, mint a dominanciában vagy a probléma semmibe vételében (Borys - Jemison, 1989). A stratégiai partnerkapcsolat legfontosabb ismérve tehát, hogy a felek saját stratégiájuk megvalósításában fontosnak tartják az adott kapcsolat sikerét, és azt a megvalósításban elfoglalt helyének megfelelően működtetik. A

vállalati hálózatokban az egyes cégeknek az üzleti kapcsolatok portfólióját kell működtetni, kialakítva minden kapcsolathoz a megfelelő kapcsolati jellemzőket.

2.2. A vállalati kapcsolati hálók típusai

Az előzőekben ismertetett jellemzőkkel rendelkező vállalatok közötti stratégiai partnerkapcsolatok képezik a kapcsolati *hálók* alapegységét. A háló és hálózat fogalmak, melyeket szinonimaként használunk, a kétoldalú (dyadic level) együttműködések vizsgálatából kiindulva a vállalatok között létrejövő kapcsolatokat valamilyen rendszerként, többoldalú együttműködésként értelmezik. A mai közgazdasági modellekben már egyre inkább nem a vállalatokat, hanem vállalat-együtteseket, hálózatokat tekintik a gazdaság alapegységének. A hálózat fogalmát sok oldalról közelítik meg, attól függően, hogy milyen nézőpontból és milyen kontextusban tekintjük a hálózatokat, különféle megközelítések és hozzájuk tartozó értelmezések jönnek létre. A különböző megközelítések által létrejövő hálózati típusok nem egyértelmű, letisztult képződmények. Valamiféle hasonlóság kimutatható a tipizálás során a kétoldalú kapcsolatok különböző fajtáival, különösen igaz ez a stratégiai szövetségek típusaira, de a megfeleltetés nem egyértelmű. Ennek oka az, hogy a hálózatokat különféle partnerkapcsolatok alkotják, melyek egységes jellemzőkkel történő leírása nehéz. Mindezt figyelembe véve számos lehetőség adódik a különféle hálózati fajták kialakítására és vizsgálatára, a hálózat határainak kijelölésre a kutató/elméletalkotó szubjektivitásától függően. Így tehát beszélhetünk egy adott vállalat által kialakított kapcsolatok hálójáról, egy adott iparágban működő vállalati kapcsolatok hálózatáról, földrajzi elhelyezkedés szerinti hálózatokról, tulajdonosi szempontból hálózatot alkotó vállalatokról, az ellátási lánc mentén szerveződő hálózatokról, stb. A különböző szemléletmódok és vizsgálati fókuszok által létrehozott fő hálózati fogalmakat ismertetjük a következőkben.

2.2.1. A hálózatfogalom alapvető hármas értelmezése

„A hálózat vagy „network” kifejezés *legáltalánosabb* használata a szereplők közti kötelékek struktúráját jelenti egy társadalmi rendszerben” (Nohria - Eccles, 1992a:288). Ezek a szereplők lehetnek funkciók, egyének, szervezetek, iparágak, vagy akár nemzetállamok. A kötődések alapulhatnak megbeszélésen, benyomásokon, barátságon, rokonságon, tekintélyen, gazdasági cserén, információcserén, vagy bármi máson, ami alapot ad a kapcsolatra. Ily módon, szélesebb értelemben, bármely társadalmi szervezet struktúrája értelmezhető hálózatként. Ez a megközelítés főleg a szociológia és szervezetszociológia érdeklődési körét képezi, melynek középpontjában az egyének közötti informális, vagyis a jogi-intézményi kereteket nélkülöző hálózatok állnak. A hálózatok szociológiai indíttatású elemzésénél a kollaboratív tevékenység, leginkább mint egyének közötti – különálló szervezetek tagjai és ugyanazon szervezet tagjai közötti – hálózati együttműködés jelenik meg (Steward - Conway, 1996).

A hálózat fogalmának két jól elkülöníthető szűkítő koncepciója került előtérbe a közelmúltban. Mindkettő központi helyet foglal el abban, amit a fejlett gazdaságok ipusztriális társadalomból posztindusztriális társadalomba való átmeneteként jelenítenek meg. A hálózat egyik jelentése utal az *új ideális szervezet típusra*, amely radikálisan különbözik a wéberi bürokráciától, és amely olyan kapcsolatokkal jellemzett, amely nem alapul sem hierarchikus hatalmon, sem piaci tranzakciókon. Akik ilyen értelemben használják e kifejezést, ennek az új hálózati szervezeti formának a kialakulását a felgyorsult környezeti változás eredményeként látják, amely nagyobb bizonytalanságot és információ-szerkesztési elvárásokat hoz létre (Baker, 1992; Miles és Snow, 1986; Powell, 1990). Nincs konszenzus a „hálózati” szervezet analitikus jellegzetességében, sőt magában a szakkifejezésben sem. Mégis azok, akik állítják ennek az új szervezeti formának a megjelenését, mindannyian hangsúlyozzák annak hálózati tulajdonságait, azaz a rugalmas, kölcsönös együttműködéssel működő kapcsolatmintákat, amelyek áttörik a szervezeten belüli és szervezetek közötti határokat. Ez az újfajta szervezeti típus a hálózatok esetében tulajdonképpen, a *szervezetközi hálózatokat* jelenti, ahol a hálózat tagjai megegyeznek abban, hogy

ügyleteiket, csereaktusaikat részben egymás között bonyolítják le. Ugyanakkor a hálózati szereplők tartózkodnak attól, hogy egyetlen döntési központtal bíró, totálisan integrált szervezeti hierarchiába olvadjanak be, és a monolitikus szervezeti-tulajdonosi egység belső szabályai szerint végezzék koordinációs műveleteiket (Grandori - Soda, 1995; Ebers, 1997; Doz - Hamel, 1998).

Ebbe a felfogásba illeszkedően a disszertáció hálózat fogalmát leginkább Gulati meghatározása jelenti, ami szervezetek együtteseként határozza meg a hálózatot. Ez tekinthető a hálószervezet egy válfajának is, mely szerint a hálózat: „Független vállalatok csoportja, amelyek különböző együttműködési formák, szövetségi kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös teljesítményt, célt elérni” (Gulati, 2001). Konkrét összetételükről csak adott vállalat és együttműködő partneri kapcsolatai révén beszélünk. Egy vállalati háló tartalmazhat többféle vállalatok közötti együttműködési formát is. A hálózat tehát a vállalatközi kapcsolatok, együttműködések által összekapcsolt cégek olyan rendszerét jelenti, melynek értékalkotó tevékenysége nagyobb, mint a részek egyenkénti tevékenységeinek összege. Ez a gondolat a stratégiai gondolkodás egy kulcsfogalmához, a szinergiák kihasználásához kapcsolódik, ami immár a vállalat határain kívülre is kiterjedhet a vállalatok együttműködése révén.

A „hálózat” kifejezés második leszűkített jelentése az *új szervezeti, szervezési módokra* utal, amelyek az információs és telekommunikációs technológiák fejlettsége által váltak lehetővé (azaz a fax, e-mail, üzenetrögzítő, videokonferencia, telefonkonferencia, elektronikus újsághirdetés, elektronikusan szervezett tárgyalások, számítógépes adatbázisok, stb., által (Forester, 1987). A hálózati értelmezés e koncepciójában többé nincs szükség szemtől-szembeni interakciókra, csak fejlett információtechnológiára. A hálózati szervezet egy terjeszkedő és élő elektronikus hálózat lesz, amely összeköti a cégbeli kollégákat ügyfelekkel, az eladókkal és stratégiai partnereikkel. E megközelítés kritikusai szerint a hálózati szervezetek nem azonosak az elektronikus hálózatokkal és nem is épülhetnek rá teljesen. Ennek alapja, hogy az elektronikus úton folytatott

cserék nem lesznek olyan hatékonyak, mint a szemtől-szembe alapon folytatottak. Véleményük szerint a napi ügymenet nehezen kezelhető csupán elektronikusan, a hatékony hálózati szervezetekben szükség van a személyes kapcsolatokra.

A hálózat – akár szervezatként, akár szervezetek együtteseként funkcionál – feltétlenül más, illetőleg több, mint a piaci cserekapcsolati háló, és mint egy szigorúan hierarchizált szervezet. A hálózat jellegzetessége az egyes hálózati alkotóelemek együttélése és kooperációja, hosszú távú elkötelezettsége és közös értékrendje, kölcsönös egymásrahatása és szüntelen interakciója (Gerlach, 1992; Jarillo 1995). A dolgozat gazdálkodástani beállítottsága miatt tárgyának a hálózatok szervezeti felfogását tekinti, ezért a következőkben bemutatásra kerülő hálózat típusok ehhez igazodva a háló szervezetek együtteseként történő felfogásának további csoportosítását jelentik, különböző szempontok figyelembe vételével. Ezek a szempontok a szervezeti határokhoz kapcsolódnak, melyek legátfogóbb, de korántsem egyértelmű, átfedésmentes tipizálását adja Ashkena és szerzőtársai (1995). A *szervezeteket jellemző határokat* négy kategóriába sorolják: (1) *vertikális* – határok különböző hierarchikus szintek között, (2) *horizontális* – határok vállalati funkciók, szervezeti vagy üzleti egységek között, (3) *külső* – határok a szervezet és a szállítók, vevők, versenytársak és egyéb érintettek között, (4) *földrajzi* – határok szervezetek, országok, kultúrák és piacok között. A következőkben ismertetésre kerülő csoportosítások tehát nem egymást kizáró típusokat hoznak létre, csak valamely szempont szerinti leszűkítéssel megfoghatóvá próbálják tenni a hálózat fogalmát.

2.2.2. A hálózatok tulajdonlás szerinti megkülönböztetése

A hálózatok talán legátfogóbb csoportosításának tekinthető az azonos vagy eltérő tulajdonoshoz kapcsolódó *külső és belső hálózatok* szerinti felosztás. A *külső hálózatok* az eltérő tulajdonossal rendelkező önálló szervezetek közötti kapcsolatok rendszerével azonosíthatók, míg a *belső hálózatok* a vállalatban belüli kvázi autonóm egységek illetve leányvállalatok alkotta nagy cégekben,

szervezetekben alakulnak ki. A multinacionális cégekre, cégcsoportokra jellemző, hogy egyidejűleg, párhuzamosan hoznak létre külső hálózatokat (például stratégiai szövetségek kezdeményezésével vagy helyi beszállítói hálózat kialakításával), és építenek ki belső hálózatokat a hazai és külföldi piacokon tevékenykedő leányvállalataik révén (Yoshino - Rangan, 1995, Szanyi - Tari, 2000).

A külső hálózatok nagy csoportjához tartozik a fentebb említett horizontális és vertikális kapcsolatokra épülő hálózat, a regionális és globális hálózat, de ehhez a kategóriához sorolható más, speciális kapcsolatrendszer, mint a bér munka-rendszer, a franchising vagy licenz átadás is. A hálózatok másik átfogó csoportjánál viszont a piaci elemek hierarchiába történő beépülését lehet megfigyelni: ez az integrált tevékenységű nagyvállalatok fokozatos *belső hálózatokká* történő átalakulása, ahol a nagyfokú önállósággal felruházott belső egységek a legközvetlenebb módon kapcsolódnak a piachoz, tevékenységük egyszersmind szinergikusan összegződik és fonódik egymásba a vállalatcsoportosulás keretei között (Bötthor, 1995; Bartlett - Ghoshal, 1999). A divíziók és leányvállalatok laza csoportosulásából kialakuló belső céghálózat jellegzetes mai formája a konszern szervezet. A konszern olyan vállalatcsoport, amelynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források ésszerű felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban, vagy több iparágban (Dobák - Tari, 1997). A konszern szervezet, mint hálózat két fő összetevőjét a "csúcsegység" és az "alapegységek" képezik. A csúcsegység a konszern egészét átfogó irányítási tevékenységet lát el, míg az alapegységek a konszern működési profiljába tartozó termelési, kereskedelmi, szolgáltatási feladatokat végzik. Attól függően, hogy a csúcsegység irányítási-vezetési feladatkörét konkrétan milyen természetű funkciók képezik, megkülönböztethető a törzsház-konszern és a holding-konszern. A *törzsház-konszern* esetében a csúcsegység közvetlen irányításával működő anyavállalat maga is előállít termékeket, illetőleg nyújt szolgáltatásokat a külső piaci partnerek számára, miközben a csúcsegység konszernirányítási feladatokat lát el a leányvállalatok vonatkozásában. A *holding-konszern*

szervezetében a csúcsegység (mint jogilag önálló társaság, holding) csupán a konszernirányítás – elsősorban stratégiai-pénzügyi jellegű – feladataival foglalkozik, és kizárólag a belső hálózat leányvállalatainak feladatkörébe tartozik az effektív termelési és/vagy szolgáltatási tevékenységek végzése (Szanyi - Tari, 2000).

2.2.3. A hálózatosodás iránya szerinti típusok

A hálózatok csoportosításának egyik alapvető lehetősége a hálózatosodás *irányának* figyelembevételén alapul. Az irány tulajdonképpen az iparágon belüli illetve az iparági határok átlépését jelenti. A hálózat jellegét tekintve megkülönböztethető: (1) egyenlő (vagy közel azonos súlyú, versenypozíciójú) partnerek hálózatba szerveződése, (2) az együttműködések középpontjában elhelyezkedő vállalat által kezdeményezett hálózatépítés (Child - Faulkner, 1998; Szanyi - Tari, 2000; Kocsis - Szabó, 2000).

Az első csoportba tartozó hálózatoknál a hálózatképződés iparágon belüli, azaz *horizontális* irányú, vagyis nagyvállalatok közötti, vagy kis- és középvállalatok közötti tartós összefogással, kooperációs kapcsolatokkal jellemezhető. Ezt más néven magnélküli hálózatoknak is nevezik. A többé-kevésbé azonos súlycsoportot képviselő partnerek hálózatba rendeződésének tipikus példáját szolgáltatják a versenytársak közötti stratégiai szövetségekre épülő hálózatok. Erre a típusra jellemző példa, amikor a nagyvállalatok más nagyvállalatokkal társulnak, a szerteágazóan megosztott együttműködési megállapodások a világ legnagyobb gépkocsi gyártói között⁴.

A második csoportba sorolható hálózatok képződése a tevékenységi láncban megelőző és követő tevékenységek felé irányul: általában valamely nagyobb, vertikálisan integrált cég, működési költségeinek csökkentését a stratégiailag kevésbé fontos tevékenységek kihelyezésével, más szervezetekkel történő

⁴ Ez utóbbiról lásd részletesen például Tari - Buzády (1996).

végeztetésével éri el. Az outsourcing révén kialakuló hálózatok jellegzetes megnyilvánulási formáját képviselik a vertikális partnerkapcsolatokon alapuló beszállítói és elosztó hálózatok. Az ilyen szempontok figyelembevételével szerveződő, kialakuló hálókat szokták más néven *vertikális* hálóknak nevezni (Gulati, 2001). Az ilyen hálózati szerveződések a nagy és kisvállalatok dinamikus kiegészítéséből származó előnyöket célozzák meg. Ez a minta különleges jelentőséggel bír például a biotechnológiai iparágban, ahol nagy kémiai testületek, amelyeknek pénzügyi és piaci erejük van, összekapcsolódnak üzleti vállalkozás indításokkal és kis cégekkel, akiknek birtokában van a vállalkozás iránti elkötelezettség és tapasztalat a biotechnológia új területén (Olleros - Macdonald 1988). Az együttműködés e két mintája kiegészítő módon hozzájárul a cégek és iparági globalizáció folyamatához is. Más szerzők e két típust: (1) laterális hálózatosodásnak, és (2) lefelé irányuló hálózatosodásnak nevezik (Kocsis - Szabó, 2000). Azonban a második esetben nem csupán egy irányban (lefelé) történhet a hálózat kialakulása, hanem ellentétes („felfelé”) irányban is, amikor a disztribúciós tevékenységek végzésére hoznak létre hálózatot a partner vállalatok.

2.2.4. A földrajzi szempont szerinti megkülönböztetés

A hálózatok osztályozásának másfajta lehetőségét kínálja a földrajzi szempont figyelembevétele, amelynek alapján *regionális és globális hálózatok* különíthetők el. A szervezetek közötti együttműködés sajátos formáját képezi a regionális háló, ahol a szereplők a különböző iparágakban tevékenykedő helyi cégek, valamint a régió (körzet, megye, tartomány) kormányzati szervei, pénzintézetei, kutató intézményei stb. A regionális hálózatban rugalmas technológiák, közös infrastruktúra, tevékenységi kooperáció és informális kapcsolatok fűzik össze intenzív módon a gazdasági és nem gazdasági egységeket (Maillat, 1993; Kocsis - Szabó, 2000, Szanyi - Tari, 2000). Ennek egyik legismertebb példája a Modena környéki hálózat, ahol a legtöbb vállalatra jellemző, hogy rendkívül kicsiny és speciális közelségbe csoportosul, termékeinek megfelelően. A termelés kiterjedt, együttműködő alvállalkozói megállapodásokon

keresztül valósul meg, nagy kiterjedésű bedolgozói hálózat által. (Lazerson, 1993). Minden egyes ilyen hálózatban megtalálható egy specifikus információ szerkezet a helyi adottságoknak megfelelően akár pénzügyi, akár termelési, akár tudományos szinten. Ebben az értelemben a nemzeti és regionális hálózatok önmaguk a társadalmi tudás kifejeződései. Egy cég versenyereje részben más cégekkel és intézményekkel kialakított kapcsolatainak természetén nyugszik. A cégek az idő előrehaladtával saját vagyona tesznek szert, értve ezalatt, hogy hol találhatnak bizonyos technológiákat vagy vásárlókat, hogyan működhetnek együtt új termékek kifejlesztésében, vagy kivel alakítsanak külső kapcsolatokat, és ezen ismeretek megszerzése elsődlegesen elhelyezkedésük földrajzi régiójához kapcsolódik (Kogut et. al, 1993). A globális hálózatok kialakulásában egyrészt tehát szerepet játszanak a nemzeti határokon átlépő regionális gazdasági hálózatok, másrészt az a körülmény, hogy napjainkban már nem csupán vállalatok, hanem vállalatcsoportok állnak világméretű harcban egymással. A szövetségi vállalatcsoportok létrejöttét többek között az új műszaki szabványok meghatározásával és elfogadtatásával járó globális verseny éleződése ösztönzi (Gomes - Casseres, 1994).

2.2.5. A klaszter, mint hálózat

„Competitive Advantage of Nations” című könyvében Porter (1990) leírta a nemzeti, állami és helyi versenyképesség elméletét a globális gazdaság kontextusában. Ez az elmélet elsőrangú szerepet biztosít a klasztereknek, ami felfogható a regionális hálózatok egy formájának. „A klaszterek olyan földrajzilag koncentrált, egymáshoz kapcsolódó cégek, specializálódott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágakban működő cégek és társult intézmények (például egyetemek, szabványügyi hivatalok és szakmai egyesületek) együttese, amelyek egymással versenyben lévő, de ugyanakkor kooperáló szakterületeken működnek” (Porter, (1998:197). Bizonyos üzleti területeken jelentkező szokatlan kompetitív siker kritikus tömegei a klaszterek. Szinte minden nemzeti, regionális, állami vagy akár városi gazdaságra a jellemzőek, különösen a gazdaságilag fejlettebb nemzetekben. A klaszterek méretükben, tevékenységi körük kiterjedtségét és fejlettségi szintjüket illetően

változóak lehetnek. A klaszterek természetének különbözőségei az őket alkotó iparágak strukturális különbözőségeiből, a vállalatok stratégiáitól és a versengés területeitől függnnek

A meghatározásból következően a klasztereknek három alapvető, közös tulajdonsága figyelhető meg (Steiner, 1998; idézi: Grosz, 2000:45). Ezek közül az első a *kifinomult munkamegosztáson* alapuló erőteljes specializáció, ami alapvetően a szoros beszállítói kapcsolatokon alapul. Ezek az együttműködések a legegyszerűbb beszállítói kapcsolatoktól kiindulva egészen a kutatóintézetek és gazdasági szervezetek tudásátadásig, vagy a vállalkozások és a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó különböző szervezetek közötti együttműködésig terjedhetnek. A klaszterek második közös tulajdonsága, s egyben legfontosabb előfeltétele a *földrajzi közelség megléte*. Az erőteljes földrajzi koncentráció adja meg a klaszterek földrajzi dimenzióját, ami nélkülözhetetlen a résztvevők versenyképessége szempontjából. A két tényező, a vállalkozások és a hozzájuk kapcsolódó egyéb szervezetek koncentrált földrajzi elhelyezkedése, illetve a az egymással való szoros együttműködés *szinergia* hatásokhoz vezet. Ez azt is jelenti, hogy a kedvező hatások nem csak a klaszterben résztvevők számára járnak igen jelentős gazdasági előnyökkel, hanem a termelékenységnövekedés, a gazdasági stabilitás és gazdasági növekedés révén az egész térség versenyképességét javítják. A klaszter tehát jelentős versenyelőnyökhöz juttatja a benne részt vevő vállalkozásokat anélkül, hogy azok elveszítenék rugalmasságukat, amelyeket általában csak a nagyobb cégek képesek elérni, azáltal, hogy a megszerezhető előnyöket a vállalatok versenyképességének növelésével, az innováció terjedésének élénkítésével és az új üzleti kapcsolatok kialakulásának elősegítésével erősíti.

Összességében tehát fontos látnunk, hogy az ismertetett hálózati megközelítések, háló típusok csak egy-egy állomását képezik a hálózatoknak. A megközelítési szempontok, a fogalmak sokszínűsége, a tartalombeli változatok mind azt mutatják, hogy nincs egységes hálózati modell, ami nagyban összefügg azzal a tapasztalattal, hogy minden hálószerződés eltérő. Minden hálózati szerződést az iparág jellemzői, a vállalati stratégiai magatartás, a helyi adottságok, feltételek

és egyéb tényezők hívnak életre és alakítanak ki. Amit minden hálózatra elmondhatunk, az az, hogy a hálózat, mint szervezet lényegileg különbözik a szimpla munkamegosztástól és a cserekapcsolatok által kialakított piaci hálótól. A különbség a kapcsolatok sűrűségében, többoldalúságában, a kölcsönös függőségben, a kötődés kétoldalúságában, tartósságában és a közös értékrendben mutatkozik meg. Ezek határozzák meg a hálózati tagságból eredő szerepeket és kötelezettségeket. A szervezetek közötti együttműködés tehát önmagában még nem feltétlenül jelent hálózatot. A hálózatot az üzleti kapcsolatok sokfélesége, sokoldalúsága, a kölcsönös függés, viszonyosság és a bizalom jellemzi és determinálja Grabher (1993).

3. A hálózatok elméleti megközelítései

Ebben a fejezetben a hálózatok kutatásának hátterét képező elméletek kerültek bemutatásra, elsősorban a stratégiai menedzsment alapdiszciplináinak szemszögéből.

3.1. A stratégiai menedzsment iskolák

A stratégiakutatások témakörein belül fontos területet jelent az egyes stratégiák szervezeti jellegzetességeinek vizsgálata, melyek a stratégiát támogató belső struktúrák, rendszerek és folyamatok sajátos konfigurációira összpontosítanak (Miller, 1986). A kutatók azonban jóval kevesebbet foglalkoztak azzal, hogy a stratégia hogyan befolyásolja a cég kapcsolatát más szervezetekkel. Ennek oka az lehet, hogy a szervezeten belüli kapcsolatok témája kezdetekben inkább a szervezetelméleti szakemberek érdeklődési körébe tartozott, mint a stratégiakutatókéba. A szervezetelmélet képviselői a stratégiát általában nem tartották meghatározó tényezőnek ezeknek a kapcsolatoknak a kialakulásában. Ahogy azonban a cégek egyre nagyobb számban lépnek partneri kapcsolatokra más szervezetekkel, piacszerzés és technológiához való hozzáférés céljából, nyilvánvaló, hogy ezek a kapcsolatok növekvő fontossággal bírnak a versenysztratégiában és a szervezeti működésben. Így a stratégia és a belső

struktúra összhangjának fenntartása tekintetében a cégekre nehezedő nyomás megkívánja, hogy a stratégia és a külső kapcsolatok is illeszkedjenek egymáshoz.

A stratégiakutatás területén az egyik fontos kérdés az, hogy miért különbözik a cégek stratégiai magatartása és nyereségessége. Erre a kérdésre keresve a választ a kutatók autonóm egységként vizsgálták a cégeket, melyek versenyelőnyért küzdenek, amit akár külső iparági forrásokból szereznek (Porter, 1980), vagy belső erőforrások és képességek segítségével (Barney, 1991) valósítanak meg. Azonban a személytelen piacon egyedülállóként profitért küzdő vállalatok képe egyre kevésbé állja meg a helyét, hiszen a cégek társadalmi, szakmai és csereüzleti kapcsolati hálókba ágyazottak, és együttműködnek más szervezeti szereplőkkel (Granovetter, 1985). Egyre nagyobb kutatási anyag áll rendelkezésre a stratégia területén, amely felismeri, hogy gazdasági következményei vannak annak, hogy a cégek stratégiai kapcsolatokat alakítanak ki, illetve hálókból vesznek részt. A vegyes vállalkozásokról szóló kutatás (Harrigan, 1985; Kogut, 1988) volt az egyik első ezen a területen, amely szisztematikusan figyelte azt a tendenciát, ahogy vállalatközi kapcsolatok formálódnak. Ez a jelentős és egyre növekvő kutatási hagyomány a stratégiai menedzsment területén bizonyítja a vállalatközi kapcsolatok fontosságát, általánosságban a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos párbeszéd területén, illetve felhívja a figyelmet arra, hogy szükséges ezen a területen a kutatásokat összehangolni, egységesíteni.

3.1.1. A Mintzberg féle gondolati iskolák

Az előzőekből is látható, hogy a stratégiakutatás számos kutatási területhez, más tudomány-terület által vizsgált jelenséghez kapcsolódik, és korántsem egységes elméleti iskolát takar. Mintzberg (1990) a stratégiai menedzsment területén kialakult gondolati iskolákat kilenc kategóriába sorolta. Gondolati iskola alatt a stratégiai menedzsment témakörében kikristályosodott gondolatok skáláját érti, amely a kutatók egy konkrét csoportjához kapcsolódik. Ebben a kontextusban a gondolati iskolára tekinthetünk úgy, mint

intézményesített paradigmára. Mintzberg a következő iskolákat különbözteti meg: a *normatív* gondolati iskolák közé sorolja a (1) design (design), (2) tervező (planning), (3) pozicionáló (positioning) iskolákat, a *leíró* iskolák közé tartozik az egyes szervezetek szintjén érvényes elemzéseket végző (4) vállalkozói (entrepreneurial), (5) megismerő (cognitive), és a (6) tanuló (learning) iskola, valamint a szervezet-környezet szintjén vizsgálódó (7) kulturális (cultural), (8) politikai (political), (9) környezeti (environmental) iskola. A kilenc iskola különböző jellemzőkkel bír a stratégia felfogás, az alap tudományterületi megközelítés, a környezethez való viszony és más jellemzők szerint.

1. táblázat

A Mintzberg féle kilenc gondolati iskola a stratégiai menedzsmentben

	NORMATÍV ISKOLÁK			LEÍRÓ ISKOLÁK					
	Design	Tervező	Pozicionáló	Vállalkozói	Megismerő	Tanuló	Politikai	Kulturális	Környezeti
<i>Legfontosabb szerző(k)</i>	Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Porter, 1980	Schumpeter, 1934	Simon, 1945	Lindblom, 1959 Quinn, 1980	Allison, 1971 Perrow, 1970	Normann, 1977	Hannan & Freeman, 1977
<i>Alap tudományterület</i>	nincs	rendszerelmélet, kibernetika	közgazdaságtan	nincs	pszichológia	pszichológia	politológia	antropológia	biológia
<i>Kulcsszavak</i>	SWOT modell	Formalizáltság programozás, költségvetés	elemzés, általános stratégiák	vízió, vezetés, innováció	korlátozott racionalitás, térkép, túlélés	növekvő, felbukkanás	hatalom, domináns koalíció	ideológia, érték	reakció, kiválasztás, megtartás
<i>Központi szereplő</i>	elnök-vezérigazgató	tervezők	elemzők	vezetők	„a gondolat”	mindenki aki tanul	mindenki akinek hatalma van	kollektivitás	érintettek
<i>Környezet</i>	lehetőségek és fenyegetések	stabil és kiszámítható	közgazdasági változókkal elemezhető	irányítható	elnyomó	követelő	makacs és hajlítható egyszerre	esetleges	domináns, meghatározó
<i>Stratégia</i>	explicit perspektíva	explicit terv	explicit általános pozíció	implicit perspektíva	szellemi perspektíva	implicit összetétel	pozíciók, játszmák	kollektív perspektíva	különleges helyzet

Forrás: Elfring – Volberda, 1996:17.

Mintzberg (1990) ugyanakkor kimutatta, hogy mindegyik iskola a teljes kép valamelyik aspektusával foglalkozik, és figyelmen kívül hagyja

a többi aspektust. Ha a különböző iskolák munkásságát, hiányosságait, alapfeltevéseit és kontextusát explicit módon megvizsgáljuk, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy a stratégiai menedzsment mennyire nem egységes, inkább széttöredezett.

3.1.2. A szintetizáló iskolák

Ehelyütt nincs módunk, és nem is célunk minden stratégiai menedzsment iskola gondolati körének és ezek eltéréseinek bemutatása. Viszont minél szélesebb körben kívánjuk bemutatni azokat az elméleti irányokat, melyek a vállalati hálókkal foglalkoznak, ezért célunk az, hogy valamiféle keretbe foglaljuk a vállalati hálózatokkal kapcsolatos elméleti megközelítéseket. Ehhez Elfring és Volberda (1996) munkáját használjuk fel, akik megvizsgálták az elméleti iskolákat, és a legnagyobb hátrányt a túlzott szerteágazottságban találták.

A különböző tudományterületek hiányzó összhangjának feloldására a szerzők egy *szintetizálóbb megközelítést* támogatnak, amely mind elméletorientált, mind pedig problémaorientált. Véleményük szerint a stratégiai menedzsment tudományában tapasztalható széttöredezettséget nem lehet úgy megoldani, hogy az egyik iskolát választjuk a másik kárára, hanem inkább úgy, hogyha szintetizálunk (*Elfring – Volberda, 1996*). A szintézis szerepe, hogy integrálja a kutatás három különböző közönségét, vagyis az alapdiszciplínákat, a stratégiai menedzsment ismeretanyagát és a vállalatvezetést, mint felhasználót. A szakirodalom alapján három feltörekvő vagy feltörő iskolát különböztettek meg, amely szintetizáló jellemzőkkel rendelkezik. Az egyik a „határiskola” (boundary school), a másik a „dinamikus képességek iskola” (dynamic capabilities school), a harmadik a „konfigurációs iskola” (configurational school). A három szintetizáló iskola alapjellemzőit mutatja be az 2. táblázat.

2. táblázat
Szintetizáló iskolák a stratégiai menedzsmentben

	A „határiskola”	A „dinamikus képességek iskola”	A „konfigurációs iskola”
<i>Alap Tudományterület/ elmélet</i>	- ügynök elmélet - tranzakciós költség elmélet - ipari közgazdaságtan - kontrol elméletek (szociológia) - döntés elmélet (pszichológia)	- erőforrás alapú elmélet - vállalkozástan - innovációs elméletek - tanulási elméletek	- társadalomtudományok - történelem - egyensúly modell (biológia) - katasztrófa elméletek (matematika)
<i>Kapcsolódó gondolati iskolák</i>	- pozicionáló iskola - megismerő iskola - kulturális iskola - politikai iskola	- design iskola - vállalkozói iskola - tanuló iskola - környezeti iskola	- politikai iskola - környezeti iskola - tanuló iskola - megismerő iskola - vállalkozói iskola
<i>Probléma megoldási eszközök</i>	- a stratégia kialakítás folyamata - Porter értéklánca	- a versenyképesség eredete (Prahalad & Hamel, 1990) - a képesség mátrix (Schoemaker, 1992, 1993)	- stratégia típusok (Miles & Snow, 1978) - FAR módszer (Volberda, 1992, 1993)

Forrás: Elfring – Volberda, 1996:31.

A határiskola

A három szintetizáló iskola közül a határiskola az, amelyik a leginkább lefedi a vállalati kapcsolati hálók kialakulásának és működésének stratégiai kérdésköreit, és egyesíti azokat a jellemzőket, melyek e témakör vizsgálata során fontosak. A szervezetek határaival foglalkozó kutatás a határiskola központi témája. Fontos kutatási kérdések ebben az iskolában a következők: mik az előnyei és hátrányai annak, hogy magunk csinálunk valamit, vagy pedig kisserződttetjük a tevékenységet. Másodsorban mikor jobb kooperációban csinálni valamit, mint hogy magunk csináljuk, vagy pedig kisserződttetjük, és hogyan kell ezt a kooperációt megszervezni. Harmadsorban, mik a „gyártsuk-vegyük” vagy „kooperáljunk” döntések stratégiai összefüggései. A legyártással,

kiszerződtetéssel vagy kooperációval kapcsolatos stratégiai döntések elemzése különböző alapdiszciplínákban gyökeredzik.

A dinamikus képesség iskola

A dinamikus képesség iskola kollektív tanulási folyamatként tekint a stratégiai menedzsmentre, amelynek célja, hogy olyan jól elkülönülő képességeket fejlesszenek ki, amelyeket nehéz utánozni. A legfontosabb kutatási kérdések ebben az iskolában a következők:

- Hogyan tudnak cégspecifikus képességeket kifejleszteni a szervezetek?
- Mik a sikeres kifejlesztési útvonalak meghatározó tényezői?
- Hogyan lehet egy cég kollektív képességeit meghatározni és mérni?

Bár ez a megközelítés eredetileg csak a teljesen fizikai erőforrásokat vette figyelembe, manapság látható a váltás, és nagyobb érdeklődést mutatnak az immateriális eszközök és a hallgatólagos tudás iránt is. Az erőforrás-függőséget figyelembe véve a dinamikus képesség iskola is jelentősen hozzájárul a vállalati hálók megismeréséhez.

A konfigurációs iskola

A konfigurációs iskola a társadalmi orientáltságú szervezeti tudományokra alapít, az ideális típusok segítségével, hogy ezáltal megmagyarázzák, miért van ilyen sokszínűség a stratégiák és a szerkezeti konfigurációk területén. Ez az iskola nagyban épít a leíró iskolákra, mint például a politikai iskola, amely leírja, hogy bizonyos hatalmi rezsimek hogyan tudnak felemelkedni, és hogyan lehet eliminálni domináns koalíciókat. Épít a környezeti iskolára is, amely megmutatja, hogy hogyan lehet felkészülni bizonyos eshetőségekre, vagy milyen eshetőségekre kell felkészülni és épít a tanulási, a kognitív és a vállalkozói iskolákra is, amelyek a konfigurációk közötti átalakulási röppályákat írják le, vagy ezzel is foglalkoznak. A szakirodalomban több kísérlet történt arra, hogy egy integráló keretet alakítsanak ki, amely a stratégiai menedzsment tudásanyagát és a különböző diszciplínák hozzájárulásait összekapcsolja. Ezek a keretek gyakran a komplementaritás alapelvén alapulnak. Az iskolák egy része egyensúlyi helyzetekre vonatkoztathatók, míg mások zűrzavar és

egyensúlytalanság esetén érvényesek. Van olyan iskola, amely az egyénre koncentrál, és van olyan, amely a céget használja, mint elemzési egységet. A komplementaritás elve azonban egy eléggé elméleti megoldás, hiszen a gyakorlati problémák gyakran egyik kategóriából a másikba mozdulnak el. A bemutatott szintetizálás, bár korántsem problémamentes megoldást kínál, arra vállalkozik, hogy a kutatási eredmények három célcsoportját integrálja: az alap diszciplínákat, a stratégiai menedzsment tudásanyagát és a vállalatvezetők, mint felhasználók ismereteit gyarapítsa.

A következő fejezetekben bemutatjuk azokat a legfontosabb elméleti kereteket, melyek a legnépszerűbbek a kutatók körében a vállalati kapcsolati hálók vizsgálatakor.

3.2. A társadalmi struktúra elmélet

A társadalmi struktúra elmélet a strukturális tényezők szerepét hangsúlyozza a kapcsolatok elősegítésében. Az elmélet arra tesz kísérletet, hogy az együttműködések megjelenését a vállalatokat körülvevő teljes rendszer feltételeiből vezesse le. A struktúrák személyek, csoportok, szervezetek és hálózatok társadalmi pozícióiból épülnek fel, melyek egyszerre különbözőek és egymáshoz kapcsolódók. A társadalmi struktúra elmélet a kapcsolaton kívüli dimenziókra tekint az együttműködés és a koordináció előrejelzéséhez.

Az elmélet szerint a klasszikus és neoklasszikus közgazdaságtan az emberi cselekvés egy atomizált, alulszocializált koncepciójával foglalkozik. A klasszikus és neoklasszikus közgazdaságtanban a résztvevők közötti társadalmi kapcsolatokat úgy kezelték - ha egyáltalán kezelték - mint súrlódásokat, amelyek akadályozzák a versenypiacot. Az utóbbi években a társadalmi struktúrák és társas kapcsolatok hatása a gazdasági tevékenységre sokkal komolyabban kerül megfontolásra a közgazdasági teóriákban. A társadalmi befolyás ugyan többé nem kizárólag a versenypiacok kerékkötőjeként jelenik meg, mégis még mindig

úgy tekintett, mint az ésszerű cselekvéstől való eltérés. A társadalmi befolyásokat úgy tekintik, mint olyan folyamatokat, amelyben a szereplők szokásokra, bizonyos viselkedésre vagy normákra tesznek szert, amelyeket kvázi-mechanikusan követnek. A társadalmi kapcsolatok valamiféle csalthatatlan módon meghatározzák a szereplők viselkedését és döntéseit. Ebben a túlszocializált koncepcióban a társadalmi befolyások külső erők, amelyek egyszer s mindenkorra kondicionálják a szereplőket, és irrelevánssá tesznek folyamatos társadalmi kapcsolatokat és struktúrákat (Granovetter, 1985).

3.2.1. A beágyazottság szemlélet

Granovetter rámutatott, hogy a látványos kontraszt az alul- illetve túlszocializált nézetek között ily módon elfedi azt a tényt, hogy mindkettő osztja az atomizált szereplők által meghozott döntéseket és cselekvéseket: alulszocializált szempontból az atomizáció az önérdek haszonelvű hajszolásából következik; túlszocializált szempontból pedig abból a tényből, hogy a viselkedési minták belsővé válnak, és a folyamatos társadalmi kapcsolatoknak ily módon csak felületes hatása van a viselkedésre. Granovetter „beágyazottsági” szemlélete alkalmazásának célja a gazdasági szereplők társadalmi atomizációjának elkerülése, beleértve az új közgazdaságtan alul- és túlszocializált feltételezéseit. A beágyazottság arra utal, hogy a gazdasági tevékenység és eredményei - mint minden társadalmi tevékenység és eredményei - a szereplők kettős viszonya, valamint a kapcsolatok teljes hálójának struktúrája által befolyásolt. A beágyazottsági szemléletben, a társadalmi kontextus fogalma nem egyszer s mindenkorra szóló befolyás, hanem egy állandó folyamat, amely mindvégig épül és újraépül az interakciók során. A gazdasági szereplők nem viselkednek a társadalmi kontextuson kívüli atomizált egyedekként, és nem követnek kitartóan szolgai módon változtathatatlan szokásokat vagy normákat. Következésképp, az oportunizmus nem kezelhető a gazdasági viselkedés külső meghatározó elemeként (Granovetter, 1985).

A társadalmi közegbe történő beágyazódás fogalmát több kutató explicit módon alkalmazta, és tágan értelmezte a vállalatok magatartásával és teljesítményével kapcsolatos stratégiai menedzsment kérdésekről alkotott felfogásában⁵. A társadalmi közeg, amelybe a cég beágyazódott több elemből állhat fel, ezeket következő tág csoportosítás szerint lehet nézni: strukturális (tehát szerkezeti), kognitív, intézményi és kulturális közeg (Zukin - Dimaggio, 1990). Ezek a szempontok mind fontosak lehetnek, attól függően, hogy a kutatók mire irányítják vizsgálódásukat.

3.2.2. Az iparág, mint strukturális háló

Gulati és szerzőtársai (2000) a strukturális közegre összpontosítanak, amely aláhúzza annak jelentőségét, hogy a gazdasági szereplők társadalmi hálókbán helyezkednek el. Véleményük szerint ez a szemlélet árnyaltabb kép kialakítását teszi lehetővé az iparági szerkezetről, hiszen az iparág részvevőire úgy tekintenek, mint erőforráshálókba, információs hálókba és más folyamatokba ágyazott szereplőkre. Az ilyen hálók az iparágon belüli verseny természetét és a nyereségesség mértékét befolyásolhatják, méghozzá úgy, hogy ezek túl mutatnak az iparági koncentrációval kapcsolatos hagyományos mércén. Például a hallgatólagos összefonódást vagy összejátszást sokkal könnyebb fenntartani egy olyan iparágban, ahol a fő szereplőket vállalatközi kapcsolatok sűrű hálója köti össze. Azért, hogy illusztrálni tudják a hálózati perspektívából történő iparági elemzés kihatásait, Galaskiewicz és Zaheer három típusú kapcsolati jellemzőt vizsgáltak meg: (1) a hálózati szerkezet, (2) a hálózati tagság, (3) a kapcsolati modalitás (Galaskiewicz - Zaheer, 1999). A hálózati szerkezet az iparágon belüli kapcsolati minták összességére utal. A hálózati tagság alatt azt értik, hogy hogyan épül fel, hogyan néz ki a hálózat, milyen elemei vannak és az identitásokat, a státuszt, az erőforrásokat, a hozzáférhetőségeket és más jellemzőket vizsgálták meg, hogy ezáltal feltérképezzék az iparág kapcsolati szálait és gócpontjait. A kapcsolati modalitás pedig az intézményesített

⁵ Ebben a témában cikkek gyűjteményét lásd Baum and Dutton, 1996

szabályok és normák összességét jelenti, melyek a hálózaton belüli megfelelő viselkedést szabályozzák. Ezeket néha formális szerződésekben tételesen leírják, de leggyakrabban hallgatólagos normák, amelyek a két cég közötti viszonyban vagy a hálóban kialakulnak.

A hálót kialakító kapcsolatok szintjén vizsgálhatók a kapcsolati modalitások is, mint például a kapcsolatok erősségét, a kapcsolatok természetét, mind az iparágon belül, mind a beszállítói és vevői iparágakban. Az azonos iparágban működő vállalatok közötti kapcsolatok erőssége nagyban segítheti az összefonódást, például az erős kapcsolatok megnövelik annak a valószínűségét, hogy oligopolium jellegű együttműködés jön létre (Galaskiewicz - Zaheer, 1999). A kapcsolatok természete önmagában lehet együttműködő vagy opportunista, amely meghatározza azt is, hogy a szereplők között a kapcsolatok jóindulatúak lesznek-e, vagy rivalizálóak (Gulati et al., 1998). Ezek a kapcsolati jellemzők használhatók több iparág vizsgálatánál. A központi iparág kapcsolatai az ellátókkal és a vevőkkel, az ellátó és vevő iparágakkal lehet erős vagy gyenge, együttműködő vagy verseny jellegű, és ennek mind kihatása lehet a központi iparág jövedelmezőségére. Az erős relációs kapcsolatok a japán autóiparban a saját beszállítókkal például bizonyítottan szerepet játszottak az iparág nyereségességében (Bensaou, 1997; Dyer, 1996).

Fontos kiemelni, hogy a hálóknak azonban van potenciálisan egy sötét oldaluk is, amely azt jelenti, hogy terméketlen kapcsolatokba kényszerítheti, bezárhatja a cégeket, vagy pedig kizárhatja, hogy más életképes cégekkel lépjenek partnerségre. Ily módon a cég kapcsolati hálója, mind előnyök, mind korlátok forrása lehet. A gazdasági környezetben lévő verseny éleződésével egyre nagyobb stratégiai fontossággal bír az, hogy a cég milyen hálóba kapcsolódik. Gulati azt állítja, hogy a szövetséges társak megválasztása hasonló következményekkel jár: a mai partnerválasztás befolyásolhatja a jövőbeni választási lehetőségeket. Következésképp mind a vállalat korábbi kapcsolatai, mint pedig hálózati partnerének múltbeli hovatartozása befolyásolják a cselekvését, stratégiai magatartását (Gulati et. al. 2000).

3.3. A tranzakciós költség elmélet

A tranzakciós költségelmélet első teoretikusának Ronald Coase tekinthető, aki „A vállalat természete” című munkájában a vállalatok létrejöttét elsőként magyarázta a felmerülő tranzakciós költségekkel (Coase, 1937). A tranzakciós költségek jellemzően a következő dolgokat foglalják magukba: a partner felkutatásának, majd a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségeit, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követését, a szerződésben ígérték kikényszerítését, illetve a teljesítés elmaradásának kezelését. Az elmélet képviselői szerint tehát, ha nem lennének tranzakciós költségek, minden tevékenységet az egységek közötti cserén keresztül, azaz a piaci koordinációval végeznének. Mivel a piacok tökéletessége a valóságban ritka, léteznek szervezetek, amik ezt a hierarchikus koordinációval kiküszöbölik (Williamson, 1975; 1991).

A valóságban számtalan köztes megoldás található a gazdasági tevékenységek szervezésének két alapvető módján, a piac és hierarchia kettősén kívül, melyeket az utóbbi időben összefoglalóan „hibrid” megoldásoknak neveznek (Kieser, 1995). Ez egy szélesen használt kifejezés, aminek nincsen pontos meghatározása; mindenesetre azon szervezeti megoldásokat takarja, melyeket nem elsősorban az árak, és nem is a hierarchiák szabályoznak. A hibrid formák egyesítik magukban a két végletet jelentő piac és hierarchia sajátosságait, és a vállalatok akkor alakítanak ki ilyen megoldásokat, ha az ügylettel járó tranzakciós költségek „közepesen nagyok”, azaz még nem igénylik a vertikális integrációt.

Hogyha ezt kiterjesztjük a hálózatok kérdésére, akkor azt mondhatjuk, hogy más együttműködési forma kialakításának köztes helyzetekben van értelme, amikor a tranzakciós költségek nem olyan magasak, hogy hierarchikus kontroll lenne szükséges, de nem is olyan alacsonyok, hogy lehetővé tennék a piaci alapú csere tranzakciót. Ennek a kutatási hagyománynak fontos korlátja volt az az értelemszerű mód, ahogyan a tranzakciókat különálló eseményként kezelték. A hálózati szemlélet arra hívja fel a figyelmet, hogy minden egyes tranzakció

korábbi kapcsolatok sorába illeszkedik, illetve egy szélesebb kapcsolati hálóba, emiatt alaposan át kell vizsgálni a tranzakciós költségekkel és a szerződéskötéssel kapcsolatos értelmezéseket (Gulati, 1995a).

A tranzakciós költség megközelítés továbbá azt hangsúlyozza, hogy a tranzakciók költségének csökkentésével hatékonysági előnyhöz lehet jutni, de a hálózati perspektíva szerint figyelembe kell azt is venni, hogy milyen stratégiai előnyök származnak abból, hogy nem csak egyetlen kapcsolatot optimalizál a cég, hanem az egész kapcsolati hálóját (Dyer – Singh, 1998). Későbbiek során a kutatók azt is elkezdték vizsgálni, hogy a szövetségek minként léphetnek be, mint fontos alternatívák, helyettesítve akár a felvásárlást, akár az eladásokat akár a belső fejlesztéseket (Piskorski - Nohria, 1999).

3.3.1. A bizalom és a háló kapcsolata

Bareny és Hansen szerint fontos hatása annak, hogy a cégek társadalmi hálóba ágyazottak az, hogy növekszik a cégek közötti *bizalom*, ami aztán csökkenti a kezdetekkor várt morális veszélyeket. A cégek közti bizalom arra utal, hogy abban bíznak, hogy a partner nem fogja kihasználni a másik sebezhető pontjait (Bareny - Hansen, 1994). A társadalmi hálók bizalmat erősítenek, és többféleképpen csökkentik a tranzakciós költségeket. Először is a hálók lehetővé teszik, hogy a cégek minőségi, vagy nagyon jó információt gyűjtsenek egymásról. A hálókapsolatok fontos forrásai az ajánlásoknak, amelyek lehetővé teszik, hogy a partner jelöltek egymás képességeit azonosítsák, és ezekkel kapcsolatban ismereteket gyűjtsenek. Megkönnyíthetik az elvárható gondosságot is, mivel mindegyik partnernek jobb ismeretei vannak a másik erőforrásairól és képességeiről, és nagyobb bizodalomuk van abban, hogy kölcsönösen jól felmérték egymást. Tehát röviden a hálók nagyban csökkentik az információs aszimmetriát, ami növelné a szerződéskötési költségeket. A társadalmi hálók tovább enyhíthetik a tranzakciós költségeket azáltal, hogy költségesebbé teszik az opportunizmust, mivel ennek a hírnévre is visszahatása van. Az *opportunista* magatartás költsége egy ilyen hálóban sokkal nagyobb, mert a hírnév károsodása nem csak azt az egy bizonyos szövetségi kapcsolatot befolyásolja, ahol

opportunistá módon viselkedett a cég, hanem minden más jelenlegi és jövőbeni szövetségi partneri kapcsolatot. A hálók azáltal is enyhíthetik az opportunizmus lehetőségét, hogy valószínűvé teszik, hogy az ilyen magatartást felfedezik, és ennek híre gyorsan el fog terjedni a hálón belül. Mivel a hírnév felépítése hosszú ideig tart, viszont nagyon gyorsan le lehet rombolni, a hálók nagyon erős visszatartó erőként működnek az opportunistá magatartás ellen (Gulati, 1995).

A cégek közötti bizalom meglete rendkívüli módon segítheti azt, hogy az együttműködés olajozottan működjön, hiszen nagy a kölcsönös függőség, és koordinációra van szükség egyes feladatok esetén. Azon cégek, akiknek a hálóban már korábban is voltak kapcsolatai, valószínűleg jobban tudatában vannak azoknak a szokásoknak, szabályoknak és eljárásoknak, amelyeket mindenkinek követnie kell. Az ilyen társadalmi szerkezet tehát lehetővé teszi a cégek számára, hogy nagy költségeket felemésztő, formális hierarchikus kontroll nélkül is szorosan együttműködjenek (Gulati - Singht, 1999).

3.4. Az erőforrás alapú megközelítés

A vállalat és környezet kapcsolatának leírásakor az erőforrás alapú elmélet a külső erőforrásoktól való függést helyezi vizsgálatai középpontjába. A szervezetek túlélése az erőforrások megszerzésének és megtartásának képességén múlik (Pfeffer és Salancik, 1978). A vállalatoknak szükségük van alapvető erőforrások egy csoportjára működésükhöz. Az erőforrás alapú szemlélet azt hangsúlyozza, hogy a cég tulajdonában lévő, illetve az általa kontrollált erőforrások hosszú távú versenyelőnyhöz juttathatják a vállalatot, ha ezek utánozhatatlanok és nem könnyen helyettesíthetők (Peteraf, 1993). A tudósok általában a cégen belül keresték az értékes és utánozhatatlan erőforrásokat, azonban kezdetben nem vizsgálták, hogy hogyan hozzák létre ezeket az értékteremtő erőforrásokat a gazdasági szereplők (Barney, 1991). A stratégia és vállalat elméleti szakemberek rámutattak arra, hogy egyetlen szervezet sem képes minden szükséges erőforrást saját maga előállítani, ezért más szervezetektől kell

azokat beszerezniük. Erre alapozva megkülönböztethetünk a vállalatok szempontjából saját, birtokolt erőforrásokat, és megszerezhető erőforrásokat.

Az erőforrások egy része egyben a vállalatok központi kompetenciáit is jelenti – azaz egy olyan szakértelmet és különleges képességet, mely adott időben versenyelőnyt jelent a releváns piacokon. Erre a gondolatra épül Hamel és Prahalad *alapvető képességek* elmélete. A szerzők szerint az erőforrások jelentik a képességek alapját, a képességek képezik a versenyelőnyök forrásait. A vállalatokat alapképességek halmazának tekintik, ahelyett, hogy termék-piac kombinációk gyűjteményeként kezelnék őket (Prahalad – Hamel, 1990). A vállalati kapcsolati hálókból kialakított együttműködések fontos szerepet játszanak a képességek átadásában és cseréjében, tehát nemcsak a piaccal és a hierarchiával szemben jelentenek alternatívát, hanem a készségek megszerzésének is egy lehetséges módját jelentik.

Néhány évtizede még azt feltételezték, hogy a vállalatok maguk fejlesztenek ki alapvető erőforrásokat. Az a gondolat, hogy az értékteremtő erőforrások és képességek forrásainak kutatásakor a cég határain kívülre is kell tekinteni, új perspektívát jelent az erőforrás alapú szemlélet szempontjából és választ ad egy fontos kérdésre, hogy mi az eredete az értékteremtő erőforrásoknak (McEvily and Zaheer, 1999). Sőt, a cég hálóját is lehet úgy nézni, mint ami utánozhatatlan és nem helyettesíthető értéket vagy korlátot hoz létre, mint egy önmagában utánozhatatlan erőforrás, vagy mint ami utánozhatatlan erőforrásokhoz és képességekhez való hozzáférést biztosít.

3.4.1. A hálózati erőforrások és a társadalmi tőke

Gulati (1999) a hálózati erőforrásokat a társadalmi tőke fogalmához hasonlítja, szerinte az erőforrás alapú szemlélet szemszögéből nézve az utánozhatatlan értékteremtő erőforrások létrehozásának fontos forrása a cég kapcsolati hálója. A cég hálója lehetővé teszi számára, hogy olyan kulcsfontosságú erőforrásokhoz férjen hozzá környezetéből, mint például információ, tőke, áruk, szolgáltatások,

amelyek potenciálisan lehetővé teszik, hogy a cég versenyelőnyét megtartsa, illetve tovább növelje. Az ilyen céghálók mivel egyéniek, sajátosak és egymástól függő folyamatok útján jönnek létre, ezért nehéz a versenytársak számára ezt utánozni, illetve helyettesíteni. Továbbá, mivel ezen elért erőforrások szintén egyéniek, sajátosak, - hiszen ezek is teljesen egyéni hálók kombinációja útján jöttek létre - szintén viszonylag utánozhatatlanok és nem helyettesíthetők. Ezért így együtt a cég hálója és azon erőforrások, melyekhez ez által hozzáfér, önmagukban is fenntartható versenyelőny forrásaként működnek. Az erőforrás szemléletre alapozott hálózati kutatásokban tehát a hálószerkezet, mint erőforrás jelenik meg, ami versenyelőnyhöz juttatja a céget. Természetesen a *vállalati háló szerkezete* ugyanígy nem kedvező stratégiai helyzetekbe is belezárhatja a céget (Gulati - Gargiulo, 1999).

A *hálózati tagság* is jelentkezhethet erőforrásként a vállalatok számára. Ezt a kutatók arra alapozzák, hogy a cég hálójában való tagság majdnem mindig sajátos. A cég hálójának ezen aspektusa talán még inkább utánozhatatlan, mint a szerkezet, amely elméletben bizonyos típusú hálók esetén utánozható. Így az, hogy milyen partnercégeket választ a cég, akár mint vevő, beszállító, vagy szövetségi partner korlátozhatja vagy növelheti a lehetőségek körét, vagyis a központi cég rendelkezésére álló jövőbeni kapcsolatok körét. A nem résztvevők és az új belépők számára a háló egyáltalán nem ad információt, ami kizárhatja őket az új lehetőségekből. Westney (1993) kimutatta, hogy a Japánban működő kutató és fejlesztő amerikai leányvállalatok gyakran azért nem hatékonyak, mert kizártak azokból a helyi hálókból, amelyek a japán kutató és fejlesztő laboratóriumokat a beszállítókhoz és a vevőkhöz kapcsolták. Az ő javaslata szerint az egyik módja annak, hogy ezen a problémán a cégek felülemelkedjenek az, hogy egy helyi céggel kötnek partnerkapcsolatot, vagy egy helyi céggel lépnek szövetségre ahelyett, hogy egyedül próbálnak boldogulni. Egy megfelelő képességekkel rendelkező, erőforrásban gazdag partner potenciálisan értékes erőforrások és képességek utánozhatatlan forrásává válhat a központi cég számára.

Anand és Khanna (2000) kutatási eredményeiben figyelemreméltó bizonyítékokat találhatunk arra, hogy léteznek tapasztalati hatások a szövetség kialakítás területén. Azok a cégek, melyek nagyobb számú szövetségbe lépnek be, általában több értéket tudnak a szövetségekből kihozni az idő múlásával. Nemcsak olyan szövetségeket hoznak létre, melyeket a pénzpiacok fontosabb értékteremtőnek tekintenek, hanem a partnereikhez képest is több értéket tudnak kihozni egy ilyen kapcsolatból. Ezek az eredmények arra mutatnak, hogy a cégek szövetség-kialakítási képességei idővel javulnak, és nagyobb hozamot is tudnak ebből kihozni, ahogy nő a tapasztalatuk. Stratégiai szemszögből ez azt jelenti, hogy a szövetségekötési tapasztalat stratégiai előny forrása lehet. A fentiek jól illusztrálják, hogy a cég kapcsolati hálója sokféleképpen juttathatja értékes erőforrásokhoz és képességekhez a céget, és meghatározhatja a cégek közötti nyereségességbeli különbségeket csakúgy, mint más tárgyi és immateriális eszközök, mint például a márkanév és a kutatás-fejlesztési képességek.

Az erőforrás-függőséggel összefüggésben a vállalati stratégiaalkotás lényege olyan stratégia kialakítása, mely a leghatékonyabban használja ki a vállalat erőforrásait és képességeit és kialakítja a vállalat erőforrás bázisát, más szóval erőforrás alapon alkot stratégiát. Az erőforrás elmélet alapján az első lépés tehát annak kiderítése, milyen erőforrások kellenek egy megcélzott piaci szegmens eléréséhez. Majd azt kell vizsgálni, vajon rendelkezésre állnak-e ezek az erőforrások a vállalat számára, vagy sem. Az utóbbi fennállása esetén pedig külsőleg vagy belsőleg szerezze meg azokat a vállalat. Az erőforrás-alapú szemlélet tehát fontos segítséget jelent a „venni vagy gyártani” kérdés eldöntésében, illetve a különböző kapcsolati formák közötti választásban.

3.5. A tudás alapú megközelítés

Az eddigiekben ismertetett elméletekkel ellentétben a tudásra alapozott elmélet nem jogi keretként, szerződészhalmazként vagy a hierarchikus koordináció megvalósulásaként kezeli a vállalatot, hanem egyfajta tudás, ismerethalmazként. Ily módon azzal, hogy úgy tekint a tudásra, mint a vállalat legfontosabb

erőforrására, egyben az erőforrás alapú elmélet egyik válfajának is tekinthető (Grant, 1996).

Gulati és szerzőtársai a tanulási verseny kihatásait a stratégiai hálóban résztvevők gazdasági megtérülésére két elemzési szinten vizsgálták. Egyrészt a két céget összekötő kapocs szintjén, másrészt pedig a portfólió szintjén. Minden stratégiai hálót két szereplő közötti kapcsolatok láncára lehet bontani. A legtöbb stratégiai hálóban ezek a páronkénti kapcsolatok se nem kizáróak, se nem kizárólag együttműködők. Általában vegyes motiváció vezérli a partnereket, vagyis vannak saját érdekeik és vannak közös érdekeik (Gulati et al., 1994). A legtöbb helyzetben azért lépnek a partnerek szövetségre, mert úgy remélik, hogy a közös munkából valamilyen közös hasznot tudnak létrehozni, amit aztán a megállapodás szerint megosztanak. Azonban a tudás az információ, vagy hozzáférés, ami a partnerek részére a szövetségből származik, kedvezhet csak az egyik félnek. Sőt bizonyos helyzetben a partnerek abban a helyzetben találhatják magukat, hogy versenyezniük kell, hogy minél többet eltanuljanak a másiktól, és minél jobban ki tudják aknázni a másik erőforrásait, aztán pedig elhagyják a szövetséget. Az ilyen versenyfutás leginkább akkor fordul elő, ha a saját haszon, amit el tudnak érni az után, hogy eltanulták, amit el lehetett a partnertől nagyobb, mint a szövetségből származó közös haszon.

Egy provokatív cikkben, amit Hamel többed magával írt, (Hamel et al., 1989) amellet érveltek, hogy a japán és amerikai cégek között kötött szövetségek közül sok úgy ért véget, hogy az amerikai cég jelentős versenyhátrányt szenvedett, mert a japán partnerek mindent eltanultak, amit lehetett, azután pedig felmondták a szövetséget, hogy önállóan aknázzák ki az újonnan eltanult tudásból eredő lehetőségeket. Azóta már elfogadott és több kutató által továbbfejlesztett gondolat az, hogy minden kétszereplős kapcsolatot tanulási versenyfutásként kell tekinteni, amelyben az egyik partner a gazdasági megtérülés nagyobb hányadára tesz szert, mivel jobb tanulási készségekkel vagy befogadó kapacitással rendelkezik.

Míg a tanulási versenyfutás irodalma általában a kétpólusú elemzési szintre összpontosít Gulati és szerzőtársai (Gulati et al., 1998) felvetették, hogy a versenyfutások dinamikáját befolyásolhatja az is, hogy az egyes partnerek a szövetségen kívül milyen tevékenységi portfólióval rendelkeznek, vagy milyen a relatív tevékenységi kiterjedtségük vagy tevékenységi körük. Például, ha az egyik partner csak egy kapcsolati rendszerhez kötődik és nincs más üzleti szegmens, amelyben kiaknázhajta azt, amit az együttműködésből tanul, akkor valószínű, hogy a szövetségben maradás közös hasznát nagyobbban fogja értékelni, mint azt a hasznat, amit a gyors tanulás révén a szövetség felmondásával önállóan el tudna érni. Azonban, ha a másik partnernek több szövetségese vagy több üzleti érdekeltsége van, amelyekben a szövetségben tanultakat hasznosítani tudja akkor lehet, hogy potenciálisan a saját haszon lehetősége túlszárnyalja a közös hasznat, és így ez ösztönzi a partnert arra, hogy gyorsan kiszálljon és felmondja a szövetséget.

A tudás alapú szemlélet szerepéről, működéséről, következtetéseiről még nem alakult ki olyan konszenzus a kutatók között, mely alapján elméletnek nevezhetnénk. A vállalati kapcsolati hálók elméleti megközelítéseivel összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy ez a fejlődő tudás-alapú nézőpont még nem állt össze a vállalat vagy a stratégiai együttműködések egységes elméletévé. Valójában a bizonytalanság és az információ iránt régóta meglevő érdeklődés és a vállalatokról alkotott újabb és újabb gondolatok keverékének tekinthetjük.

3.6. A megbízó-ügynökelmélet

Az ügynökelmélet azokkal a problémákkal foglalkozik, amelyek akkor lépnek fel, amikor az egyik fél, a megbízó egy másik felet, ügynököt bíz meg valamely munka elvégzésével. Az ügynökség problémái az ilyen jellegű munkamegosztás során kialakuló információs aszimmetriából és a két fél ellenkező céljaiból és kockázatvállalási preferenciájából erednek. Mivel az ügynök céljai eltérőek lehetnek a megbízóétól, és mert az ügynök jobban ismeri a feladat részleteit, meg lehet mind a motivációja, mind a lehetősége arra, hogy a saját hasznát

maximalizálja a megbízó kárára. Érdekeinek védelmében a megbízó csökkentheti az információs aszimmetriát azáltal, hogy ellenőrzési rendszereket alakít ki, így korlátozva az ügynök opportunistá lehetségét, vagy olyan ösztönzéseket alakíthat ki az ügynök számára, amelyekkel a két fél érdekeit összehangolja. Az ügynökelmélet ennek a két megoldásnak a relatív költségeit vizsgálja. Az ügynökelmélet alapvető munkái: Jensen – Meckling 1976; Fama 1980; Fama-Jensen 1983a és 1983b; idézi Chikán, 1997a: 64.

Az elméleti szakemberek számára hasznos az ügynökelmélet az olyan szervezeti kapcsolatok megértéséhez, amelyekben az irányítást különböző célok és hiányos információ feltételei mellett kell gyakorolni. Az ügynökmodellt felhasználó tanulmányok többek között a vállalatkormányzásra, a vezetők javadalmazására, a felvásárlásokra összpontosítottak, és általában azokra a körülményekre, amelyek az egymásra utalt szereplők önérdéktől vezérelt magatartását előhívják (Eisenhardt, 1989). Az elmélet azért értékes, mert pontosan meghatározza, hogy a szerződő felek között hogyan oszlik meg a kockázat, hogyan váltják ki egymást az információ és a kockázatviselés költségei, és hogy melyek a szerződéses kapcsolatok ösztönzői, így felhasználható a piaci csere-kapcsolatok és a szervezeti hierarchia között kialakuló egyéb kapcsolati formák vizsgálatára.

Lassar és Kerr vizsgálataikat arra a kérdéskörre fókuszálták, amely azt vizsgálja, hogy a versenysztratégiák hogyan befolyásolják a szervezetközi kapcsolatokat, és az ügynökelmélet segítségével magyarázták a gyártók és a fogyasztói audio termékek független elosztói közötti kapcsolatot. A tranzakciós költségelmélet eredményeit is felhasználták rendszerünk fejlesztésére. Vizsgálatuk arra a feltevésre alapul, hogy a beszállítói-elosztó kapcsolatok különbözőségére magyarázatot adhat a gyártók versenysztratégiáinak különbözősége. Ezért a generikus stratégiákra vonatkozó kutatást kiterjesztették az elosztási csatornák konkrét struktúrájának megmagyarázására, és a szervezetközi kapcsolatok növekvő fontossággal bíró tágabb kérdéskörére (Lassar - Kerr, 1996). Felfogásukban a gyártó-elosztó kapcsolatok a megbízó-ügynök modellt testesítik meg, és teljesítik az ügynökelmélet hasznos alkalmazásának követelményeit, mely szerint a két fél egymásra utalt és együttműködő, ugyanakkor érthetően különböző, sőt akár ellentétes céljaik lehetnek. Ebben a kontextusban az

ügynökmodell elméleti alapként való felhasználása számos előnyt kínál. Először, a tranzakciós költségelmélethez hasonlóan az ügynökelmélet reális, a gyártó-elosztó kapcsolat szempontjából releváns magatartásbeli feltevésekre alapul. Ide tartozik a korlátozott racionalitás, az opportunizmus valószínűsége és a célok közötti konfliktus. Az ügynökelmélet alkalmazása indokolt, mert a kapcsolatok gazdasági motivációira, a kockázatokra és az ösztönző erőkre összpontosít, akár hierarchikusan, akár a piac által szabályozott kapcsolatról van szó. Ezért azt mondhatjuk, hogy a vállalatközi kapcsolatok vizsgálatakor az ügynökelmélet megfelelő elméleti kiegészítést képez. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a stratégiaválasztás alapul szolgálhat a beszállító-vevő és a gyártó-elosztó kapcsolatok fontos aspektusainak megértéséhez.

3.7. A hálózat elméleti megközelítéseinek korlátai

Erős a kísértés, hogy itt megálljunk, és az előbbi bemutatást azon jellegzetességek katalogizálására szorítsuk, amelyben a hálózatok felette állnak mind a teljesen integrált hierarchiáknak, mind a versenypiacnak. Ez természetesen a hálózatok misztifikációjához vezetne, mint a gazdasági siker új paradigmája. Ehelyett röviden összefoglaljuk a hálózati szemlélet főbb hiányosságait.

A társadalmi struktúra elmélet a hálózatok kialakulásának okaként rugalmasságukat és növekvő innováció-generáló képességüket nevezi meg. A nagyobb változásokra való reagálásra vonatkozóan azonban a társadalmi beágyazottság szerepe a hálózatokban nem tisztázott. Különösen, de nem kizárólagosan a regionális hálózatokról folytatott kutatás leplezi le a beágyazódottsági dilemmát. Példaként Grabher (1993a) a Ruhr vidék regionális fejlesztését említi, ami beragadt a homogén regionális kultúrába. Ez a homogenitás olyan társadalmi folyamatokon keresztül került megerősítésre, mint a csoportgondolkodás, és egy olyan általános világszemléletet eredményezett, amely eleve kizárta az információ észlelésének és magyarázatának versenyét.

Ebben az értelemben, az erősen beágyazódott regionális hálózatok elfordultak azoktól a kötődésektől, amelyek vakon kapcsolódtak hozzájuk. Világos, hogy ez a rövid utalás a Ruhr vidék hanyatlására nem sugall semmifajta determinizmust, amely hasonló sorsot sejtet napjaink ipari körzetei számára, azonban felhívja a figyelmet a beágyazódottság problémáira.

Tigilia hasonló fenyegetésre hívja fel a figyelmet az olasz ipari körzetek esetében. A kulturális azonosság és a területi kapcsolatok helyi szinten, hosszú távon talán szintén növelik a tehetetlenséget, amely visszafogja a nagyobb változásokat (Tigilia, 1989). Véleménye szerint az ipari körzetek szintén ki vannak téve saját társadalmi gyakorlatuk és intézményeik sajátos támogatási rendszere eróziójának, mely, végső elemzésben társadalmi beágyazódottságuk csökkenését eredményezi. Ez a második potenciális veszély a nagy társulások stratégiájának eredménye, amelyek, miközben decentralizálják saját belső struktúrájukat, az ipari körzetek sajátos erejéből próbálnak hasznot húzni. Az elmélet hagyományos képviselői támogatják, hogy a nagyvállalatok árelőnyökre és rugalmasságra tegyenek szert saját gyakorlatuk révén, a kis cégek, mint rendelkezésre álló alvállalkozók használatával. Az ilyen hálózatok innovatív lehetőségeiből való profitálás céljából a nagy cégeknek el kell érni legalább egy minimális szintű illeszkedést a hálózatokkal, részlegesen feladva a saját érdekkövetésüket. A szervezeti összeférhetőség és átláthatóság elérése csökkenteni fogja a tranzakciós költségeket, de nagy valószínűséggel csökkenteni fogja az ipari körzetek társadalmi beágyazódottságát is, amelyen rugalmasságuk és innovációs képességük nyugodott. Legalábbis jelen pillanatban van okunk kételkedni abban, hogy az ipari körzetek saját sorsuk irányítói maradnak, és képesek lesznek konzerválni társadalmi gyakorlatuk és intézményeik speciális támogató rendszerét a nagyvállalatok elleni esetleges harcban (Amin, 1993).

A beágyazottság elmélet kritikája a tranzakciós költségelméletet alkalmazók felé a következőkön alapul. Williamson tranzakció-költség szemléletében kettős tevékenység kezelése jelenik meg, ami a vevő és eladó szerepéből fakadó normák és érdekek által szerveződik. Ez az atomizált döntéshozás konzerválásának

paradox hatását hozza, még akkor is, ha a döntésekbe látszólag több mint egy egyént vonnak be. Az elemzett egyén párok a társadalmi kontextustól elvonatkoztatottak: viselkedésük különválik a másik szereplő viselkedésétől és a saját kapcsolatai történetétől. Ahelyett, hogy megszüntetné az atomizációt, ez a nézőpont pusztán az elemzés kettős szintjére viszi át azt (Granovetter, 1985). A tranzakciós költségek elmélet kritikájaként szokták felróni továbbá, hogy önmagában nem képes elkülönítő határvonalat húzni a szervezetközi kapcsolatok különféle formái között, és így arra sem képes, hogy előre jelezze, milyen feltételek fennállása esetén tanácsos egyik vagy másik formát választani.

Grabher (1993) és szerzőtársai szerint a hálózatot társadalmi beágyazottság eredőjének tekintő kutatók szerinti bírálat nem Williamson megközelítésének a standard kritikája, és nem annak egyszerű ismétlése, hogy a valóság komplexebb, mint a piacok és hierarchiák kezdetleges kettőssége. Ez a kritika tárt ajtókat dönget, mivel Williamson, akárcsak szellemi útítársai, meggyőződtek, hogy a tranzakciók középtávon sokkal általánosabbak, mint ahogy azt korábban felismerték (Williamson, 1985): „tertium datur” - harmadik út pedig van. Williamson szerint ezek a középtávú tranzakciók kontinuitásban sorakoznak, egyik oldalon a piaci csere, másik oldalon a hierarchia között. A piactól a hierarchia végpontjához közeledve az ember szemben találja magát a bedolgozó rendszerrel, az alvállalkozói megállapodásokkal, a franchise-okkal, a vegyes vállalatokkal és a decentralizált nyereségközpontokkal. E köztes formák létezésének magyarázatához rendszerint hozzájárul a teljesen integrált hierarchiák és a versenypiac elégtelenségének lajstroma, és ezen új köztes formák problémamegoldó képességének vitatottsága. Ezek a megközelítések azon az előfeltételen nyugszanak, hogy a piac és a hierarchia egymást kölcsönösen kizáró tényezők a tranzakciók irányítására. A piacok és hierarchiák aritmomorfi (egyenetlen fejlődésű) koncepcióként foghatók fel, azaz szakaszonként megkülönböztethetők, és nincsenek átfedéseik. Az aritmomorfi koncepciók nem veszik figyelembe azon szürke foltokat, amelyek elidegeníthetetlenek a fejlődés és változás folyamatában, amelyben a fogalmak tartalmazzák önmaguk ellentétének elemeit is. Egyetlen folyamat sem osztható fel teljesen

aritmomorfikus részekre, amelyek önmaguk mentesek a változástól. A piac és a hierarchia ideális típusai hasznos kiindulópontként szolgálnak az szervezet tanulmányozásához. Azonban, ha ragaszkodunk ahhoz a feltételezéshez, hogy ezek a mechanizmusok egymást kölcsönösen kizárják, ez inkább elhomályosítja a megértést, mint egyértelművé tenné. A különböző elméleti megközelítések más-más feltételezésekkel élve közelítik vizsgálatuk tárgyát. Ezek alapján más szempontú eredményeikkel járulnak hozzá a vállalati hálók megértéséhez. Egymás iránti kritikai megjegyzésekkel is szélesítik tudásunkat a való világ megismerésében. Mondhatjuk tehát, hogy a különféle elméletek együttes kezelése és megértése teljesebb, sokoldalúbb képet nyújt számunkra a vállalati kapcsolati hálók minél szélesebb körű aspektusainak felkutatásában.

4. A hálózati kapcsolatok vizsgálatának stratégiai koncepciói

Ebben a fejezetben bemutatjuk azokat a kutatási eredményekre alapozott megállapításokat és elméleti koncepciókat, amelyek a vállalati hálózatok vizsgálatánál és a vállalati stratégia kialakításánál irányadóak. A hálózatok környezeti kontextusainak vizsgálatára bemutatjuk a már említett Porter klaszter modellt, a beszállítói hálózatok szerkezetét az autóipari kutatások példáján, az iparági események hatásait az iparági kapcsolati háló szerkezetére, a technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakításának összefüggéseit, és a szállító-vevő kapcsolatok típusait és portfóliójuk menedzselésének módjait.

4.1. A vállalati stratégia és vállalati hálók

A vállalat alapvető stratégiai céljának elérési módja valamilyen versenyelőnyre építve a vállalat értékének növelése. A jelen tevékenységi rendszerre alapozva, úgy kell kialakítani, folyamatosan figyelemmel kísérni, és ez alapján, ha szükséges, megváltoztatni a vállalat működési körét, hogy a jövőbeni tevékenységi rendszer minél jobban szolgálja a vállalat értéknövekedését (Könczöl, 2002). A különböző versenyelőnyre épülnek a Porter-i általános versenystratégiák is. A stratégiai előny ebben az esetben a költségvető szerep, a termék megkülönböztetés vagy ezek kombinációja lehet. Egy másik megközelítés, a stratégiai döntések alapját képező nyereségháromszög-modell szerint a vállalat versenyelőnyét egyrészt a vásárlói igények újfajta kielégítése útján növelheti, másrészt a belső szervezeti hatékonyság fokozásával (Zakon, 1993, idézi: Bayer J. és Czákó E., 1999). A bevezetőben említett környezeti változások hatására az alapvető képességekre való koncentráció szemléletmódja megjelent a szakirodalomban, és a vállalati gyakorlatban egyaránt. Mindezek eredményeként a *szervezeti hatékonyság* biztosítása már nem csak az egyes vállalatokon belül, hanem a vállalatok közötti viszonylatban is értelmezhető, és fontos stratégiai elemmé vált. A különböző vállalatok közötti partnerkapcsolatok kialakítása révén elmosódottá váltak a vállalatok határai, így a működési

hatékonyság is új értelmezési keretet kapott (Prahalad - Hamel, 1993). Felfogásunkban a stratégia és a vállalati hálók közötti legfontosabb összekötő kapocs, tehát a működéshez szükséges szervezeti hatékonyság megteremtése, s ennek új megvalósítási módja a partnerkapcsolatokra épülő hálózat kialakítása.

A Porter-i versenyszempontú stratégia-megközelítés alapkérdése az, hogy milyen tényezők határozzák meg egy iparág egyes vállalatainak piaci erejét és ezzel profit lehetőségeit, valamint, hogyan kapcsolódnak ezek a tényezők a vállalat stratégiai választásához. A kérdések megválaszolására a Porter által kidolgozott elemzési keret szerint a vállalat jövedelmezőségét meghatározó alapvető tényezők az alábbiak: (1) az iparág közös jellemzői, (2) a stratégiai csoportok jellemzői és a (3) vállalat helyzete a stratégiai csoportján belül (Porter, 1980/1993:153). Mivel a cél a vállalati kapcsolati hálók és a vállalati stratégia közötti kapcsolat feltárása, ezt a három elemből álló logikai láncot egészítjük ki olyan elemekkel, melyek ebben az összefüggésrendszerben fontosak. Mivel ennek a megközelítésnek a vállalatok között fennálló verseny az alapja, leglényegesebb eleme a versenytárselemzés. A vállalati hálók esetében viszont az együttműködések stratégiájának kialakítása és működtetése a kulcskérdés. A versenytársakhoz képesti pozíció ismeretén kívül fontos, stratégia-meghatározó szerepük van a vevők, szállítók, a kapcsolódó iparágak vállalataival és egyéb érintettekkel kialakított kapcsolatoknak, ezek hálójának és az ott elfoglalt pozíciónak. A továbbiakban erre mutatunk be néhány, a témakörben végzett kutatás eredményein alapuló modellt.

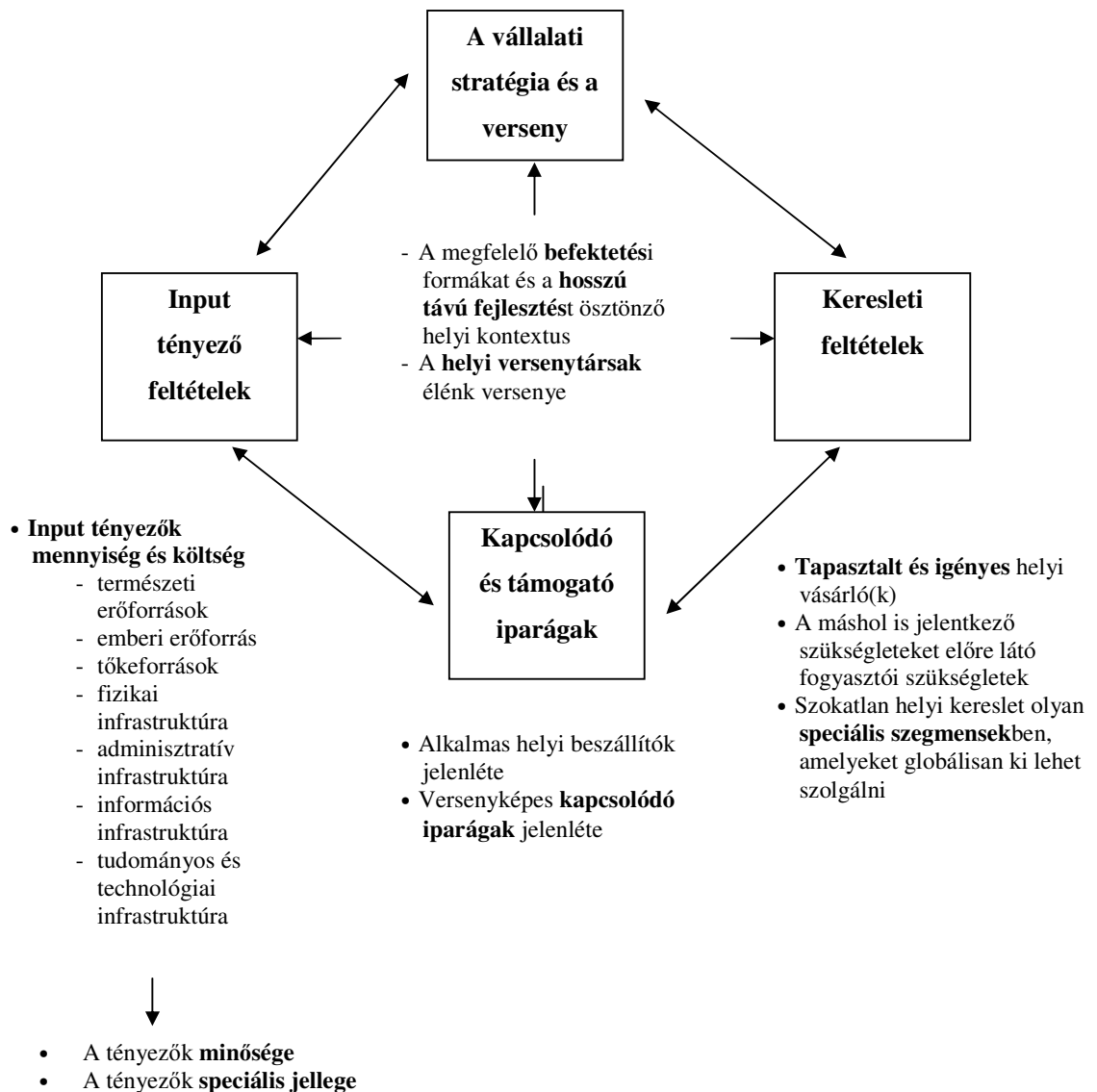
4.2. A klaszter modell

A klaszter modell szélesebb környezeti kontextusba helyezve jeleníti meg a hálózati működést. Porter modelljeire általánosságban elmondható, hogy azokat a tényezőket foglalják össze, amelyek a hazai vállalatokat saját országukban hozzásegítik ahhoz, hogy versenyképesek legyenek. A modellekben tehát a vállalatok versenyképességét meghatározó, befolyásoló hazai tényezők szerepelnek (Czakó, 2000). A „*Nemzetek Versenyelőnye*” című munkájában Porter (1990) négy, egymással kölcsönhatásban lévő befolyásoló tényező

segítségével modellezte az elhelyezkedés versenyre gyakorolt hatását, melyet grafikusan rombusz vagy gyémánt alakban jelenítette meg. A gyémánt modell elnevezés azóta elterjedt az elmélet rövid hivatkozási neveként. A modellt a 2. ábra szemlélteti. A klaszter modell tulajdonképpen ennek a koncepciónak a továbbfejlesztése és a „a helyi versenyképesség forrásai” (sources of locational advantage) nevet viseli. A klaszter modell a földrajzi szempont szerinti hálózat tipológiákhoz kapcsolódik leginkább, mivel a helyi vállalatok és intézmények együttműködésén alapul. Az üzleti környezet természetét valamely földrajzi területen nehéz meghatározni, mivel a tevékenység végzésének helyszíne rengeteg módon befolyásolja a versenyképességet és versenyképesség növekedését. A befolyásoló tényezők vizsgálatán alapuló modellt a szerző a vállalati klaszterek kialakítására javasolja (Porter, 1998a:211). A modell négy tényezője: (1) az input tényezők, (2) a vállalati stratégia és a verseny környezete, (3) a keresleti feltételek, és a (4) kapcsolódó és támogató iparágak.

Az *input tényezők* közé tartoznak a tárgyi eszközök (mint pl. a fizikai infrastruktúra), az információ, a jogi rendszerek, és azok az egyetemi kutatóintézetek, amelyek munkáját a cég a verseny során felhasználja. A termelékenység növelése érdekében az input faktoroknak javulniuk kell a hatékonyság és a minőség tekintetében, és végső soron specializálódniuk kell bizonyos klaszter csoportokra. A specializálódott tényezők, különösen az innovációhoz és a fejlesztéshez elengedhetetlenül szükséges tényezők (pl. specializált kutatóintézet), nemcsak elősegítik a magas szintű termelékenységet, hanem általában kevésbé adhatók-vehetők vagy szerezhetők be máshonnan.

2. ábra
A helyi versenyképességet meghatározó tényezők



Forrás: Porter, 1998:211

A vállalati *stratégia és a verseny kontextusa* a helyi verseny típusát és intenzitását irányító szabályokra, ösztönző tényezőkre és normákra vonatkozik. Az alacsony termelékenységű gazdaságok alacsony szintű helyi versenyt mutatnak: a versenyt, ha van egyáltalán, leginkább az import termékek jelentik; a helyi verseny, ha van egyáltalán, az utánzásra épül. Ilyenkor az ár a versenyre ható egyetlen változó, melynek csökkentésére a vállalatok törekednek. Az ilyen típusú verseny minimális beruházásokat követel meg (Porter, 1998b). A fejlettebb gazdaságokban erősebb, több színterű verseny uralkodik, ami az árversenyen kívül kiterjed a teljes költség minimalizálására, a termelési és logisztikai hatékonyság növelésére is. A verseny elmozdul a magas beruházási és innovációs potenciál követelményei felé, ami nem csupán a tárgyi eszközök, hanem az immateriális javak, mint a tudás és a technológia felértékelődését jelenti. Ezekben a folyamatokban a klaszterek jelentős integráló szerepet töltenek be. Mindezekhez hozzájárulnak egyéb tényezők is, mint a makroökonómiai és politikai stabilitás, a mikroökonómiai tényezők: adórendszer, vállalkozáskormányzási rendszerek, stb., valamint a kormányzati politika és a nem befolyásolható lehetőségek. Ez utóbbi két tényező a gyémánt modellben külön szerepet (Porter, 1990).

A keresleti feltételeknek meghatározó szerepe van abban, hogy előmozdítsák a termékek minőségének és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások színvonalának javulását. Az alacsony termelékenységgel rendelkező vállalatoknak a külföldi piacokról betörő termékekkel kell versenyezniük. Az előrelépés csak a fejlődő helyi piaci igények és keresleti tényezők figyelembevételével valósítható meg. Fontos tehát megvizsgálni a hazai kereslet jellegét, különös tekintettel az egyes keresleti szegmensekre és ezek jellemzőire. A piacon uralkodó versenyhelyzet nagyban hozzájárul a kereslet fejlődéséhez, a fogyasztók igényesebbé válásához. A hazai kereslet fejlődése nemzetközi vállalatok megjelenését is ösztönzi, melyekkel együttműködésben a hazai vállalatok versenyképessége is növekedhet. A kapcsolódó vállalatok klaszterei központi szerepet játszanak a keresleti tényezők alakulásában.

A kapcsolódó és támogató iparágak szerepe a technológiai fejlődéssel járó komplexebb termékek megjelenése következtében nőtt meg. Ide tartoznak azok az iparágak, amelyek kiegészítő termékeket állítanak elő, hasonló inputokat, technológiát, értékesítési csatornákat alkalmaznak, illetve közös fogyasztói szegmensek igényeit elégítik ki. Az adott iparág rendelkezésére álló termelési tényezők átadhatók a kapcsolódó iparágaknak is, ezzel hozzájárulva azok fejlődéséhez. A sikeres termék és technológiai fejlesztések támogatják további speciális termékek és szolgáltatások előállítását, ezáltal a kapcsolódó és támogató iparágak növekedését. Gyakran megfigyelhető jelenség, hogy az egymáshoz kapcsolódó szektorok vállalatai földrajzilag koncentrálnak, azaz klaszterekbe kapcsolódnak egymáshoz (Porter, 1998b).

4.3. A beszállítói hálózatok szerkezete

A tevékenységi lánc vertikális felosztása a cégeket a karnyújtásnyira levő beszállítói szerződéses kapcsolatok piacának újrafelfedezéséhez vezeti. A nagyobb bizalom a piaci szerződések felé rendszerint a költségcsökkentésre és a kockázat megosztásra való erőfeszítésekhez társult. Ezek szemléltetésére az egyik legalkalmasabb példát az autóiparból származó kutatási eredmények tükrözik, melyek szerint ebben az iparágban az alvállalkozói kapcsolatok piramis szerkezettel jellemezhetők (Kosaka 1989; Helper, 1993).

A piramis csúcsán helyezkednek el az autógyártók, akik a különböző beszállítókkal alakítanak ki stratégiai partnerkapcsolatokat. A piramis első sora kis számú, előnyös helyzetű beszállítók hálózatából áll, amelyek képesek erőteljesen befektetni társkutatásokba, társtervezési munkákba, és amelyek képesek szállítani az előszerelt alkatrészeket. Ezek az előnyös helyzetű beszállítók ügyfeleikkel stabil kapcsolatokat élveznek, olyan kapcsolatokat, amelyek hosszú távú szerződéseken és kizárólagos beszállítói megállapodásokon alapulnak. A hálózatok általános logikájával együtt haladva, az ügyfelek válasza a problémákra, amelyeket az elsődleges kötődésű beszállítókkal kapcsolatban

felmerülő problémákra adnak, az eredeti beszállítóval való együttműködés, mindaddig, amíg a problémák megoldhatók. Az ilyen stratégia a beszállítók felé magas szintű információ-cserét feltételez. Ennek az információáramlásnak a fenntartása mindkét féltől a kapcsolat iránti magas szintű elkötelezettséget várja el és létrehoz egy olyan elkötelezettséget, amely fontos ösztönzőként hat az innovatív tevékenységekre (Buckley - Casson 1988). Ahogy az USA autóipari beszállítóinak 1989-es felmérése jelzi, a magas szintű elkötelezettség – ami a hosszú távú szerződésekkel és az ügyfél bizalmi szintjével mérhető – szignifikánsan kapcsolódik az automatizáláshoz. Azonban az autóipari kutatások bizonyították, akárcsak a csúcstechnológiai iparágak tanulmányai (Kogut et al., 1993) és a szén, vas és acélipar is (Grabher, 1993a) jelzik, hogy a túl nagy elkötelezettség csökkentheti az innovatív aktivitást és egy specifikus technológiai pályára kényszeríti az ügyfeleket és a beszállítókat. Az ilyesfajta bezártságot elkerülendő, és a laza kötődések alkalmazhatóságának elnyerésére, a nagyobb japán ügyfél vállalatok bátorítják elsődleges kötődésű beszállítóikat, hogy legyenek változatosak azokon a piacokon, amelyek potenciálisan fontosak alaptevékenységük szempontjából. A beszállítók ezen változatos tevékenységei egyfajta jelző funkcióként működnek, amely biztosítja a nyitottságot az elsődleges kötődésű alvállalkozói hálózatok számára az új technológiai lehetőségek iránt. Ez a fajta termelési együttműködés az elsődleges kötődésű beszállítók alvállalkozói hálózatán belül tipikusan a nagy és közép méretű vállalatokra szűkített, egy meglehetősen erős piaci pozícióval és magas szintű technikai kompetenciával.

A piramis csúcsától távolodva azonban a beszállítók piaci pozíciója drasztikusan csökken, a technológiai szint hanyatlik, a cégméret zsugorodik és a beszállítói feladatok köre beszűkül (Ikeda, 1988). A beszállítói piramis alja kis egységekből áll, amelyek készek engedelmeskedni a külső nyomásoknak és elfogadják a hosszú távú kockázatokat és a meglévő vállalati tervek visszaesésének lehetőségét. Passzív rugalmasságuk nagyon különbözik az aktív sokoldalúságtól, amelyért a kis cégek általában közkedveltek (Semlinger, 1993). A kis beszállítók passzív rugalmasságának nagy része személyzeti kapacitásuk változatosságából

ered. Nagyon sok kis beszállító cég alkalmaz nagy százalékban ideiglenes munkavállalókat és családtagokat, akik készek beleegyezni a nem szabályozott munkaidőbe és feltételekbe, illetve az otthoni bedolgozásba. A hálózati kapcsolatok beszállítói piramisának felső szintjével ellentétben, a kapcsolatok az ügyfelek és ezen kis beszállítók között egyre inkább kedvezőtlen piaci szerződések keretében jelennek meg, ahogy a csúcstól távolodunk. Így az alsóbb szinteken a beszállítók kijátszák egymást a gyilkos árversenyben. A beszállítói piramis ezen rendkívül érzékeny szintjein az ügyfél válasza a beszállítókkal kapcsolatban felmerült problémákra az új beszállító keresése. Az ilyen költségcsökkentés az Egyesült Államok autóiparában terjedt el az 1980-as években. Szerződések mentek tönkre, mert a beszállítói ajánlatban cikkenként egy tized centtel magasabb ár szerepelt, mint a versenytárséban (Porter, 1983). Az alulárazott termékek beszállítóival való verseny kényszere – akik mindaddig termelnek, amíg az árak átlépik a marginális költséget – meggátolnak más cégeket az eszközfejlesztésben, a termékfejlesztésben és a hosszú távú tervezésben. Ez a körülmény számukra is megnehezíti a hosszú távú szerződések kialakítását, a hálózatosodást, amelyek kulcsfontosságúak új technológiák megvalósításában, és az egész szektor innovációs képességének javításában. Mindezek felismerése azt eredményezte, hogy a nagy ügyfelek az USA autóiparában manapság csökkentik a bizonytalanság és opportunizmus szintjét azáltal, hogy kiterjesztik a szerződéses megállapodások időtartamát az alsóbb szintek felé is, és fejlesztik az információ-áramlást. Hasonló módon növelik az eszköz-specifikusság szintjét, kisserződve teljes alkatrészgyártásra és nem csupán – mint az elmúlt évtizedekben – könnyen előállítható alkatrészdarabokra. Mindkét választás kedvez a piacról a hálózat típusú kapcsolatok felé való elmozdulásnak az ügyfél és a beszállító között. A második tanulság az amerikai autóipari cégeknek a piacról a hálózatra történő váltásában, hogy ez nem a könnyebben elérhető megoldás, azonban hosszútávon sikeresebb, és nem ingyenes az ügyfelek és a beszállítók számára sem. Az ügyfeleknek többet kell tenni, mint egyszerűen csak cserélni az innováció viszonylagos árait és más vágyott beszállítói tevékenységet. A kapcsolatokat is meg kell változtatni – ösztönző struktúrák, elvárások és képességek közös kifejlesztésével, és a

beszállítói hálózat köztes szintjein elhelyezkedő vállalatok összekapcsolásával (Helper, 1993).

4.4. Az iparági események és a vállalati hálók

A kétoldalú kapcsolatok ismerete után a stratégiai menedzsment kutatások a közelmúltban felismerték a többoldalú kölcsönös kapcsolatok jelentőségét, ami hálózatokba köti össze a cégeket. Egy iparág vállalatainak stratégiai magatartása nemcsak a saját maguk által kötött partnerkapcsolatoktól függ, illetve az által befolyásolt, hanem a teljes hálózati kapcsolatok struktúrájától. A hálózati vizsgálatok alkalmazták ezt a logikát annak a bizonyítására, hogy a jó strukturált hálózatok egy magasabb haszon lehetőségének az alapját képezik, és értékes társadalmi tőkét hoznak létre. Tehát a vállalatközi kapcsolatok hálóját egy stratégiai erőforrásnak tekintjük, ami jelentős szerepet játszik a stratégiai teljesítményben.

A hagyományos hálózati megközelítés elemzései a hálózatokat egy adott kontextusnak, rendszernek tekintették, ami nem változik, és nem vizsgálták a változásokat. Ugyanakkor a mai kutatások fókuszába egyre inkább a dinamikus szemlélet került, tehát annak vizsgálata, hogy mi okozza azt, hogy a hálózatok fejlődnek és változnak az idők folyamán. Itt most azt a megközelítést mutatjuk be, amely arra próbál választ adni, hogy az iparágon belül a vállalatközi kapcsolatok rendszere hogyan változik. Ezt alapvetően Mandhavan és szerzőtársai (1998) alapján tesszük meg. Legfőbb feltételezés az, hogy bizonyos iparági események következtében az iparági kapcsolatok tovább erősödnek, más események hatására pedig a korábbi kapcsolatok fellazulnak.

A kialakult kapcsolatrendszer meghatározza azt, hogy az iparág hogyan fejlődik, valamint az egyes vállalatok képességét arra, hogy ezt a fejlődést meghatározzák. Fontos kiemelni a kapcsolatrendszerek változását, illetve azt,

hogy az iparági események hatására ez a rendszer előre megjósolható irányba változhat. Amennyiben a vállalatvezetők ismerik az egyes események hatásait, akkor képesek lesznek arra, hogy a számukra megfelelő irányba mozdítsák el ennek a kapcsolatrendszernek az alakulását. Mivel a hálószerkezet egy kulcsfontosságú eleme a vállalati teljesítménynek és az iparági fejlődésnek, a vállalatok igyekeznek olyan stratégiai lépéseket megtenni, amelyek javítják pozíciójukat a hálón belül. A vállalatvezetők szempontjából nézve a hálózati szerkezetváltozás folyamatában két fontos dolog emelhető ki, egyrészt meg kell ismerni, hogy az adott iparág várható eseményei milyen hálózati változást eredményeznek, másrészt fel kell ismerniük, hogy ebből a változásból hogyan kovácsolhatnak előnyt cégük számára. A hálózatokban bekövetkező strukturális változások elméletének kifejlesztése értékes kiegészítése lehet a stratégia irodalmának.

A hálózati struktúra változásának megvizsgálása előtt célszerű tisztázni, hogy mely események kapcsán nem beszélhetünk strukturális változásról. Valódi szerkezetváltozásnak csak az tekinthető, amikor jelentős módosulás következik be a hálózati kapcsolatrendszerben. Tehát nem változik a hálózati struktúra attól, hogy néhány szereplő ki vagy belép a versenyből, nem változik attól sem, hogy a hálózati tevékenység intenzitása nő vagy csökken. Ha például az egyes szereplők erősítik a kapcsolataikat anélkül, hogy új kapcsolatokat kezdeményeznének másokkal, vagy másfajta kapcsolatokat létesítenek a már meglévők mellett, ezt nem tekintjük szerkezeti változásnak. A hálózati struktúraváltás folyamatát három tényezővel jellemezték: (1) a változás természetével, (2) a változás kialakulásának okaival és a (3) változás irányával, melyek alapján a hálózati struktúrát érintő események két típusát különítik el (Mandhavan et al., 1998).

3. táblázat

A hálózati struktúrát érintő események jellemzői

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

Forrás: Mandhavan et al, 1998: 444.

A struktúra-megerősítő esemény a következő három sajátossággal rendelkezik:

1. Az iparágban jelenleg elfogadott versenytényezőkre épül, és azokat fejleszti tovább. Kognitív szempontból nézve a struktúra-megerősítő esemény nem okoz lényegi változást az adott iparágban alkalmazott menedzseri eszközökben. Éppen ellenkezőleg, megerősíti és kiterjeszti a jelenlegi versenyképes vezetés helyzetét. A gyakorlatban a struktúra megerősítő események több formája létezik: lehet a korábbi eljárások alapján álló technológiai fejlesztés, de lehet például olyan kormányzati rendelkezés, ami korábban létező stratégiai korlátokat szüntet meg.
2. A rendszerben már befolyásos pozícióval rendelkező vállalatoknak több haszna származik a struktúra-megerősítő eseményekből, mint a perifériálisabb helyzetű vállalatoknak. Ennek két oka van. Először is, nagy valószínűséggel az iparág domináns vállalatai rendelkeznek befolyásos pozícióval a rendszerben. Mivel az esemény a jelenlegi versenyfeltételeket erősíti, ezek a vállalatok még dominánsabbá válnak. Másodszor pedig, e vállalatoknak jobb lehetőségük nyílik arra, hogy az eseményekből tőkét kovácsoljanak.
3. Az esemény kezdeményezése nagy valószínűséggel a jelenleg meghatározó pozíciójú cég kezében van. E feltételezés alapja az, hogy ezeknek a vállalatoknak több hasznuk származik a struktúra-megerősítő eseményből, mint társaiknak. Mivel a rendszer központi szereplői az interakciók

középpontjában helyezkednek el, valószínű, hogy a fejlesztések forrásai lesznek. A korlátozó rendelkezések megszüntetésére irányuló folyamatok elindításában és végrehajtásában (mint például a lobbyszás), általában a domináns vállalatok hatékonyabbak.

A struktúra-lazító események a következő három tulajdonsággal írhatók le:

1. Radikálisan megváltoztatják a verseny alapját képező tényezőket az iparágban. A struktúra-lazító események arra készítetik a vállalatokat, hogy új partneri kapcsolatokat alakítsanak ki, amelyek új erőforrásokhoz juttatják a céget. A struktúra-lazító eseményre lehet példa az új meghatározó technológia kifejlesztése, ami gyökeresen megváltoztatja az elfogadott technológiai paradigmát, és túlhaladja a korábban szükséges tudást és gyakorlatot, de lehet például a monopóliumok letörésére irányuló kormányzati intézkedés.
2. A domináns pozícióval rendelkező vállalatok nem feltétlenül húznak hasznót a változásból. A marginálisabb helyzetben lévő vállalat ugyanolyan valószínűséggel kerül kedvezőbb helyzetbe az esemény következtében. A korábban hatalommal rendelkező vállalatokat korlátozhatják a rendszerben kialakított kapcsolataik, kötelezettségeik, nehezebben képesek alkalmazkodni az új feltételekhez. Másrészt a relatíve perifériális vállalatok lemaradása növekedhet.
3. Az eseményt nagy valószínűséggel a jelenleg perifériális helyzetben lévő vállalatok kezdeményezik. Egy radikálisan új technológia vagy egy alapvetően új árazási stratégia adaptációja minden valószínűség szerint egy egyedül működő, kis vállalatától származik, nem pedig egy központi helyzetű vállalatától. A perifériális helyzetű vállalatokat motiválja a struktúra-lazító esemény elindítása, hiszen ők csak nyerhetnek. Nem így a jelenleg központi szereplők, akik elveszíthetik domináns pozíciójukat.

Mandhavan és kutatótársai (Mandhavan, et. al, 1998) ezen összefüggésekre épített hipotézisrendszeren tesztelték állításaikat a nemzetközi acélpiacon, az 1977 és 1993 közötti időszakot tekintve. Választásuk azért esett erre a szövetségi hálóra, mivel ezen a piacon néhány évtized alatt jelentős stratégiai változások

történtek, melyek közül a legjelentősebbek: az 1984-es szabályozási sokk, valamint az 1987-es technológiai forradalom voltak. Kutatásuk eredményének főbb megállapításai a következőkben foglalhatók össze. A struktúra-megerősítő és struktúra-lazító események megkülönböztetése megalapozott. Hatásaik az iparági kapcsolatok szerkezetére nagymértékben függ a változások sorrendjétől és időbeliségétől. Tehát a struktúra-lazító esemény esetén kérdéses, hogy mekkora időintervallumon decentralizál, mielőtt újra megindulna egy másféle központosítás. Az eredmények alkalmazásának lehetőségei a vállalatvezetők számára leginkább abban jelentkeznek, hogy a vállalati háló használható, mint teljesítménybefolyásoló tényező, valamint ezzel szoros összefüggésben vannak hálózatépítésre alkalmas időszakok. A kormányzati szféra számára fontos információkat jelentenek a vállalati hálózatok és változásaik irányai a bevezetendő szabályozások potenciális hatásainak felmérésére, illetve a jelenlegi szabályozási módok esetleges korlátozó hatásainak megszüntetésére.

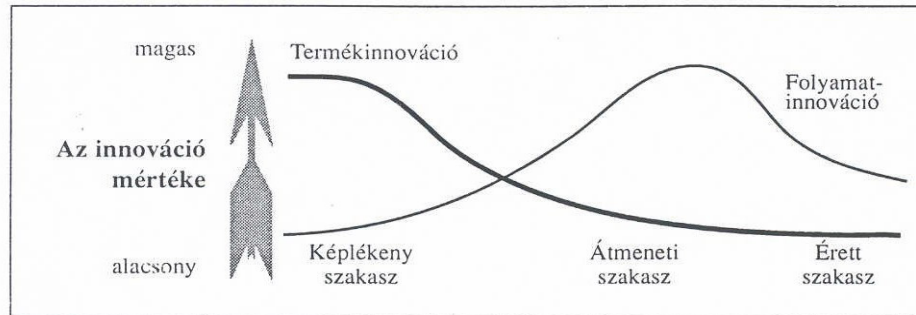
4.5. A technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítása

Ahogy azt az előzőekben említettük, a környezeti változások egyik legmeghatározóbb eleme a technológiai fejlődés. A technológiai fejlődés által megkívánt követelményeknek a vállalatok már nem képesek egyedül eleget tenni, így a különböző kutatás-fejlesztési programok keretében a technológiájuk minél magasabb színvonalra emelésére közös tevékenységet alakítanak ki. Stratégiai döntést képez tehát a vállalat vezetése számára, hogy az adott skálán milyen partnerkapcsolatot alakítson ki. Nagymértékben hozzásegíti ennek a döntésnek az elbírálásához a vállalatokat az, hogyha ismerik a saját termékeikhez kapcsolódó technológiai életgörbét. Itt a különféle vállalati kapcsolatok közül kettőt választunk ki: a szövetségkötést és a felvásárlást. Ezeket vizsgáljuk Roberts és Liu (2001) írására alapozva. Az indok arra, hogy e két kapcsolati formát választjuk, abból ered, hogy mind a kettő egyaránt hosszú távra kapcsolja össze a vállalatokat, azonban a különbség a felelősség illetve a közösen vállalt felelősség

és a közös hasznok különbözőségében van. Míg a szövetségnél a hosszútávon szövetséget kötő partnerek stratégiai önállósága megmarad, azonban valamiféle közös teljesítmény létrehozására alakítanak ki kapcsolatokat, és ezzel a közös teljesítménnyel felmerült költségeket és a hasznot közösen vállalják. A felvásárlás során a vállalat tulajdonképpen tulajdonjogot szerez egy másik vállalat felett, amely tevékenységét teljes mértékében átveszi, így egyaránt a költségek és kockázatok viselése, valamint az ebből adódó nyereség őt illeti meg. Ahhoz, hogy megértsük a szövetségkötés és felvásárlás szerepét a technológiai életgörbe függvényében, először is tisztáznunk kell a technológiai életgörbe négy szakaszát. Azért kiemelten fontos a technológiai életgörbe ismerete a vállalatok számára, hogy felismerjék, mely szakaszban van a termékük, mert minden egyes adott szakaszon a vállalatnak különböző lehetőségei vannak arra, hogy partnerkapcsolatokat alakítson ki. Tehát a vállalatvezetésnek egyre inkább az a feladata, hogy összekapcsolja a termékei technológiai életgörbéjét kialakítandó partnerkapcsolat típussal. Ez azért egy komplex feladat, mert a vállalat különböző termékei esetlegesen más szakaszban lehetnek, ezért a partnerkapcsolatok megválasztásánál körültekintően kell eljárnia. A technológiai életgörbe modellben négy szakaszt különböztethetünk meg: az első a képlékeny, a második az átmeneti szakasz, a harmadik az érett és az utolsó a záró szakasz. A technológiai életgörbe felismerése James M. Utterback nevéhez fűződik, aki 1970-ben alakította ki az első három szakaszt, és később kapcsolta hozzá a negyediket, a záró szakaszt (Utterback, 1994). A modellt a 3. ábra szemlélteti. A szakaszokat a technológia alapú terméken végrehajtott innováció karaktere és gyakorisága alapján, valamint a piac dinamikája szerint különíti el.

3. ábra

A technológia életgörbe Utterback modellje



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

Megkülönböztet négy szakaszt: (1) a *képlékeny szakaszt*, amikor az adott technológiát képviselő termékeket nagy kockázat fogadja a piacon. Ebben a szakaszban a vállalatok nem mernek minden K+F kapacitást egyetlen technológia mellett lekötöni, mivel nem lehet tudni, hogy végül melyik technológiatípus kerül ki győztesen a versenyből. Az *átmeneti szakasz* (2) tulajdonképpen akkor kezdődik, amikor a termék konstrukció elér egy kiforrott állapotot, itt már a meghatározó, domináns technológiák kiválasztásra kerültek, amelyek alapját képezik a termékek kifejlesztésének. Ezzel egy időben a termék és a piaci kockázat csökken és a kutatás-fejlesztés már csak az adott domináns technológián alapuló konstrukció fejlesztésére koncentrál. Az *érett szakasz* (3) legfontosabb jellemzője, hogy a kialakult és elfogadott technológiára épülő meghatározó modell kialakítása a cél. Ebben a szakaszban ez a domináns modell több irányban is differenciálódhat, fejlődhet, illetve fejleszthetik. Ebben a szakaszban tehát a kutatás-fejlesztés, a termék innovációról a gyártás folyamatának innovációjára helyeződik. A *záró szakaszban* (4) a piacon uralkodó technológia egy pillanat alatt elavulttá válhat egy fejlettebb, új generációs technológia bevezetésével. Ebben a szakaszban a piac még ingatag, az új piac azonban megkezdte fejlődését, s ez által keresletet von el a régi piactól. A korábbi belépési korlátok veszítenek jelentőségükből, és a piacra belépni szándékozó új cégek belépési hajlandósága nő. A technológiai fejlődés ekkor folyamatosan az új technológiai életsiklus képlékeny szakasza felé fordul, a technológiai fejlődés folyamata tehát újra kezdődik.

4. táblázat

A négy technológiai szakasz jellemzői

	Képlékeny szakasz	Átmeneti szakasz	Érett szakasz	Záró szakasz
A szakasz dinamikája	- A piacok és a termékek bizonytalansága - A termék innováció és a folyamatrugalmasság magas foka - Gyorsan növekvő kereslet; alacsony teljes mennyiség - A termék funkcionalitása nagyobb, mint a márkanév - Kicsi a közvetlen verseny	- A domináns modell megjelenése - Tisztább fogyasztói szükségletek megjelenése - A folyamat innováció növekedése - Kiegészítő eszközök fontossága - A minőségre és képeségekre alapozott verseny	- Erős nyomás a haszonkulcsra - Több azonosság, mint különbözőség a végtermékekben - A termék és a folyamat innováció közeledése	- Az új technológiák inváziója - A szükséges eszközök elavulásának növekedése - A belépési korlátok csökkenése; új verseny megjelenése - Új technológiák megjelenésével néhány piac közeledése
Prioritások	- Technológiai fejlesztés és megőrzés (fókusz a termékfejlesztésen és az agresszív szabadalmaztatáson) - Annak előmozdítása, hogy a saját technológia iparági sztenderddé váljon	- Technológiai képességek átszervezése a domináns designnak megfelelően (Technológia lehetőségek folyamatos felderítése) - A technológiai lehetőségek folyamatos kiaknázása - Növekedési stratégia követése (agresszív kapacitásnövelés vagy szoros partnerkapcsolatok kiépítése révén, a beszállítókkal és a fogyasztókkal)	- Költségellenőrzés az értékláncon keresztül - Erős fogyasztói fókusz - Alkalmazkodó és hatékony szervezet	- Az új technológia beazonosításához szükséges részek és az alapvető képességek átértékelésének fontossága - Lehetőség az esetleges nem szükséges kiegészítők piacról történő kivonására - A támadók számára a piac általi elismerés megszerzése - A támadók számára a termékfejlesztési fókusz szükségessége
Stratégiai szövetségek	- Stratégiai szövetségek kötése annak érdekében, hogy a technológia az iparágban sztenderddé váljon - Licensz stratégiák adoptálása (nyílt forrás licenz vagy agresszív licenz átadása a felhasználóknak) - Marketing szövetségek kialakítása (az ellátási lánc kulcsszereplőivel vagy az iparág vezető vállalatával) - Technológiai szövetségek kötése a vállalatokkal gyakran összekapcsolva eszközberuházásokkal	- A győztesek agresszív licenz átadása a vevőknek és azoknak a vállalatoknak, akik elvesztették a domináns modell kialakításának csatáját - Kutatásfejlesztésre alapozott közös vállalatok létrehozása a piac szereplőivel - Marketing szövetségek kötése; ellátási megállapodások a folyamatos minőség, ár és rendelkezésre állás biztosítására	- Kutatás-fejlesztésre létrehozott vegyes vállalatok alapítása a technológia fejlesztés kockázatainak és költségeinek megosztására - Marketing szövetségek kötése a látens piacokért folytatott harc illetve a fogyasztók elcsábítására a versenytársaktól - Gyártási szövetség a fontos termékek rendelkezésre állásának biztosítására - Nyitott szövetségek a beszállítókkal és a vevőkkel	- A támadók marketing szövetségei a piaci elismerés megszerzésére - A támadók megállapodásai a technológiai vezetők ellátására - Licensz megállapodások a leáldozófélben lévő technológiai részek megvásárlására
Felvásárlások és összeolvadások	- Induló vállalkozások felvásárlása azon cégek által, akik érett szakaszban lévő high-technológiai iparágban elfogadott technológiával rendelkeznek - Vállalati eszközberuházások a győztes technológiát kifejlesztő vállalatok felvásárolják versenytársaikat	- A domináns technológiáért folytatott harc győztesei felvásárolják versenytársaikat - Az új technológiára alapított vállalatok belépése a piacra felvásárlások útján	- Horizontális összeolvadás a kiegészítő termékeket és szolgáltatásokat gyártó cégek között - A nem létfontosságú termelői kapacitások kivonása - Olyan vállalatok felvásárlása, melyek olyan új technológiára alapozott termékeket gyártanak, melynek saját fejlesztése nehéz lenne	- Az uralkodó technológiát alkalmazó cégek lehetséges eszközfinanszírozásai a támadók számára - A vállalatok új piacokra terjeszkednek, különböző piaci szegmensekben tevékenykedő vállalatok felvásárlásával - Vállalatfelvásárlások a kapcsolódó terméket gyártó vállalatok körében - Vállalatok leválasztása a piacok közeledésével létrejövő prioritások átrendeződése miatt

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

Megállapítható tehát, hogy a vállalatok számára jelentős stratégiai kérdést jelent annak eldöntése, hogy szövetséget kössenek más vállalatokkal, vagy felvásárolják azokat. Erre a kérdésre adott válasz nemcsak a vállalat-specifikus kompetenciákon és szükségleteken múlik, hanem függ a piac általános fejlődésétől és a vállalat piacon elfoglalt helyétől, valamint attól, hogy a nehezedő versenyfeltételek nyomása hogyan változik. A vállalatok szívesebben kötnek szövetségeket a technológia jobb körvonalazódásával és a verseny éleződésével. A záró szakaszban a szövetkezési kedv csökken, amikor a leáldozóban lévő technológia csökkenti az iparági szereplők számát. Az összeolvadások és felvásárlások száma gyakran magas az átmeneti szakaszban, mert a nagyobb vállalatok felvásárolják az induló vállalatokat azért, hogy kiterjesszék technológiai portfóliójukat. Amikor a domináns modell kikristályosodik, és az alkalmazott technológia éretté válik, a vállalatoknál felerősödnek a felvásárlási szándékok, mégpedig az erős verseny túlélésének érdekében. Összességében megállapítható tehát, hogy a vállalatok számára stratégiai fontosságú az adott pillanatban a megfelelő partnerkapcsolat megléte, aminek előkészítése hosszú távú stratégiai szemléletet igényel. Ennek alapfeltétele a vállalat egyes termékeihez illetve üzletágaihoz kapcsolódó technológiai életgörbék szakaszainak figyelemmel kísérése, illetve annak a képességnek a kifejlesztése, hogy a technológia területén bekövetkező piaci változásokra képes legyen a cég azonnal reagálni.

4.6. A vállalatközi kapcsolatok portfóliója

A vállalati stratégiával összefüggésben e kapcsolatok portfóliójának kialakítása és működtetése a feladat. Az előzőekben láttuk, hogy a vállalat egyes termékeihez, szolgáltatásaihoz kapcsolódó technológiai életgörbe és annak szakaszai, milyen kapcsolati forma kialakítását eredményezik. A vállalatok különböző termék és szolgáltatás portfóliókkal rendelkeznek, melyekhez, illetve melyek egyes részeihez, egyes elemeihez a technológiai életgörbe különböző szakaszai tartoznak, így a vállalatoknak egyszerre több, különböző kapcsolati

típus menedzselésére kell összpontosítaniuk. Stratégiai irányelvek adnak útmutatást a vállalatvezetőknek a kialakítandó kapcsolatokra vonatkozóan, melyek vezetése ezután a vállalati teljesítmény fontos meghatározó eleme lehet. Mint láttuk, az iparági vállalati hálót módosító események egyaránt szoros összefüggésben állnak a technológiai változásokkal, így a vállalatok termékeihez kapcsolódó technológiai életgörbével. Az iparágban bekövetkező események kísérte változások hatnak a vállalat által kezelt kapcsolatportfolióra is. A következőkben azokat a kapcsolati típusokat vizsgáljuk, melyek a vállalatok között létrejövő vevő-beszállító együttműködések különböző formái lehetnek. Ehelyütt nem foglalkozunk az azonos vagy közel azonos fogyasztói igényeket kielégítő termékeket gyártó versenytársak között létrejövő vállalati kapcsolatokkal.

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

Bensaou a kutatását amerikai és japán autógyárak körében végezte. Olyan változókat keresett, amelyek a különböző vállalatoknál együtt mozognak, és szignifikáns kapcsolatot mutatnak olyan tényezőkkel, amelyek általában a stratégiai partnerkapcsolatok jellemzői (pl.: bizalom, kölcsönös függőség, stb.). Ilyen változónak bizonyult a kapcsolat *specifikus beruházások szintje*. Az utóbbi alatt olyan tőkebefektetéseket ért, amelyek nehezen, drágán ültethetők át más kapcsolatokba vagy más szállítóhoz, vevőhöz való átvitel során vesztenek értékükből.

A modellben a két dimenzió, ami alapján a különböző vevő-szállító kapcsolatokat elkülöníthetjük, a vevő specifikus beruházásai és a szállító specifikus

beruházásai. Az így kialakított négy kapcsolattípus: a piaci csere, fogoly vevő, fogoly szállító és a stratégiai partnerség.

4. ábra
A vevő-szállító partnerkapcsolatok típusai

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

Forrás: Bensaou, M. 1999: 36.

A kontingencia elmélet alaptételére építve a sikeres vállalati stratégiát a környezet függvényében kell megalkotni. A vállalati kapcsolatok kialakításának alapja is környezetfüggő: (1) a termék és kapcsolódó technológia jellemzőinek, (2) a piaci versenyviszonyoknak és (3) a beszállítói piac sajátosságainak figyelembe vételére épül. A 5. sz. táblázat részletesen tartalmazza, hogy e három faktor mentén a négy kapcsolatstratégia miben tér el egymástól.

5. táblázat

Kapcsolat típusok jellemzői a környezeti tényezőkkel való összefüggés alapján

Szállító specifikus beruházásai	
Alacsony	
Magas	
Vevő specifikus beruházásai	Fogoly vevő Termékjellemzők • Technikailag komplex • Jól bevált technológiára alapozott • Kevés termék innováció és fejlesztés Piaci jellemzők • Stabil kereslet, korlátozott piacnövekedés • Koncentrált piac, kevés számú tapasztalt szereplő • A vevő által fenntartott saját gyártási kapacitást A szállító jellemzői • Nagy raktárak • Védett technológiák • Kevés számú, erős pozíciójú eladó • Erős alkupozíció • A vevők erősen függnnek a szállítóktól, a technológiájuktól és szakértelmüktől
	Stratégiai partnerség Termékjellemzők • Magas fokú testre szabás • Közel áll a vevő alapvető képességeihez • Kulcsfolyamatok kölcsönös összehangolása • Bonyolult alkatrészek, integrált alrendszerek • Új technológia alapozott • Termék, technológia, folyamat innováció • Gyakori designváltoztatás • Erős tervezői szakismeretet igényel • Magas tőkebefektetés Piaci jellemzők • Erős kereslet és magas piaci növekedési ráta • Erősen versenyző és koncentrált piac • Szereplők gyakori cserélődése, a domináns, állandó termékváltozat hiánya miatt • Vevő fenntartja a házon belüli tervezést és tesztelést A szállító jellemzői • Nagy raktárak, széles termékkála • Erősen védett technológia • Kutatásban / innovációban aktív • Tervezési, gyártási és szervezési szakértelem
Alacsony	Piaci csere Termékjellemzők • Erősen standardizált termékek • Érett technológia • Alacsonyfokú innováció és ritka designváltozás • Technikailag egyszerű termékek, vagy jól strukturált, bonyolult gyártási folyamat • Alacsony fokú testre szabás • Kevés műszaki erőfeszítést és szaktudást igényel • Kicsi tőkebefektetés Piaci jellemzők • Stabil/csökkenő kereslet • Erős versenypiac • Sok megfelelő beszállító • Változatlan szereplők A szállító jellemzői • Nem védett technológia • Alacsony átváltási költségek • Gyenge alkupozíció
	Fogoly szállító Termékjellemzők • Technológiailag komplex termékek • Új technológiai alapú (szállítók által kifejlesztett) • Fontos és folyamatos innováció, és funkcionalitás a termék kategóriákban • Jelentős műszaki szakértelem szükséges • Nagy tőkebefektetés Piaci jellemzők • Magas növekedési rátájú piaci szegmens • Kegyetlen verseny • Kevés hozzáértő szereplő • Instabil piac, változó szállítókkal A szállító jellemzői • Védett technológia • Jó pénzügyi helyzetű szállítók • Jó szállítói K+F • Szállítók alacsony alkupozíciója • Vevőktől való erős függés

Forrás: Bensaou, M. 1999: 38.

Miután megállapítottuk, hogy az adott környezet milyen kapcsolattípust kíván meg, második lépésként hozzá kell rendelnünk a megfelelő menedzsment

megközelítést. Bensaou az egyes kapcsolat-menedzsment típusokat három dimenzió szerint osztályozza: (a) információ áramlás módja, (b) a vállalat határait kiterjesztő tevékenységek jellemzői (boundary spanners' task), amit nevezzünk a kapcsolattartó feladatok formalizáltságának, (c) a kapcsolaton belüli szociális légkör, a vállalati folyamatok és kultúra. Ennek részletes leírását a következő táblázatba foglalva mutatjuk be.

6. táblázat
Vezetési jellemzők a különböző kapcsolati típusoknál

Fogoly vevő Információáramlás • Széleskörű, részletes, folyamatos és kölcsönös információcsere • Rendszeres, gyakori és kölcsönös látogatások Feladatok formalizáltsága • Strukturált, előre jelezhető feladatok • Sok időt töltenek a szállítókkal Vállalati folyamatok és kultúra • Feszült légkör, kölcsönös bizalom hiánya • A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe • A vevő kooperáció felé hajlik • A szállítók hírneve nem feltétlenül pozitív	Stratégiai partnerség Információáramlás • Széleskörű, gyakori, részletes információcsere • Rendszeres kölcsönös látogatások és gyakorlatok Feladatok formalizáltsága • Rosszul definiált, rosszul strukturált feladatok • Nem rutinszerű, gyakori nem várt események • Sok időt töltenek a szállítókkal koordináció végett Vállalati folyamatok és kultúra • Kölcsönös bizalom és elkötelezettség • A vevő erős elkötelezettsége • A szállítók korai bevonása a tervezésbe • Széles körű kapcsolódó akció és kooperáció • Jó hírű szállítók
Piaci csere Információáramlás • Korlátozott információcsere, főként a szerződéskötésnél • Működési folyamatok koordinációja és ellenőrzése Feladatok formalizáltsága • Kevés idő eltöltése a szállítóval • Strukturált, rutin feladatok, kevés függetlenséggel Vállalati folyamatok és kultúra • Pozitív szociális légkör • Közös akciók, kooperáció hiánya • A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe • Szállítók jó hírneve és igazolt szakmai tapasztalata	Fogoly szállító Információáramlás • Alacsony szintű információcsere • Kevés kölcsönös látogatás, főként a szállítók részéről Feladatok formalizáltsága • Kevés idő a szállítóval • Komplex, koordinációs feladatok Vállalati folyamatok és kultúra • Magas fokú bizalom • Korlátozott kooperáció • Kevés közös akció • A gondok oroszlán része a szállítóé

Forrás: Bensaou, M. 1999: 39.

A vállalat helyes kapcsolati portfóliójának felépítése vagy újraépítése az előzőekben ismertetett két kérdéskör összehangolásának eredménye. Tehát három

lépésből áll: (1) a kapcsolati típusok stratégiai alapú kiválasztása a termék, a technológia és a piac adta feltételrendszerben, (2) minden típushoz a megfelelő vezetési mód meghatározása, (3) majd e kettő összekapcsolása az elvárt és a tényleges kapcsolati képességek alapján. A harmadik lépés eredményeként kialakuló lehetőségeket mutatja a 5. sz. ábra.

5. ábra

A kapcsolati portfóliók vezetése

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

Forrás: Bensaou, M. 1999: 43.

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

A vállalati kapcsolatok kialakításának stratégiai menedzsment vonatkozása tekintetében összefoglalóan a következőket állapíthatjuk meg. Alapul véve a környezeti adottságokat, mint a termékjellemzők, a piac jellemzői és a szállítók jellemzői, kell kialakítani az ennek megfelelő kapcsolattípust. A különböző üzletágaknak, termékeknek és szolgáltatásoknak más-más környezeti tényezői

révén a vállalati kapcsolatrendszer egy portfólióvá válik, melyben az egyes partnerekkel a különböző környezeti tényezőket figyelembe véve, különböző módon áll fenn a viszony. A kapcsolatokat és az erre épülő kapcsolatportfóliót a megfelelő menedzsment eszközökkel kell irányítani. A koordináció legfontosabb három területe az információáramlás megfelelő módjainak, a kapcsolattartás formalizáltságának, valamint a vállalati folyamatok és kapcsolati kultúrának a kiépítése. Végül a megfelelő kapcsolati típus kialakításának és működtetésének helyes összehangolása segít elkerülni a kapcsolat alul-, ill. túltervezéséből adódó kudarcot. Ehhez szükséges, hogy tisztában legyünk a kapcsolat intenzitásának a piac által elvárt és a ténylegesen megvalósuló mértékével.

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

5. A vállalati hálók magyarországi kontextusa és kutatása

A vállalati hálózatok magyarországi kontextusának megértéséhez, illetve a kutatási irány felvételéhez elengedhetetlenül szükséges a történelmi háttér, a folyamatok alakulásának feltárása. A hazai vállalatokra ható környezeti hatások és a lassú, de szükségszerű fejlődés és piachoz való igazodás, a 80-as, majd a 90-es évek gyorsuló változási folyamatai több szempontból is meghatározzák a hazai vállalati hálózatok fejlődési irányvonalát.

Változások a 80-as években

A külső környezet 80-as évektől napjainkig tartó növekvő dinamizmusa a merev szervezeti struktúra oldását, a hagyományos vállalati hierarchia feloldását követelte meg. Ebbe az irányzatba sorolhatók a nagyvállalatban kialakított üzletágak, önelszámoló egységek és leányvállalati formák megjelenése, így a piaci megoldások egyre jobban érvényesültek. Ezek az átszervezések azonban „nem változtatták meg a gazdasági mechanizmus összműködését, nem módosították érzékelhetően a vállalatok és gazdaságirányító szervezetek viszonyát” (Voszka, 1988:306). A szocialista országok többsége a tervutasítás fellazuló hierarchiájából az indirekt-megállapodásos mechanizmus intézményesítése felé kereste a továbblépés útját, az ennek megfelelő decentralizált szervezeti struktúra alapján.

A rendszerváltás utáni időszak

Az átalakulás egyik kiemelkedő pontja volt a gazdasági társaságokról szóló 1988. / VI. törvény, melynek célja a gazdasági folyamatok felgyorsítása és hatékonyságuk növelése volt. Az alapvető politikai változások magukkal hozták a tevékenység-koordináció folyamatos csökkenését, és ez által a piaci verseny és a vállalatok közti kapcsolatok újraszerveződését. A modern vállalati együttműködések kialakulása nemcsak a hazai vállalati struktúrák gyökeres átalakulásával magyarázható, hanem a magyar vállalatok tervezési rendszerének múltjával és annak folyamatos átalakulásával is. A piaci elemek folyamatos

bevezetése a mindennapi vállalati stratégiák folyamatába és tartalmába ugyanis magával hozta a vállalatok közötti kooperációk új formáit is. Mivel a szocialista országokra a népgazdasági tervezés volt jellemző, így a felsőbb szintű terv korlátozta a vállalati terveket, s így korlátozott volt a piacok és vállalati partnerek megválasztása is. Mészáros szerint „a mechanizmus nem engedte kibontakozni a vállalat tervezési önállóságának a terv készítésére, annak hogyanjára vonatkozó oldalát, és sok más tényezővel együtt meghatározta a tervek tartalmát is” (Mészáros, 1987:97). Az ágazati minisztériumok befolyásának hatására végül is az intézményi struktúra módosítására sor került, és ezáltal a vállalatok egyre szabadabban dönthettek arról, mely tranzakciókat végezzenek a vállalati hierarchián belül és melyeket a piacon, más vállalatokon keresztül. A hazai vállalatoknál így folyamatosan alakultak ki új vállalatirányítási formák, tervezési rendszerek és új vállalati stratégiák.

5.1. A hálózatok hazai fejlődése

A történeti háttér áttekintése rávilágít azokra a környezeti hatásokra, amelyek Magyarországon elvezettek az új vállalatirányítási stratégiák, a vállalati kapcsolati hálók megjelenéséhez, illetve megerősödéséhez. Az új évezred világtrendje hazánkat is elérte, a versenyképesség fenntartásához elengedhetetlen a vállalatok szoros kapcsolódása. Másrésről az erősödő nemzetközi verseny követelményei elvezettek a vállalatközi kapcsolatrendszer új formáihoz. A következőkben bemutatjuk azokat a hálózatosodási folyamatokat, melyek a magyar gazdaságot a rendszerváltást követő évtizedben jellemezték. Ezen folyamatok ismertetése a témában folytatott főbb kutatások eredményeinek összefoglalása. Az 1990-es években átalakuló magyar gazdaság vállalatok közti kapcsolatainak vizsgálatai öt fő kutatási területbe sorolhatók: a tulajdonon alapuló megközelítés, a beszállítói kapcsolatok multinacionális vállalatokkal, vállalatközi hálózatok, helyi partnerrel létrehozott nemzetközi vegyes vállalatok,

valamint a stratégiai szövetségek⁶. A kapcsolódó kutatások közül kiemelkedik a Chikán Attila vezette Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszékének és a Versenyképesség Kutatóközpontnak a „*Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői*” című kutatása, mely két időpontban, 1996-ban és 1999-ben végzett felmérésre épült. Ennek a „Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók” című projektje keretében került feltérképezésre a vállalati hálók alakulása. Másik, ehhez kapcsolódó kutatási program – amiben magam is részt vettem – a Szanyi Miklós és Tari Ernő vezetésével végzett kutatómunka, ami a Gazdasági Minisztérium megbízásából történt 1999-2000 folyamán a „*Vállalati hálók és stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban. A nemzetközi stratégiai szövetségek magyarországi leképeződései*” címen. Ez utóbbi kutatás a kérdőíves felmérés eredményein túl vállalati esetleírások feldolgozását is jelentette.

5.1.1. A tulajdonon alapuló megközelítés

A vállalati kapcsolatok egyik lehetséges vizsgálódási dimenziója tehát a vállalatok közötti tulajdonosi összefonódás. Bruszt László és David Stark (1996) véleménye szerint, mivel megszakadtak a múlt rendszer régi típusú hálózatai és társulás jellegű kapcsolatai, a posztszocialista gazdaságok túlélési stratégiáiban új szerepet kapnak a vállalatokat szorosan összekötő szövetségek. Az így kialakuló hálózati kapcsolatok tehát a tulajdonlasi és személyes összefonódások halmazaként tekinthetők, melyek magukban foglalják a nagyvállalatok közvetett (horizontális) kereszttulajdonlasi, a leányvállalatok közvetlen (vertikális) és a hálózat egészének kapcsolatait. A kutatók elsőként hozták be a magyarországi vizsgálatokba azt a szemléletet, hogy ezen kötelékek alapján a gazdasági átalakulás alapvető elemzési egységének nem az elszigetelt vállalatot, hanem a

⁶ Ezekről lásd részletesebben: Andrási, 1997; Bruszt-Stark, 1996; Buzády-Tari, 1997; Chikán, 1997; Stark, 1994, 1997; Szanyi, 1993, 1994, 1997, 2001; Szanyi-Tari, 2000; Tari, 1996, 1998; Török, 1996; Tari-Buzády, 1998; Buzády, 2000; Voszka, 1997

vállalatok hálózatát kell tekinteni, sőt a kelet-európai országokban léteznek olyan vállalati hálózatok, amelyek eltérnek a piac versus hierarchia kettős értelmezésétől. Ezeket az általuk Magyarországon és Csehországban empirikusan vizsgált, hálózati kapcsolatok által kialakított egymással kereszttulajdonosi viszonyban lévő vállalatcsoporti formákat rekombináns tulajdonnak nevezik (Stark, 1994; Bruszt - Stark, 1996). A rekombináns tulajdonosi formákban működő szereplők ismerik eszközeik kölcsönös függőségét, és átcsoportosításuknál nincsenek feltétlenül tekintettel sem a formális szervezeti határokra, sem a magán- és állami tulajdon közötti választóvonalra. Ez megnöveli taktikai lehetőségeiket, valamint a szervezet túlélési esélyeit a bizonytalan gazdasági körülmények között. Stark állítása szerint a vállalatok üzleti tevékenységük során olyan szoros formális és informális kapcsolatrendszereket alakítanak ki, amelyek az érintett cégek működési környezetét, feltételeit jelentős mértékben stabilizálják, lehetővé teszik a hatékonyabb érdekképviselést. A magyar rekombináns tulajdonlás tehát a vállalatközi hálózatok olyan mintája, amely alternatívája lehet az elkülönült egységekből álló piacnak és a hierarchikus szervezeti formáknak is (Stark, 1997).

5.1.2. A belső hálózatok

Az állandóan gyorsuló hálózati fejlődés egyik fő iránya hazánkban is a belső hálózatosodás, a vállalatokon, vállalatcsoportokon belüli hálózati alakzatok formálódása és megszilárdulása. Ez a jelenség döntően a következő vállalati, vállalkozási formákat érintette Magyarországon: a volt szocialista állami nagyvállalatok utódszervezeteit, a magángazdaság dinamikusan növekvő vállalkozásait, melyek között megjelentek a tőkebefektetésekkel megtelepedő külföldi vállalatok. E hálózatosodási típus rövid ismertetését Szanyi - Tari (2000) kutatási eredményeire építve mutatjuk be.

Állami vállalatok

Az állami nagyvállalatok hálózatosodási formája a konszernszervezetek kialakulása volt, ami a 80-as évek végétől kezdett kialakulni. A spontán jellegű szervezeti formaváltások során a konszernszervezet két alapvető működési modellje közül a holding-konszernforma játszotta a főszerepet.

A kutatási eredményeket összefoglalva elmondható, hogy az állami vállalatok társasággá alakulása folyamatának lezárulásával a fejlődő hálózati konszernek szervezeti alapját az egységes társaságok, illetve törzsház-konszernek képezik. Ennek sémája az egyetlen társasági szervezet – törzsház-konszern – holding-konszern. A már kialakult kétszintű konszerneken belüli továbbosztódások nyomán várható a többszintű vállalatcsoportosulások növekvő száma, a köztes holding-irányítási szerep növekedésével. Az irányítási módszerek a stratégiai-pénzügyi, akár tisztán vagyonkezelői módszerek felé mozdulnak el. Ugyanakkor visszafordulási folyamatok is elképzelhetők, az Európai Unió normáinak megfelelően pedig fejlődik a konszernjog. Végül erősödik a konszernszerűen működő hazai nagyvállalatok, hálózati cégek együttműködése a konszern-lobby szakmai érdekképviseleti tevékenységének fokozódásával (Szanyi-Tari, 2000).

Magán tulajdonú vállalatok

A dinamikusan növekvő magánvállalkozásoknál alapvetően kétféle stratégiai magatartás alakult ki a kilencvenes évek első harmadára: (1) összpontosító terjeszkedés, (2) diverzifikáló terjeszkedés. Az összpontosító stratégiát követő cégek, cégcsoportok rendszerint egy szűkebb profilban törekedtek gyümölcsöztetni szakmai hozzáértésüket és kiaknázni az adott piaci szegmensben jelentkező külföldi vagy belföldi keresletet. Ilyen vállalkozásnak számított az informatika területén a Graphisoft és a Recognita, vagy a generikus gyógyszerkészítmények és vitaminozott pezsgőtabletták gyártásának terén a Pharmavit (Szanyi - Tari, 2000; 29.o). A diverzifikáló stratégiát megvalósító magáncégek között különbséget lehet tenni a diverzifikáltság mértékét illetően:

egyes vállalkozáscsoportok kevésbé merészkedtek jelentősen eltérő profilú ágazatokba (Műszertechnika Holding), más magánkonszernek viszont egyre szélesebb tevékenységi spektrumot fogtak át (Fotex, Novotrade) (Pecze, 2001).

A kilencvenes évek közepétől a magántulajdonú cégek, cégcsoportok életútja kétfelé ágazott. Egyes társaságcsoporthoz, nagyvállalkozások, két-három éves intenzíven folytatott terjeszkedés után a „növekedés csapdájába” estek (Varga, 1993), és csődhelyzetbe jutottak (Kontrax csoport, Controll csoport, Mycosystem Rt.). A nagyra nőtt magánvállalkozások, vállalkozáscsoportok másik része – időben felismerve a növekedés veszélyét – sikeresen visszafogta növekedési ütemét és konszolidálta tevékenységét (Fotex csoport, Műszertechnika Holding). A vállalkozások egy harmadik csoportja tulajdonképpen egy kezdettől fogva óvatos, megfontolt növekedési technikát folytatott, hosszú évekig kizárólag saját forrásból fedezve a belső hálózati terjeszkedés költségeit (Graphisoft). A siker egyik fontos tényezőjének számított továbbá, hogy a saját alapítású új vállalkozásoknál, vagy más cégek megvásárlásánál már kezdettől fogva a cégcsoport stratégiai hitvallásához, vállalkozási filozófiájához, belső értékrendjéhez igazították az érdekeltségi rendszert, a vezetői stílust, a tevékenységek külső megjelenítését, arculatát (Szanyi - Tari, 2000).

A külföldi tulajdonú vállalatoknak a vállalati kapcsolatrendszerekre gyakorolt hatását leginkább a hazai beszállítói rendszerrel kötött együttműködések képezték. A kilencvenes évek derekától kezdve a közepes méretű, hazai magántulajdonú vállalatok egy része a külföldi tulajdonú vállalatok felé irányuló növekvő mértékű beszállítással kapcsolódik be a gazdaság vérkeringésébe. Korábbi vizsgálatok azt mutatják, hogy a beszállítói kapcsolatok jövedelmezősége kielégítő, és általa a magyar vállalatok nem csupán a túlélésükhöz kaptak egy utolsó esélyt, de a piacrajutás, a tudásátadás révén tevékenységük modernizálódott. A külföldi tulajdonú vállalatoknál a nemzetközi együttműködési rendszerek figyelhetők meg. Különösen a kutatás- és

tudásintenzív ágazatokban (pl. az elektronikai ipar, autóipar) stratégiai szövetségek jönnek létre. (Szanyi, 1997.).

5.1.3. A külső hálózatok

A külső hálózatokkal kapcsolatos kutatások elsősorban a stratégiai szövetségekre és a szállító-vevő kapcsolatokra irányultak, így ezeket mutatom be röviden.

Stratégiai szövetségek

A hazai stratégiai szövetségekre vonatkozó kutatásokat Tari Ernő és Buzády Zoltán (1996, 1997, 1998, 2000) munkái fémjelzik. Az általuk végzett kutatások eredményeit foglaljuk össze a továbbiakban. A „*Versenyben a világgal...*” kutatási program 1996-os felméréséhez kapcsolódó főbb megállapítások a következők voltak a magyarországi stratégiai szövetségekkel kapcsolatban (Tari – Buzády, 1998: 24):

- A korábbi vállalati kapcsolati rendszerek szétesése után, a magyar gazdaságban kezdenek újraszerveződni a hosszabb távú partneri kapcsolatok, stratégiai célzatú együttműködések. E szövetségek – számarányukat és jelentőségüket tekintve – nem hasonlíthatók a nyugati vállalatok körében létrejött stratégiai együttműködésekhez, de feltétlenül új eszközt jelentenek a hazai cégek formálódó stratégiáinak megvalósításában.
- A versenyképesség növelését szolgáló stratégiai szövetségek kialakulása 1994-től gyorsult fel Magyarországon.
- A stratégiai szövetségek túlnyomó hányadát – ellentétben a külföldi gyakorlattal – meghatározatlan időre kötötték a vizsgált vállalatok, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepciójának kiforratlanságát, másrészt a szövetségből – tetszés szerinti időpontban – történő kilépés lehetőségének biztosítását.

Az 1999-es felmérés eredményei megállapították, hogy a stratégiai távlatú együttműködésekben, szövetségekben részt vevő vállalatok körét már nem az

állami tulajdonú cégek túlsúlya jellemezte, mint 3 évvel korábban. A részmunkában a különböző tulajdonosi formák kiegyenlítődése figyelhető meg. Az állami vállalatok térvesztését a privatizált cégek súlyának növekedése kísérte, amiből arra következtethetünk, hogy ezek a privatizáció során korábbi kapcsolati rendszerüket nem alakították át gyökeresen. Vagyis elképzelhető, hogy a korábbi stratégiai szövetségek jelentős részét fenntartották a privatizáció után is. Ez a tradicionális kapcsolatrendszer továbbélését, részleges helyreállítását támasztja alá.

Szállító-vevő kapcsolatok, az outsourcing

A magyar iparvállalatok potenciálisan és ténylegesen is jelentős szerepet játszanak az európai multinacionális cégek kihelyezési gyakorlatában. Lényeges azonban látni, hogy az eddigi magyar tapasztalatok hogyan viszonyulnak a kihelyezés általános tendenciáihoz. A magyar gazdaság a rendszerváltást követően hatalmas szervezeti változáson ment keresztül.

A magyar vállalatoknál gyakori tapasztalat, hogy egyes belső szolgáltató egységeket önálló vállalkozásokká – ezen belül is legtöbbször az anyavállalat 100%-os tulajdonában maradó kft-vé – alakítanak át. A hazai vezetők hajlamosak voltak erre a manőverre is a divatos outsourcing kifejezést használni. A tulajdonosi kapcsolat megléte miatt a „kft-be szervezés” nem nevezhető klasszikus outsourcingnak, az angol terminológiát használva inkább a spin-off (Szanyi - Tari, 2000:71) illik erre a kategóriára. A „kipörgetett” vállalkozásokat sokan egyfajta inkubátornak tekintik, amelyben az anyavállalat hosszabb távú, rögzített kondíciók melletti vásárlási kötelezettsége teremti meg a lehetőséget ahhoz, hogy a vállalkozás átvészelje a kezdeti időszakot.

Egy további erőteljes folyamat a külföldi befektetők tevékenysége. Különbséget kell tenni ugyanis a multinacionális cégek külső és belső hálózatai között. A Magyarországon létrehozott külföldi befektetések és a privatizációban megszerzett vállalatok a külföldi cégek belső hálózatainak részévé váltak. Ezeket

az egységeket szorosan integrálták a nemzetközi gyártási hálózatba, amely a cég belső irányítási struktúrájába tagozódva működik. A külföldi befektetők másik része többnyire a „követő” befektetők, az értéklánc legnagyobb tagjához, mint külső hálózati résztvevő már korábban kapcsolódik. A magyarországi beruházással lényegében a már létező együttműködési rendszert terjeszti ki egy újabb földrajzi térségben (Szanyi - Tari, 2000).

A magyar iparvállalatok többsége tehát vállalati belső hálózatok tagja. A külső hálózati szerveződéseknel inkább a kis- és közepes méretű, magyar tulajdonú cégek jöhetnek szóba. Ezzel összefügg a stratégiai szövetségek kutatás eredménye, mely szerint a Magyarországon működő vállalatok vertikális szövetségeiről megállapítható, hogy a stratégiai együttműködésnek ez a formája kiemelkedő szerepet tölt be a formálódó vállalatközi kapcsolatokban. A tartósan kialakított beszerzési kapcsolatokat és a vevőkkel létesített szerződéses viszonylatokat figyelembe véve elmondható, hogy a megfigyelt összes stratégiai szövetség közel 60%-a tekinthető vertikális irányultságúnak (Tari - Buzády, 1998).

6. A kutatás módszere

A disszertáció első részében bemutatott elméleti keret összefoglalást nyújtott arról, hogy a vállalati hálók vizsgálata milyen széleskörű lehetőségeket jelent a kutatók számára. A stratégiai menedzsment iskolái közül a határiskola elméleti megközelítései egyesítik leginkább azokat a jellemzőket, melyek kutatásom háttérét képezik. Az iskola egyik fő kutatási kérdése, hogy milyen célok vezérlik a vállalatokat a szervezet határainak kitágításakor, azaz üzleti partnereikkel való kapcsolatok kialakítása során. Láthattuk, hogy a hálózati partnerkapcsolat a szakirodalomban elég tág fogalomként jelenik meg, ezért szükséges kijelölni azokat az együttműködéseket, melyekre a kutatás vonatkozik. Kutatásomban azokat a partnerkapcsolatokat vizsgáltam: (1) melyek hosszú távú szerződésben rögzítik a felek együttműködéseit, (2) közvetlenül kapcsolódnak a vállalat tevékenységéhez, azaz termékeik illetve szolgáltatásaik előállításához, értékesítéséhez.

Ezek alapján kutatásom fókuszában azt állt, hogy a magyar vállalatok milyen motivációs céllal kötnek hosszú távú kapcsolatokat partnereikkel. A vállalati hálók kapcsolattípusai közül az empirikus kutatás főként a hálózatok alapegységét képező hosszú távú piaci szerződések motivációinak megismerésére koncentrált. Ezen belül a hosszú távú szállító és vevői kapcsolatok ösztönzőit vizsgáltam a magyar vállalati gyakorlatban⁷. Ezt egyrészt a kutatás célkitűzése, feltáró jellege indokolta. Másrészt a kutató szubjektivitása szerint a vállalati kapcsolatok hálózata az üzleti kapcsolatokon keresztül vizsgálható. Ezen kapcsolatok közül legfontosabbak az ellátási láncban a vállalat tevékenységéhez közvetlenül kötődő hosszú távú partnerkapcsolatok, melyek a vállalat kapcsolati hálójának hosszú távú alapkötődéseit képezik. Fontos annak megismerése, hogy a kapcsolatok kialakításának motivációira milyen tényezők

⁷ A hosszú távú piaci kapcsolatok alatt az empirikus kutatás során a vevői és szállítói hosszú távú szerződésekre alapozott együttműködéseket értem. Megjegyezve, hogy a hosszú távú piaci kapcsolatokba beletartoznak más partnerekkel kialakított kapcsolatok is, azonban ezek elemzése nem képezte a kutatás részét.

vannak hatással. A hosszú távú szerződések megkötése stratégiai döntést jelent a vállalatok számára, így hatással van rá a környezeti kontextus (iparági jellemzők és a vállalat iparági pozíciója, stb.), és az ez alapján kialakított stratégiai irány. A stratégia kialakítása megvalósítása a vállalat tulajdonosától függ, így valószínűsíthető, hogy az eltérő tulajdonossal rendelkező vállalatok eltérő kapcsolatkezeléssel rendelkeznek. A hosszú távú kapcsolatok motivációs hátterének megismerése alkalmas arra, hogy feltárjuk a vállalatok által (deklarált, illetve ténylegesen) képviselt értékeket, szemléletmódbeli különbségeket. A kapcsolatok motivációinak, és az azokat befolyásoló tényezők megismerése alapot teremthet a kapcsolati hálókra vonatkozó következtetések levonására is. Emellett a választott módszertan, a kérdőíves adatok elemzése is e kérdéskör elemzését támogatja leginkább. A vizsgálatok kérdőíves adatok feldolgozására épültek, ami viszonylag széles vállalati kör (kb. 300 vállalat) elérését tette lehetővé.

Kutatásom feltáró és magyarázó jellegű (1) a *hazai vállalatok hosszú távú piaci kapcsolataihoz kötődő motivációk megismerését*, (2) a *különböző vállalati jellemzők és a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi közötti összefüggések vizsgálatát*, valamint (3) a *kapcsolatok motivációinak és a vállalati teljesítmény összefüggésinek elemzését* célozta. A kutatás mindhárom kérdéskörének vizsgálata során kiemelt jelentőséget kap az üzleti kapcsolatokhoz kötődő „modern együttműködési tényezők” megjelenése. Ez utóbbi alatt Mohr és Spekman (1994) alapján a partnerkapcsolatokhoz társuló minőségi jellemzőket értem: (1) közös stratégia lehetőségét (2) a közös problémamegoldást, és (3) a közös fejlesztési együttműködéseket. E tényezők kiemelése azért tekintem fontosnak, mert ezek alapján választ kaphatunk arra, hogy jelen vannak-e, illetve milyen súllyal szerepelnek a magyar vállalatok üzleti kapcsolataiban a partnerekkel való közös stratégia, fejlesztések, problémamegoldás ismérvei.

A kutatás *első kérdéskörét* jelentette, hogy „*Milyen tényezők motiválják a hosszú távú piaci kapcsolatokat?*”. Ezzel összefüggésben a kutatás *első részében* a teljes mintán végeztem elemzéseket. A fő vizsgálati területet a hosszú távú piaci

szerződések motivációs tényezői és azok változása jelentette, ami kiegészült az egyéb kapcsolatok stratégiai szerepének, illetve a partnerkapcsolatok sikertényezőinek vizsgálatával.

A kutatás *második kérdéskörét* képezte, hogy *„Milyen tényezők befolyásolják a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációit?”* A nemzetközi kutatási tapasztalatok áttekintésekor láthattuk, hogy a különböző kontextuális tényezők (iparági sajátosságok, piaci erőviszonyok stb.), a vállalati stratégia, és az eltérő tulajdonosi szerkezet másképpen hatnak arra, hogy a vállalatok miért kötnek együttműködéseket. Ezeknek a hatásoknak a feltárása és megértése hozzásegít a hazai helyzet részletesebb megismeréséhez, az összefüggések feltárásával hasznos információkat kaphatunk az üzleti kapcsolatok motivációiról. A kutatás *második területe* (1) az *eltérő domináns tulajdonosú*, (2) az *eltérő iparági pozíciójú*, (3) a *különböző stratégiai céllal rendelkező*, és (4) a *különböző ágazati hovatartozású* vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatainak motivációinak vizsgálatára irányult.

A *harmadik kérdéskörben* arra kerestem a választ, hogy *„Az eltérő motivációjú vállalatok milyen teljesítménybeli különbségeket mutatnak?”*. A kutatás *harmadik részében* az *üzleti kapcsolatok motivációi szerint eltérő vállalatcsoportokat hasonlítottam össze* abból a szempontból, hogy mennyiben térnek el a sikeres, illetve kevésbé eredményes vállalatok hosszú távú piaci kapcsolataik ösztönzőiben. A három kérdéskör kapcsolatát a 6.2.3. alfejezetben található vizsgálati térkép foglalja össze.

A fejezet további részében bemutatom a kutatás során előzetesen megfogalmazott hipotéziseket, valamint a kutatás módszertani jellemzőit és vizsgálati térképét.

6.1. A kutatás hipotézisei

Ebben az alfejezetben a kutatás kérésköreire építve bemutatom a kutatás kiinduló hipotéziseit a vizsgált részterületekhez kapcsolódva.

A hazai vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatainak motivációi

A nemzetközi tapasztalatok szerint a modern hálózati gazdaságokban a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs tényezői között egyre nagyobb hangsúlyt kap a partnerek közötti együttműködések szerepe. A vállalatok közötti kapcsolatokban a közös stratégia, a közös problémamegoldás és a közös fejlesztésekre vonatkozó igények fontosabbá váltak. Ezek alapján a magyar gazdaság szereplőinek esetében ilyen tendenciák érvényesülése várható.

H.1.1: A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi között felértékelődött a partnerek együttműködésére vonatkozó tényezők szerepe.

A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációit befolyásoló tényezők szerepe

A kutatásom második részében az üzleti kapcsolatok motivációit befolyásoló tényezők hatását vizsgáltam. A nemzetközi szakirodalom megállapításai szerint a kialakított stratégia megvalósítása nagyban függ az iparági pozíció helyes megítélésétől és a felső vezetéstől. Egy iparág vezető vállalatai a partnerkapcsolatok kialakításakor kedvezőbb helyzetben vannak egyrészt a finanszírozási, másrészt az erőviszonyok tekintetében. Azon vállalatok, melyek megfelelő pozícióval, tőkeerővel rendelkeznek, nem feltétlenül kényszerülnek, illetve más módon hajlandóak az iparáguk szereplőivel való együttműködésre, önállóbban képesek versenyképességük megőrzésére. A kisebb, nem vezető helyzetben lévő vállalatokra sokkal inkább jellemző az együttműködésre való hajlam, vagy hasonló erőpozícióban levő társaikkal kötnek szövetséget egyes működési területek közös megvalósítására, vagy a nagyok beszállítóivá válnak. A tulajdonos szerepe meghatározó a vállalat stratégia szemléletének kialakításában és megvalósításában (Rappaport, 2002), így az üzleti kapcsolatok motivációs tényezői közötti hangsúlyok meghatározásában is. Mindezek alapján feltételezhető tehát, hogy az eltérő iparági pozícióban lévő, a különböző

stratégiai célt megfogalmazó és más-más domináns tulajdonossal rendelkező, eltérő ágazatban működő vállalatok kapcsolatainak ösztönzői eltéréseket mutat. Ezek alapján a kérdéskörhöz kapcsolódó hipotéziseim a következők:

1. A domináns tulajdonos

H2.1a: A domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok esetében hangsúlyosabb a partnerek közötti közös tevékenységek motivációja a hosszú távú piaci kapcsolataik kialakítása során.

H2.1b: A külföldi domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok beszállítói hálózatuk stabilizálása céljából jobban motiváltak a szállítóikkal való együttműködésben.

2. Az iparági pozíció

H2.2: Az iparág központi vállalatainak hosszú távú piaci kapcsolataikban erőteljesen jelentkezik a saját erőpozíciójukból adódó lehetőségek kihasználása.

3. A stratégiai cél

H2.3: Az agresszív növekedés stratégiáját követő vállalatok a vevői oldal irányába motiváltabbak hosszú távú piaci kapcsolataikban.

4. Az ágazati hovatartozás

H2.4: A hosszú távú piaci kapcsolatok kialakításakor az ágazati hovatartozás leginkább azokat a motivációs tényezőket befolyásolja, melyek a vállalat operatív működéséhez kapcsolódnak.

Az elemzések ebben a kérdéskörben az egyes szempontok alapján elkülönített részminták vállalatai közötti eltérések vizsgálatára vonatkoztak. A különböző tényezők hatása és az üzleti kapcsolatok motivációi között függvényszerű kapcsolatot nem feltételezhetünk, hiszen a kapcsolatok kezelését számos egyéb tényező is befolyásolja, akár alapvetően meg is határozhatja. Az eredményeket azonban megerősítheti a regresszió számítás.

Az üzleti kapcsolatok motivációinak és a vállalat teljesítményének kapcsolata

Az előző két kérdéskör azt vizsgálta, hogy mi jellemzi a magyar vállalatok üzleti kapcsolatainak motivációit, illetve a különböző tényezők hatásának megjelenését az üzleti kapcsolatok ösztönzői terén. Joggal merül fel annak kérdése, hogy a sikeres vállalatokat más szempontok vezérlik-e hosszú távú kapcsolataik kialakítása során. A stratégiai menedzsment egyik fontos kérdését figyelembe véve, hogy miért különbözik a vállalatok eredményessége a kérdés tovább pontosítható, miszerint a partnerrel való közös együttműködés nagyobb igénye jellemzi-e a jobb teljesítményt nyújtó vállalatokat. Az üzleti kapcsolatokra épülő hálózatokkal foglalkozó szakirodalomban elfogadott, hogy az üzleti kapcsolatok megfelelő vezetése a vállalati teljesítmény befolyásolásának feltétele. Ennek kiinduló pontja a partnerkapcsolatokhoz kötődő célok megfogalmazása, ami kutatásom fókuszát jelenti. A kutatás e kérdésköréhez megfogalmazható hipotézis tehát:

H3: A sikeres, jobb teljesítményt nyújtó vállalatok hosszú távú kapcsolatainak motivációs szempontjai között nagyobb hangsúlyt kapnak a partnerrel való együttműködés tényezői.

A hipotézis szándékosan nem utal a teljesítmény és a motivációs tényezők közötti kapcsolat irányára. Az üzleti kapcsolatok motivációja és az eredményesség önmagában nem jelzi az ok-okozati viszonyt. A vállalat üzleti kapcsolataihoz kötődő célok közötti hangsúlyok megfogalmazása egyik fontos támogató tényezője lehet a stratégia alakításának és a mindennapi működési döntések

meghozatalának, ugyanakkor természetesen nem az egyetlen befolyásoló tényező. A logikai kapcsolat fordítva is felállítható: Az eltérő motivációs tényezőkkel jellemezhető vállalatok eredményessége különbözőségeket mutat. Elképzelhető az is, hogy pénzügyileg sikeres cégek igyekeznek a különböző új kapcsolattípusokat kipróbálni, s esetükben nem az eddigi üzleti kapcsolatokhoz kötődő igények kielégítése járult hozzá a sikerhez, hanem a pénzügyi siker tette lehetővé az üzleti kapcsolataik motivációiban az eltérő célok megfogalmazását.

A kutatás elsősorban az üzleti kapcsolatokhoz kötődő motivációs tényezők és azok befolyásoló tényezőinek vizsgálatára irányult, azzal az igénnyel, hogy megfogalmazzon lehetséges magyarázatokat a kapcsolatok létére (vagy nemlétére) vonatkozóan. Az alapvető jellemzők és összefüggések feltárása, magyarázata számos további kérdést vetett fel, melyek későbbi kutatásokban – főként esettanulmányokon keresztül – vizsgálhatók. A további kutatási irányokra a következtetések bemutatását követően visszatérek.

6.2. A kutatás módszertani jellemzői

Ebben az alfejezetben a kutatás módszertani jellemzőit mutatom be röviden, kitérve a kutatási filozófiára, a felhasznált adatokra és elemzési eszközökre, a minta jellemzőire, valamint a konkrét elemzésekhez felhasznált kérdésekre és módszerekre.

6.2.1. Kutatási filozófia, a kutatás előzményei

Az előzőekből is látható, hogy a kutatásban leíró, feltáró és magyarázó elemek (Babbie, 1996; Hussey – Hussey, 1997) is jelen voltak. Az első kérdéskör (Milyen tényezők motiválják a hosszú távú piaci kapcsolatokat?) elemzése a magyar vállalatok üzleti kapcsolatokhoz kötődő jellemzőinek leírását szolgálta. A minta több szempontú elemzése mellett igyekeztem a nemzetközi irodalomban empirikus tapasztalattal alátámasztott kérdésköröket is megvizsgálni. E témák

közé tartozik az üzleti kapcsolatok és az iparági pozíció, a vállalat piaci stratégiájának és a domináns tulajdonos megléte, valamint a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat elemzése. E kérdéskörök elemzése magyarázó jellegű, oksági kapcsolatok feltárására irányult.

A kutatás jellemzően deduktív logikát követett, s kvantitatív adatelemzésre épült. Az elméleti ismeretek, előzetes tapasztalatok alapján megfogalmazott hipotéziseket a "Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves felméréseinek adatbázisát felhasználva vizsgáltam (részletesebben lásd később). A különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalati csoportok elkülönítésére induktív közelítést használtam. A két módszer alkalmazása nem zárja ki, sőt kölcsönösen kiegészíti, segítheti egymást (Babbie, 1996, pp. 75-76.). Bár az induktív úton kialakított következtetések, hipotézisek nem tesztelhetők az adatbázisra építve, jó alapot szolgáltatnak egy esettanulmányokra épülő kutatás vázlatának és megcélzott vizsgálati elemeinek kialakításához.⁸

A kvantitatív adatelemzés egy átfogó, első helyzetkép nyújtására alkalmas, mely segít feltárni a vállalati gyakorlatban megjelenő motivációk jellemzőit, a deklarált, illetve ténylegesen képviselt értékeket, a különböző vállalatcsoportok gyakorlatának különbségeit, az elmúlt időszakban bekövetkezett változásokat.

A hipotézisek vizsgálatához, illetve további összefüggések feltárásához tehát a "Versenyben a világgal" kutatási program ("Versenyképesség-kutatás") adatbázisát használtam fel. A kutatási program első adatfelvételére 1996-ban, a másodikra 1999-ben került sor, a harmadik adatfelvételt 2004 tavaszán bonyolították le. Az 1996-os kutatás a Vállalatgazdaságtan tanszék koordinálta, Chikán Attila vezetésével. 1999 februárjában megalakult a Versenyképesség Kutató Központ, igazgatója Czakó Erzsébet a Vállalatgazdaságtan tanszék vezetője volt. 2004 januárja óta a Versenyképesség Kutató Központ igazgatója

⁸ A kutatás folyamatban van, az OTKA F037789 számú pályázata keretében Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata c. kutatási projektben Wimmer Ágnes kolléganőmmel vállalati esettanulmányok készítésén, elemzésén dolgozunk. A projekt a korábbi kvantitatív elemzések folytatásának tekinthető.

Chikán Attila. Az 1999-es és 2004-es felmérést a Versenyképesség Kutató Központ bonyolította le. A körülbelül 300 vállalat által kitöltött, összességében közel 100 oldalas kérdőív 4 részből állt: a felső vezetés, a kereskedelmi és marketing, a termelési és a pénzügyi vezetők töltöttek ki egy-egy saját szakterületükhöz kapcsolódó kérdőívet.

1996-ban és 1999-ben a kutatási program különböző részterületeit átfogó projektekben számos háttér tanulmány, kvantitatív elemzés és kvalitatív módszerekre épülő tanulmány született. A 2004-es adatfelvételt követően, az év szeptemberében több kutató közreműködésével elkészült, a felmérés első eredményeit összefoglaló gyorsjelentés (Chikán – Czakó - Zoltayné, szerk., 2004). A kutatás első eredményei azt jelezték, hogy a hazai vállalati szféra versenyképessége javult az előző felmérés óta. A gazdálkodás különböző területeinek vizsgálata számos további kérdést vetett fel, melyek elemzése egy-egy részterületre koncentrálna további érdekes eredményeket ígért. Előzetes tapasztalataim alapján az adatbázis jó alapot jelentett a vállalati működés több szempontú elemzéséhez, így az üzleti kapcsolatok vizsgálatához. A 2004-es felmérésben a felsővezetők számára készült kérdőív vállalati stratégiára vonatkozó részének az üzleti kapcsolatokhoz kötődő kiegészítésében részt vettem. Ennek tapasztalatai is hozzásegítettek a disszertációban megcélzott kutatási kérdések megfogalmazásához, s az elemzések elkészítéséhez.

A következőkben röviden bemutatom a minta jellemzőit, majd az adatbázis e kutatásban felhasznált kérdéseit és az alkalmazott elemzési eszközöket, felvázolva a kutatás menetét.

6.2.2. A minta jellemzői⁹

A minta jellemzése során elsősorban a 2004 évi felmérésben résztvevő vállalati mintát mutatom be, kitérve az 1999-es minta eltéréseire. A “Versenyben a világgal” kutatási program 2004. évi felmérése során összesen 1300 vállalatot

⁹ A minta jellemzéséhez felhasználtam a kutatási program 2004-es gyorsjelentését (Chikán - Czakó - Zoltayné, 2004).

kerestünk meg, melyek közül végül 301 vállalattól sikerült összegyűjteni értékelhető kérdőívet. A válaszadási ráta tehát 23 százalékos volt. A 301 vállalat közül 301 töltötte ki a kérdőív felső vezetői, 300 a marketing, 295 a termelési és 298 a pénzügyi részét.

Az 2004-ben felmért vállalatok többsége 50-299 fős létszámmal működik. A 100-299 fős vállalatok aránya 35 százalék, az 50-99 fős cégeké 28 százalék. A 300 fő fölötti alkalmazotti létszámú vállalatok 32 százalékot képviselnek, és 5 százalékban szerepelnek a mintában 50 fő alatti cégek. Az 1999-es minta alkalmazotti létszám szerinti megoszlása közel azonos volt. A 2004-es minta a KSH által közölt létszám-kategóriánkénti megoszláshoz viszonyítva felülreprezentált a közepes és alulreprezentált a nagyvállalati kategóriákban.

Az eszközérték szerint a vállalatok csaknem fele (47%) esik az 1 milliárd forint eszközérték feletti kategóriába, melyek közül a 10 milliárd forint feletti eszközértékű vállalatok 13 százalékot képviselnek.

Az értékesítési árbevétel alapján a vállalatok legtöbbsége (30%) az 1-5 milliárd forintos árbevételi kategóriába tartozik. Az 5 milliárd forintnál nagyobb árbevétellel rendelkező vállalatok között 17 százalék a 10 milliárd feletti árbevételt elérők aránya. 1 milliárd forint alatti árbevételű a vállalatok 46 százaléka, melyek között 12 százalék a kevesebb, mint 100 millió forintot realizálók aránya. A 2004-es vállalati felmérés mintája a létszám, eszköz és árbevétel alapjellemezőket tekintve nagyon hasonló az 1999-es minta összetételéhez, annak ellenére, hogy a két vállalatcsoport között csak 55 elemű az átfedés.

A vizsgált vállalatok legtöbbsége (51,2%) a feldolgozóiparban működik – e tekintetben a két minta szintén hasonló. 12 százalék a szolgáltatási, 9,7 százalék a kereskedelmi vállalatok aránya, a fennmaradó kör mezőgazdasági, kitermelő-ipari, építőipari, energiaszolgáltató és egyéb szolgáltató tevékenységet végez. Az 1999-es mintához hasonlóan, a 2004-es válaszadók főleg a vidéki cégek közül kerültek ki. A fejlettebb területek – Budapest és Pest megye, valamint Észak-Magyarország – jelentősen alulreprezentáltak, jelentősen felülreprezentált az alföldi terület, míg a többi régió közel egyenletesen felülreprezentált. A

válaszadó cégek közül 39 százalék hazai piacra termel, és 48 százalékuk csupán hazai forrásból végzi beszerzéseit.

A tulajdonosi szerkezetet átlagos tulajdoni hányadának megoszlását tekintve az összes tulajdon 15 százaléka van az állam vagy állami vállalatok kezében, 20 százalékát külföldi, főként szakmai befektetők birtokolják, és a belföldiek rendelkeznek a tulajdon több mint felével. A belföldi tulajdonosi körön belül jelentős a belső tulajdonosok – vállalatvezetők és alkalmazottak – átlagos részesedése. A domináns tulajdonrészre vonatkozó adatok szerint a megkérdezettek 61 százaléka esetében 75 százalék feletti részesedéssel, 18 százaléka esetében pedig 50 százalék feletti részesedéssel bír a meghatározó tulajdonos.

Összességében a minta nagysága jó alapot jelentett a különböző vállalatcsoportok elkülönítéséhez, összehasonlító elemzések készítéséhez. Bár statisztikai értelemben a minta nem reprezentatív, a főbb tendenciák nyomon követéséhez, a vállalati gyakorlat feltárásához hasznos információforrásként szolgált. A két minta eltérései óvatosságra intenek a közvetlen időbeli összehasonlítások tekintetében, az előzőekben bemutatott eltérések és a kérdőívek változása miatt.

6.2.3. Az elemzéshez használt kérdések és módszerek

A Versenyképesség kutatás kérdőívek kérdéseinél a válaszadóknak a legtöbb esetben egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelni tevékenységüket, illetve kifejezni véleményüket a megfogalmazott állításokkal kapcsolatban. Az "1" és "2" általában rosszabb értékelést, visszaesést jelent, a "3" a közömbös illetve változatlan kategóriának felel meg, míg a "4" és "5" pozitív értékelést vagy jelentős előrelépést jeleznek. Emellett szerepeltek eldöntendő kérdések (pl. képes-e hatást gyakorolni az iparág többi szereplőjére, van-e tulajdonosa 75% részesedés felett) és esetenként konkrét számadatokat kérő kérdések (pl. állományi létszám) is. A kérdőívek önkitöltősek voltak, de a kérdőívet begyűjtők szükség esetén rendelkezésre álltak magyarázatokkal. Az önkitöltős módszer felveti az értelmezési problémák, esetleges félreértelmezések

lehetőségét, amit az elemzések során figyelembe kellett vennünk. Az esetek többségében nem tényadatokat, hanem véleményeket, önértékelést kértünk, ami szintén okozhat némi torzítást, de az eredmények értékelésénél ezek a hatások is figyelembe vehetők. A vállalatvezetők véleménye gazdaságformáló erőként jelentkezik, figyelembe véve, hogy ezek alapján hozzák meg döntéseiket, melyek hatással vannak a gazdasági folyamatokra. A viszonylag nagy terjedelmű kérdőívek kitöltése jelentősebb időráfordítást igényelt, ami esetenként “gyors kitöltést” eredményezhetett. Ezek a tényezők összességében nem rontják az elemzési lehetőségeket, az adatok érvényességét.

A kérdőívek jelen kutatáshoz felhasznált kérdéseit az 1. melléklet tartalmazza. Összességében a felső vezetői kérdőív hét kérdéséből és a kereskedelmi és marketing kérdőív öt kérdéséből választottam ki változókat az elemzésekhez. Szerepeltek továbbá az elemzésekben a vállalatra vonatkozó alapinformációk is.

A kutatás *első kérdéskörének vizsgálatakor* a teljes vállalati mintán végeztem elemzéseket. Ennek során a vállalatközi kapcsolatok stratégiai szerepére vonatkozóan a V8¹⁰ kérdés szolgált adatokkal, melyben a vállalatok a különböző kapcsolattípusok fontosságát értékelték a vállalati stratégia megvalósításában. Ez kiegészült a kapcsolatok sikerességéhez, illetve sikertelenségéhez társított tényezőkre vonatkozó (V11, V12) kérdésekkel. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációira a kereskedelmi kérdőív (K18 és K20) kérdései kérdeztek rá. Ezek kiegészültek a hosszú távú értékesítési és beszerzési kapcsolatok arányának alakulására vonatkozó információkkal. A kutatás első részét főként az alapstatisztikák elemzése (beleértve az időbeli változások vizsgálatát is) jelentette, melyek esetenként kiegészültek keresztábrák, T-test páros minták, illetve szóráselemzéssel.

¹⁰ A betűjelzés a kérdőív típusára (V- felső vezetői, K – kereskedelem és marketing), a számjelzés a kérdés sorszáma utal.

A kutatás második és harmadik kérdéskörének vizsgálatához a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációit jellemző változókból faktorokat alakítottam ki, melyeket ezután felhasználtam az eltérő vállalatcsoportokkal kapcsolatos elemzésekhez.

A kutatás *második kérdésköréhez* kapcsolódóan, az üzleti kapcsolatok motivációit befolyásoló tényezők hatásának elemzését a teljes minta különböző részmintákra bontásával végeztem. Ennek során a vezetői kérdőív vállalati alapadatokra vonatkozó A12-es kérdése alapján elkülönített különböző domináns tulajdonosú (állam, külföldi, belföldi tulajdonos) vállalati részmintákat elemeztem. A második vizsgálati kört a vezetői kérdőív V13 kérdése alapján elkülönített fókusz és periférikusabb¹¹ iparági pozícióban lévő vállalati részminták képezték. További vizsgálataim kereskedelmi kérdőív K9-es kérdése alapján az eltérő piaci stratégiai céllal rendelkező (piaci pozíciók megtartása, mérsékelt növekedés, agresszív növekedés) vállalatok ösztönzőinek eltéréseire vonatkoztak. A negyedik kört az ágazat szerinti hovatartozás képezte, melyben a részletesen a feldolgozóipari, a kereskedelmi és szolgáltatási szektorban működő vállalatokat vizsgáltam. A kutatás második részében elkülönített részminták közötti különbségek feltárását ANOVA-táblák elemzése szolgálta. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációit meghatározó tényezők vizsgálatát regresszió számítással is kiegészítettem.

A kutatás *harmadik területét* a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációiban eltérő vállalatok különbözőségeinek feltárása képezte. A sokváltozós módszerek alkalmazása a vizsgált kérdéskörből adódóan kiemelten fontos, a kapcsolatok motivációinak többdimenziós jellege miatt. A kutatás során tehát többváltozós statisztikai módszerként faktoranalízist alkalmaztam létrehozva a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs faktorait. Majd a különböző motivációs jellemzőkkel bíró csoportok elkülönítésére a klaszterelemzést használtam. Az

¹¹ A kérdés itt arra vonatkozott, hogy a vállalat az iparági hálóban központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az iparág többi szereplőjére. A nemzetközi szakirodalom erre a fókusz vállalat (focal firm) kifejezést használja, így a disszertációban én is ezt használom, illetve a központi szereplő és fókusz vállalat fogalmakat szinonimaként alkalmazom. A másik részminta vállalatait, szintén a nemzetközi fogalomhasználat egyszerűsége miatt periférikusabb vállalatoknak (periferic firm) nevezem, kiemelve, hogy a kérdés alapján az iparági pozíciója nem ennyire szélsőségesen eltérő a két vállalatcsoportnak.

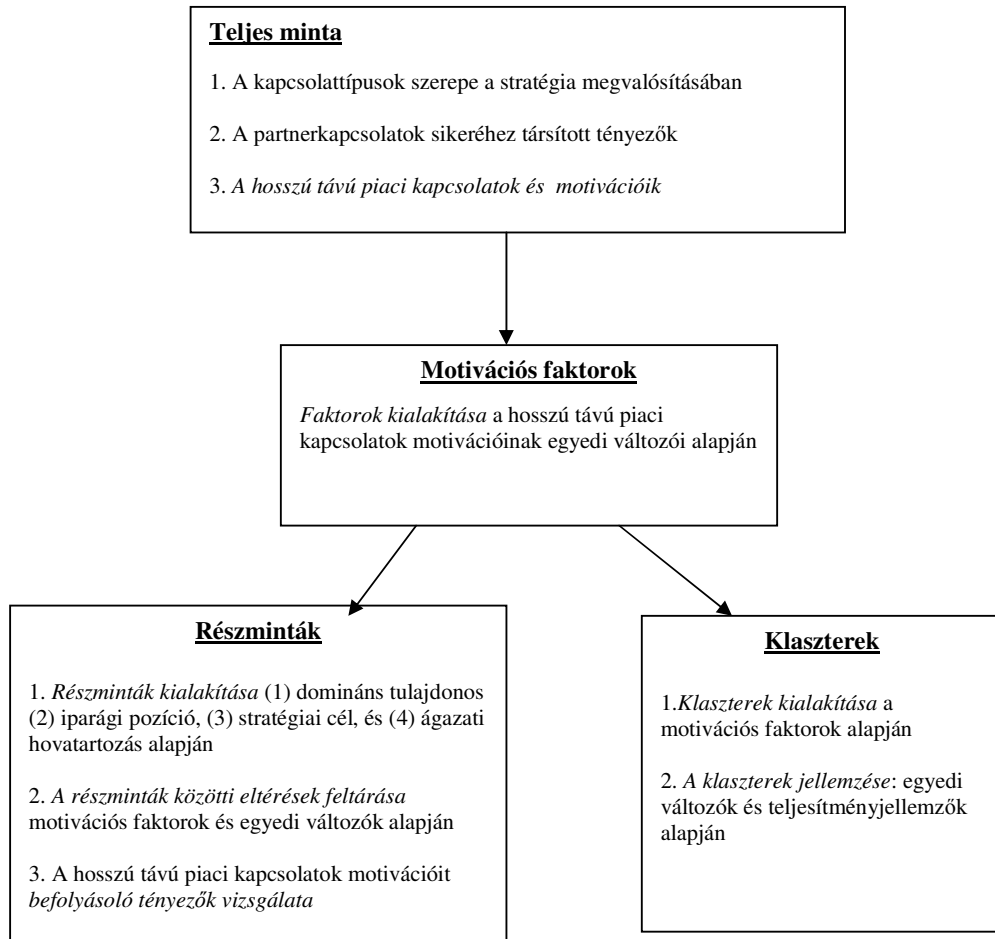
eltérő vállalatcsoportok jellemzésére a felsővezetői kérdőív (V17) iparági átlaghoz viszonyított teljesítményre vonatkozó változóit hívtam segítségül.

A disszertációban elsődlegesen a 2004-es felmérés eredményeire koncentráltam, de esetenként kitérek a változások bemutatására, az eredményeket összevetem a korábbi tapasztalatokkal. Megjegyzendő, hogy az előző felmérések eredményeivel való összevetésre csak korlátozottan volt lehetőség, mivel az üzleti kapcsolatokra vonatkozó nem minden egyes kérdés szerepelt a korábbi kérdőívekben, némelyik csak a 2004-es felmérés előkészítésekor került bele.

A 6. ábra a kutatás vizsgálati térképét foglalja össze. A különböző vállalatcsoportok eltérő motivációinak jellemzésére alapvetően a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációinak egyedi változóit és az azokból képzett faktorokat használtam. Emellett szerepeltettem olyan változókat is, melyek a kapcsolatok motivációs tényezőihez kiegészítő információkat szolgáltatnak.

6. ábra

Vizsgálati térkép



7. A kutatás eredményei

A fejezet a kutatás eredményeit foglalja össze. Elsőként a korábbi kutatások főbb eredményeit és a környezeti változások hatásait foglalom össze. Ezt követően a három vizsgált kutatási kérdéskörben végzett elemzések főbb pontjait mutatom be, majd az 7.5. alfejezetben kitérek az előzetesen megfogalmazott hipotézisek értékelésére.

Az 1996-os Versenyképesség kutatás eredményei megerősítették, hogy a rendszerváltást követően az újonnan kialakult piaci környezetben a vállalatok által működtetett kapcsolatok felbomlottak. A vállalati szervezetek szétaprózódtak, új tulajdonosi formák jöttek létre, és az erősödő verseny új kapcsolatok kialakítását tették szükségessé. A piacgazdasági viszonyok kialakulásának időszakában a partnerkapcsolatok fő jellemzőjét a bizalom hiánya jelentette. A vállalatok kisebb arányban alkalmaztak hosszú távú piaci kapcsolatokat, és ezeket kizárólag operatív működésük biztosítása ösztönözte. A partnerek közötti együttműködésekre ekkor kevés példa volt. (Chikán, 1997). További erőteljes hatást jelentett a vállalati kapcsolatokra a külföldi befektetők tevékenysége, amit az 1999-es kutatás megállapításai is megerősítettek. A Magyarországon létrehozott külföldi befektetések és a privatizációban megszerzett vállalatok a külföldi cégek hálózatainak részévé váltak. A multinacionális vállalatok által az egyes szektorokban megszervezett beszállítói hálózatok kialakításának elvei és gyakorlata igazodott a fejlett piacgazdaságokban működő beszállítói hálózatok szerveződéséhez. Emellett a hazai tulajdonú vállalatok kapcsolatrendszerének újraszerveződése is megtörtént. A kilencvenes évek vége felé ezekben a kapcsolatokban a működés racionalizálásának szempontja állt a középpontban. Ennek kiemelkedő példája az alapvető képességekre való koncentráció jegyében lezajlott kiszervezési hullám is, amikor költségtakarékossági céllal a vállalatok bizonyos tevékenységeket másokra bízta. A kapcsolatokhoz kötődő operatív működési célok túlsúlyát erősíti az 1999-es felmérés megállapítása is, mely szerint a vállalati működés mérhető dimenzióiban komoly előrelépés történt. A teljesítmény javulása elsősorban a hatékonyság terén mutatkozott meg, a piaci eredményességben

kevésbé tükröződött. (Czakó at al, 1999). A 2004-es felmérés első eredményei megállapították, hogy tovább erősödött gazdaságunk hálózati jellege, a vállalati kapcsolatok új dimenziókkal bővültek. A korábbi időszakokra jellemző hosszú bizalomhiány csökkent. Ma, ha lassan is, de nő a vállalkozói stratégiai szövetségek, és a hosszú távú piaci kapcsolatok szerepe (Czakó at al, 2004). Ezek súlypontja egyelőre elsősorban az operatív működésen van, de emellett azt várhatjuk, hogy az utóbbi időben a hosszú távú kapcsolatokban terjed a szereplők közötti együttműködés, a közösen kialakított tevékenységek, az együttes problémamegoldás, a közös fejlesztések szerepe is. Ezek megjelenései érzékelhetők a külföldi tulajdonban lévő vállalatok beszállítói kapcsolataiban. A szorosabb együttműködésekre való törekvés követendő példát jelenthet a hazai vállalatok számára is.

7.1. A hazai vállalatok üzleti kapcsolatai

Ez az alfejezet a teljes mintán végzett elemzések eredményeit tartalmazza. Vizsgálataim itt a különböző kapcsolattípusok stratégiai szerepére, az üzleti kapcsolatok sikeréhez társított tényezőkre, és a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációira irányultak. A fejezet a kutatás első kérdésköréhez kapcsolódó hipotézis vizsgálatának eredményeit tartalmazza.

7.1.1. Az üzleti kapcsolatok szerepe a vállalati stratégia megvalósításában

A vállalatok üzleti kapcsolatainak hálózatában megjelenő különböző kapcsolatok közül elsődlegesen fontosnak tartják a vállalati szakemberek a hosszú távú értékesítési kapcsolatok kialakítását. Közülük 61 százalék jelezte ennek a kapcsolattípusnak a kiemelkedően fontos szerepét. Ezt követi a hosszú távú beszállítói kapcsolat kialakítása, amit a válaszadók 35 százaléka tartott kiemelten fontosnak. A T-test páros minták elemzését elvégezve megállapítható, hogy a hosszú távú értékesítési kapcsolat és a hosszú távú beszállítói kapcsolat szerepének megítélése szignifikánsan különbözik ($p=0,000$), tehát minden létező szignifikancia szinten állíthatjuk, hogy a vállalatok nagyobb jelentőséget

tulajdonítanak a hosszú távú vevői kapcsolatoknak, mint a beszállítói kapcsolataiknak. Az egyes kapcsolattípusok szerepét a vállalati stratégia megvalósításába a 7. táblázat mutatja.

7. táblázat
Az egyes kapcsolattípusok szerepe a vállalati stratégia sikeres
megvalósításában, 2004¹²

	N	Átlagos értékelés	"Fontos" (4) és "Kiemelten fontos" (5)	Szórás
Hosszú távú értékesítési kapcsolat	298	4,52	93,9%	0,73
Hosszú távú beszállítói kapcsolat	298	3,92	67,4%	1,00
Stratégiai szövetségek	297	3,33	51,5%	1,20
Kapcsolatok helyi intézményekkel	296	3,30	49,3%	1,12
Állami kapcsolatok	298	3,28	47,3%	1,20
Egyszeri adásvétel	296	2,38	14,5%	1,10
Outsourcing megállapodások	286	2,29	13,9%	1,10
Licence szerződések	293	2,19	10,5%	1,07
Közös vállalat létrehozása	294	2,06	10,9%	1,10

A harmadik legfontosabbnak tekintett kapcsolattípus a stratégiai szövetség, amit 51,5 százalék tekint fontosnak, illetve kiemelten fontosnak. A válaszadók az átlagosnál nagyobb szerepet tulajdonítanak még a helyi, és az állami intézményekkel való kapcsolattartásnak. A vállalati stratégia megvalósításában a többség egyáltalán nem (1) illetve kevésbé fontosnak (2) tartja az egyszeri adásvételt, az outsourcing és licence szerződéseket, és a közös vállalat létrehozását. Mindez azt mutatja, hogy az állami kapcsolatok továbbra is jelentős szerepet játszanak a vállalatok életében. A vállalati szervezetek jelentősebb változásokkal járó újjáépítése befejeződött. A stratégia megvalósításának egyik alappillérét képező hatékony szervezeti működés átalakítása megvalósult.

¹² A kérdés az 1999-es felmérés kérdőívében még nem szerepelt, így nincs lehetőség a változások elemzésére.

Ezt támasztja alá, hogy immár sem a kiszervezések, sem pedig az integrációs törekvések nem játszanak fontos szerepet a vállalatok stratégiájában.

A kapott eredmények megerősítik tehát, hogy a vállalatok kapcsolati hálójában a hosszú távú piaci kapcsolatok játsszák a legfontosabb stratégiai szerepet. Ezek közül a hosszú távú értékesítési kapcsolatok szerepe jelentősen nagyobb hangsúlyt kap, ami erőteljesebb vevőorientált szemléletmódra utal. Ezek tehát megerősítik, hogy a hálózati kutatás szempontjából a hosszú távú vevői és szállítói kapcsolatok motivációinak elemzésével a vállalati kapcsolati hálók fontos területe kerülnek vizsgálat alá.

7.1.2. Az üzleti kapcsolatok sikerkritériumai

A válaszadó vállalatok többségének (50,5%) üzleti kapcsolatai 70-90 százalékban jártak sikerrel az elmúlt három évben, 31 százalék sikeres kapcsolatainak arányát 50 és 70 százalék közé teszi. A sikertelen kapcsolatok 10 és 30 százalék közé esnek a vállalatok 66,4 százalékánál. Mindezek azt tükrözik, hogy a vállalati hálók üzleti kapcsolatai stabilizálódtak, nagyrészüket sikeresen működik. A hálózati kapcsolatok jellemzése szempontjából fontos annak megismerése, hogy a vállalatok hogyan vélekednek együttműködéseik sikerességét, illetve sikertelenségét befolyásoló tényezőkről. Ennek feltérképezésére a következőkben az üzleti kapcsolatok sikeréhez illetve sikertelenségéhez társított tényezőket mutatom be, melyek eredményeit a 8. és 9. táblázat tükrözi.

8. táblázat

Az üzleti kapcsolatok sikeréhez társított tényezők, 2004¹³

	N	Átlagos értékelés	"Felelős" (4) és "Döntő mértékben felelős" (5)	Szórás
Bizalom	298	4,14	80,2%	0,82
A kommunikáció minősége	298	3,96	74,8%	0,82
Saját stratégiai céloknak való megfelelés	297	3,92	71,3%	0,93
Közös problémamegoldás	298	3,88	69,1%	0,96
Koordináció	298	3,85	69,4%	0,89
Információ megosztás	296	3,84	67,2%	0,89
Elkötelezettség	295	3,77	63,3%	0,96
Kölcsönös függőség	296	3,11	32,7%	0,97

Az üzleti kapcsolatok sikerét meghatározó tényezők között első helyen a bizalom szerepel, amit a vállalatok 37,2 százaléka döntő jelentőségűnek tart a sikerkritériumok között. Ezt követi a kommunikáció minősége, majd a saját stratégiai céloknak való megfelelés. A stratégiai céloknak való megfeleltetést a vállalatok 42,4 százaléka tekinti a siker fontos tényezőjének, és 28,9 százalék tartja döntő mértékben fontosnak. A partnerek közötti együttműködést jellemző tényezők, mint a közös problémamegoldás, a koordináció és az információ megosztás nagyon hasonló értékelést kaptak, és a vállalatok közel 70 százaléknál ezek a tényezők felelősek, illetve döntő mértékben felelősek az üzleti kapcsolatok sikeréért. Látható, hogy a kölcsönös függésnek a többi tényezőhöz képest kisebb jelentőséget tulajdonítanak a vállalatok.

Azt mondhatjuk tehát, hogy továbbra is a bizalom az elsődleges a kapcsolatok sikerében. Az eredményekből úgy tűnik, hogy a partnerkapcsolatok stratégiai megfeleltetése terén előrelépés történt. A vállalatok szemléletmódjára jellemző, hogy saját stratégiai céljaiknak való megfeleltetést fontosnak tekintik, ami az elméleti megfontolásokat figyelembe véve meghatározónak tekinthető a kapcsolatok működtetése terén. Ez kedvező szemléletváltásnak tekinthető, mivel

a korábbi tapasztalatok szerint a kapcsolatokat az elmúlt időszakban az jellemezte, hogy a partnerek azt nem kapcsolták stratégiai céljaikhoz (Könczöl, 2002).

9. táblázat

Az üzleti kapcsolatok sikertelenségéhez társított tényezők, 2004¹⁴

	N	Átlagos értékelés	"Jelentős" (4) és "Meghatározó jelentőségű" (5)	Szórás
A partneri elkötelezettség hiánya	286	3,26	45,4%	1,16
Közös problémamegoldás hiánya	285	3,21	43,5%	1,16
Rossz információ megosztás	286	3,14	39,8%	1,12
Bizalom hiánya	284	2,87	30,2%	1,13
Túlzott alárendeltség	283	2,80	29,6%	1,27
Stratégiai célnak való megfelelés hiánya	286	2,79	30,0%	1,19
Saját elkötelezettség hiánya	286	2,49	16,7%	1,07

A sikerkritériumok esetében nagyobb átlagok szerepelnek, míg a sikertelenség tényezőinek megítélésének értékelésekor. Ugyanakkor a szórások a sikertelenség tényezőinél nagyobbak. A T-test alapján végzett szórásanalízissel megállapíthatjuk, hogy a vállalat vezetők bátrabban nyilvánítanak ítéletet a sikerességet befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban, míg a sikertelenség megítélésében nagyobb a bizonytalanság.

A vállalatvezetők szerint a saját elkötelezettség hiánya a legkevésbé indoka az üzleti kapcsolatok sikertelenségének, ez inkább a partnerek jellemzője. Az eredményekből úgy tűnik, hogy a saját stratégiai célnak való megfelelést fontos sikerkritériumnak tartják a vállalatok, és ennek hiánya csak a válaszadók 30 százalékánál oka a sikertelenségnek. Mindkét tényezőcsoport értékelésében megjelenik az üzleti kapcsolatok működése során jelentkező közös munka, ami a partnerek együttes tevékenységét jellemzi. Ezek a közös problémamegoldás és az

⁷⁻¹⁴ A kérdés az 1999-es felmérés kérdőívében még nem szerepelt, így nincs lehetőség a változások elemzésére.

információ megosztás, melyek esetében nem mondható, hogy csak a partner vagy csak a saját tevékenységhez kötődik. Mindkét tényező szerepe a sikertelenség megítélésében nagyobb hangsúlyt kap, mint a sikerkritériumok rangsorában. Mindez arra enged következtetni, hogy a vállalatok érzékelik az üzleti kapcsolataik működtetése során a közös együttműködés hiányosságait. A bizalomhiány kevésbé játszik szerepet a sikertelenségben, míg az előző felmérésekben a bizalom hiánya jellemezte a vállalati kapcsolatokat¹⁵. E téren kedvező változásnak értékelhető, hogy az üzleti kapcsolatok sikertelenségében a bizalom hiánya nem meghatározó jelentőségű a vállalatok többségénél, csupán 6,3 százalék tekinti annak.

7.1.3. Hosszú távú piaci kapcsolatok

A hosszú távú piaci kapcsolatok vizsgálatai a vevői illetve beszállítói kapcsolatok elemzését tartalmazzák. A kereskedelmi kérdőív K16-17 kérdéseiben a válaszadók a hosszú távú értékesítési és beszerzési kapcsolataik arányát adták meg (ld. 2. melléklet). A válaszadó vállalatok 56,5 százalékánál a hosszú távú értékesítési kapcsolatok aránya 0-40 százalék közé esik. A többi vállalat esetében ez nagyobb arányt képvisel, melyek közül a 81 és 100 százalékban hosszú távú szerződésekkel dolgozó vállalatok 20,1 százalékot képviselnek. A hosszú távú beszállítói kapcsolatok megoszlása nagyon hasonló. Az összes beszerzés 40 százalékánál kevesebb hosszú távú szállítói szerződést kötő cégek aránya 57,7 százalék. Az 1999-es felmérés eredményével való összehasonlítás és a keresztábrák hasonló megoszlást mutattak. A két felmérésben a vevői kapcsolatok terén átrendeződés leginkább a 61 és 100 százalék közé eső kategóriák között tapasztalható, melyek közül nőtt a 80 százaléknál több hosszú távú szerződést alkalmazók aránya. A beszerzési kapcsolatok esetében azok a vállalatok vannak többen, akik 61 és 80 százalékban alkalmaznak hosszú távú szerződéseket. A keresztábrák elemzése megerősítette, hogy a vállalatok

¹⁵Chikán-Czakó-Demeter (1996); Czakó-Wimmer- Zoltayné (1999).

hasonlóan alkalmazzák a hosszú távú kapcsolatokat, mind az értékesítéseik, mind pedig beszerzéseik terén. A megoszlás mindkét esetben a két végpont felülreprezentált. Tehát azok a vállalatok, akik 0-20% és 21-40% közé teszik hosszú távú értékesítési kapcsolataik arányát, azok szállítói kapcsolataikat is ilyen arányban bonyolítják hosszú távú szerződésekkel. Azok közül a vállalatok közül, akik 81-100% közé teszik hosszú távú értékesítési kapcsolataikat, 70,0% hasonló arányban alkalmaz hosszú távú beszerzési kapcsolatokat. Összességében tehát a két felmérés eredményei szerint a hosszú távú piaci kapcsolatok aránya a vállalati gyakorlatban jelentősen nem változott, némi átrendeződés, eltolódás történt a nagyobb arányú alkalmazás felé. Ez azt erősíti, hogy a magyar gazdaságban működő vállalati kapcsolati hálók fontos alapkötődéseit a hosszú távú piaci kapcsolatok jelentik. A kapcsolatok stabilizálódtak, jelentős a hosszú távú piaci kapcsolatokat működtető vállalatok aránya és ezeket a vállalatok stratégiájuk megvalósításában elsődlegesnek tekintik. Azok, akik ezeket a kapcsolattípusokat sikerrel alkalmazzák nagyobb arányban kötnek hosszú távú szerződéseket, mint korábban.

7.1.3.1. Hosszú távú vevői kapcsolatok

A következőkben a vevőkkel és szállítókkal kialakított hosszú távú kapcsolatok motivációs tényezőinek vizsgálati eredményeit mutatom be. A kérdés tehát, hogy miért alakítanak ki a vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatot? A 10. és 11. táblázat a hosszú távú szerződések indokait mutatja fontosságuk szerint csökkenő sorrendben. A két felmérés eredményeit összehasonlítva megállapítható, hogy a hosszú távú vevői szerződések háttérében legfontosabb tényezőként továbbra is a vállalati gazdálkodáshoz kapcsolódó hagyományos operatív tényezők szerepelnek. Első helyet foglal el a stabil kapacitáskihasználás és a stabil bruttó árbevétel. Bár fontos és meghatározó jelentőségük a vállalatok arányát tekintve csökkent 1999-hez képest. Ez igaz a többi tényező értékelésére is, melyek közül leginkább a várható mennyiségi követelmények ismerete esetében csökkent azon vállalatok aránya, akik meghatározó jelentőségűnek értékelték ezt a tényezőt.

10. táblázat

A hosszú távú vevői kapcsolatok motivációi, 1999

	N	Átlag	"Fontos"(4) és "Meghatározó jelentőségű" (5)	Szórás
A stabil kapacitáskihasználás	240	4,14	80,4%	0,97
A stabil bruttó árbevétel	241	4,08	79,3%	0,97
A várható mennyiség előzetes ismerete	238	3,82	71,9%	1,05
A jövőbeni további szerződések reménye	236	3,56	59,4%	1,10
A várható minőségi követelmények előzetes ismerete	233	3,51	56,6%	1,15
A kalkulálható szerződések reménye	233	3,49	52,8%	1,05
A költségcsökkentési lehetőségek	236	3,44	53,4%	1,12
A szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	232	3,16	41,8%	1,15
A versenytársak kizárása	233	2,97	42,1%	1,30
A fejlesztési együttműködés lehetősége	232	2,95	34,9%	1,22
A szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	232	2,93	39,7%	1,27
A közös probléma elhárítás lehetősége	233	2,86	31,8%	1,19
A közös stratégia lehetősége	233	2,82	31,4%	1,25
A vevő ragaszkodik hozzá	235	2,77	26,4%	1,14

11. táblázat

A hosszú távú vevői kapcsolatok motivációi, 2004

	N	Átlag	„Fontos”(4) és „Meghatározó jelentőségű” (5)	Szórás
A stabil kapacitáskihasználás	260	3,86	73,8%	1,27
A stabil bruttó árbevétel	260	3,73	69,2%	1,29
A várható mennyiség előzetes ismerete	259	3,40	53,3%	1,24
A jövőbeni további szerződések reménye	260	3,38	55,0%	1,20
A kalkulálható szerződések reménye	260	3,27	48,8%	1,21
A költségcsökkentési lehetőségek	260	3,21	47,7%	1,30
A várható minőségi követelmények előzetes ismerete	256	3,17	43,0%	1,21
A versenytársak kizárása	259	2,97	38,7%	1,36
A szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	255	2,93	34,5%	1,16
A szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	257	2,80	33,8%	1,30
A fejlesztési együttműködés lehetősége	258	2,74	32,5%	1,26
A közös stratégia lehetősége	259	2,71	31,6%	1,26
A vevő ragaszkodik hozzá	261	2,71	29,1%	1,28
A közös probléma elhárítás lehetősége	258	2,70	28,6%	1,22

Azokat a tényezőket, melyek nem a mennyiségre, költségekre és árbevételre vonatkoznak továbbra is átlagosnak, vagy kevésbé fontosnak tekinti a vállalatok többsége, valamint az előző felméréshez képest csökkent azoknak a vállalatoknak az aránya, akik ezeket a tényezőket igazán fontosnak tekintik. Az üzleti kapcsolatokhoz kötődő „modern együttműködés tényezőik” esetében (Mohr-Speckman, 1994) változatlan a helyzet az előző felméréshez képest. A kutatás szempontjából kiemeltebben kezelt tényezők, mint a fejlesztési lehetőségek, a közös stratégia és közös problémamegoldás az átlagosnál kisebb fontosságot kapnak továbbra is. A fejlesztési együttműködési lehetőségek fontossága 0,2 százalékponttal csökkent, és csupán a válaszadók 32,5 százaléka tartja fontosnak, illetve meghatározó jelentőségűnek hosszú távú vevői szerződéseinek kialakításakor. A közös stratégia lehetősége szintén kisebb fontossággal bír, mint 1999-ben, bár a fontosnak tartók aránya nem változott. A vevőkkel kötött hosszú távú szerződéseknél a közös probléma elhárításának lehetőségét a válaszadók alig harminc százaléka értékeli fontosnak, míg a kapcsolatok sikeréhez társított tényezők értékelésekor ugyanez az arány közel hetven százalékot ér el. Összességében tehát továbbra is a hagyományos, az operatív működéshez kapcsolódó szempontok vezérlik a vállalatokat hosszú távú vevői kapcsolataik kialakításakor, bár elsődlegességük némiképp csökkent, ami arra enged következtetni, hogy a vállalatok más szempontokat is hangsúlyosabban figyelembe vesznek kapcsolataik kialakításakor. Az együttműködési tényezők szerepének felértékelődésére vonatkozó hipotézis a vevői oldalra vonatkozóan tehát nem igazolható.

7.1.3.2. Hosszú távú szállítói kapcsolatok

A hosszú távú szállítói szerződések motivációinak értékelését mutatja fontosságuk szerint csökkenő sorrendben a 12. és 13. táblázat. A két felmérés eredményeit összehasonlítva megállapítható, hogy a hosszú távú szállítói szerződések indokainak fontosság szerinti megítélése gyakorlatilag nem változott az 1999-es felméréshez képest. Továbbra is a megbízható ellátás és az előre

kalkulálható beszerzési költségek a legfontosabbak, és nőtt az ezeket meghatározó jelentőségűnek tekintő vállalatok aránya.

12. táblázat

A hosszú távú szállítói kapcsolatok motivációi, 1999

	N	Átlag	"Fontos" (4) és "Meghatározó jelentőségű" (5)	Szórás
Megbízható ellátás	243	4,20	81,8%	1,00
Előre kalkulálható beszerzési költségek	240	4,05	78,7%	1,08
A megbízható ismert minőség	237	3,95	74,7%	0,92
Kalkulálható szerződési feltételek	236	3,92	76,7%	0,89
Költségcsökkentési lehetőség	235	3,77	68,5%	1,09
A szerződéses keret "rugalmas" lehívásának lehetősége	232	3,40	54,3%	1,17
Kedvezőbb szállítási, tárolási feltételek	225	3,25	51,1%	1,19
Előnyszerzés a versenytársakkal szemben	224	3,15	44,2%	1,20
Szeretne ragaszkodni a szállítóhoz	232	3,05	35,8%	1,13
Ismert a szállító	219	2,99	35,6%	1,14
A közös stratégia lehetősége	233	2,88	34,8%	1,22
A fejlesztési együttműködési lehetőség	232	2,80	26,7%	1,18
A szállító ragaszkodik hozzá	228	2,55	20,2%	1,19

13. táblázat

A hosszú távú szállítói kapcsolatok motivációi, 2004

	N	Átlag	"Fontos" (4) és "Meghatározó jelentőségű" (5)	Szórás
Megbízható ellátás	263	4,16	84,3%	1,01
Előre kalkulálható beszerzési költségek	263	3,90	84,2%	1,15
A megbízható ismert minőség	261	3,81	69,7%	1,07
Kalkulálható szerződési feltételek	261	3,73	70,5%	1,08
Költségcsökkentési lehetőség	260	3,62	62,7%	1,23
A szerződéses keret "rugalmas" lehívásának lehetősége	259	3,26	49,0%	1,28
Kedvezőbb szállítási, tárolási feltételek	258	3,14	48,1%	1,31
Előnyszerzés a versenytársakkal szemben	259	2,98	40,9%	1,34
Szeretne ragaszkodni a szállítóhoz	258	2,84	31,0%	1,22
A fejlesztési együttműködési lehetőség	257	2,74	31,5%	1,25
Ismert a szállító	255	2,73	27,5%	1,21
A közös stratégia lehetősége	259	2,68	30,5%	1,23
A szállító ragaszkodik hozzá	258	2,40	13,6%	1,10

Csökkenett többek között a hosszú távú kapcsolatok kialakításának szempontjai között a költségcsökkentés jelentősége. Az egyes lehetőségeket fontosnak illetve meghatározó jelentőségűnek értékelő vállalatok arányát tekintve leginkább a beszállító ismertsége esetében történt csökkenés. Nőtt viszont a közös fejlesztési lehetőségeket fontosnak értékelők aránya az előző felméréshez képest.

A két felmérés eredményeinek összehasonlítása továbbá azt jelzi, hogy mind a vevői, mind a szállítói szerződések motivációs tényezőinek megítélésében csökkentek az átlagos értékelések és ezzel párhuzamosan nőtt a szórás. Statisztikai értelemben mindezek arra utalhatnak, hogy a vállalatvezetők bizonytalanabbak a motivációs tényezők megítélése kapcsán 2004-ben, mint 1999-ben voltak. Gazdasági szempontból viszont azt tükrözi, hogy hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi diverzifikáltabbak lettek. A vállalatok eltérő súlypontokat adnak az egyes motivációs tényezőknek. Ezt igazolják az egyes tényezőket fontosnak, illetve meghatározó jelentőségűnek tekintő vállalatok két időpont közötti arányának átrendeződései. Az együttműködési motivációk tekintetében kiemelendő, hogy a szállítói kapcsolatok esetében a fejlesztési együttműködések meghatározó jelentőségűnek tekintő vállalatok aránya nőtt.

Összességében tehát megállapítható, hogy a vállalatok számára továbbra is elsősorban a gazdálkodásuk biztosításához kapcsolódó motivációs tényezők hangsúlyosabbak hosszú távú vevői és szállítói kapcsolataikban egyaránt. A vizsgált vállalati kör alapján megállapítható, hogy a magyar gazdaságban megjelentek a kapcsolatokhoz kötődő közös fejlesztésekre, közös problémamegoldásra vonatkozó motivációs igények, azonban ez még inkább kialakulóban van, mintsem terjedőben. Az együttműködési tényezők szerepének felértékelődésére vonatkozó hipotézis azonban ezek alapján nem igazolható.

7.2 A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs faktorai

A további vizsgálatok tárgyát képező vállalatcsoportok elemzéséhez a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációinak egyedi változóiból faktoranalízis eljárással faktorokat képeztem. Ennek célja az volt, hogy a vevői és szállítói kapcsolatok motivációinak jellegzetes típusait segítsen feltárni. Az elemzésbe csak azokat a változókat vontam be, melyek korrelációja az adott faktorra meghaladta a 0,5 értéket. Így a 21 változóból hat faktort képeztem. A faktorokat az őket alkotó egyedi változók alapján a tartalmukat kifejező névvel láttam el. A faktorokba tehát az egyes faktorokkal legegységesebben összefüggésbe hozható, a faktor változó tartalmával legjobban korreláló egyedi változók kerültek. A faktoranalízis eredménytábláit a 3. melléklet tartalmazza. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációinak faktorai a következők:

1. „Működési motivációk a vevői szerződésekben” faktor összetevői:

- stabil bruttó árbevétel,
- stabil kapacitáskihasználás,
- kalkulálható szerződések,
- jövőbeni szerződések reménye,
- várható mennyiség ismerete,
- költségcsökkentési lehetőségek.

Látható, hogy az egyes változók a vállalatok működésének biztosításához kapcsolódnak. A faktoranalízis eredményei megerősítették, hogy a vállalatok hosszú távú kapcsolatainak indokai között fellelhetők jellegzetesen összefonódó tényezők. A stabil bruttó árbevétel ismerete a vállalati alaptevékenységekhez szükséges forrásokat kalkulálhatóságának célját képezi. A stabil kapacitáskihasználás és a várható mennyiség ismeretének igény háttérében a folyamatos működés biztosítása áll. A vállalatvezetők válaszai alapján ezek a tényezők szoros kapcsolatban állnak egymással, ezért egy faktor képezhető belőlük. Megjegyzendő, hogy a költségcsökkentési lehetőségek és a jövőbeni szerződések változók a vevői oldal szerződéskötési motivációi között az

együttműködési és piaci faktorokkal is kapcsolatban vannak. Legnagyobb korrelációt a működési feltételek biztosításával mutatják, így ebbe a faktorba kerültek.

2. **„Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben”** címszó alatt, egy faktor összetevőiként jelennek meg a következő egyedi változók:

- fejlesztési együttműködések,
- közös probléma-elhárítás,
- közös stratégia,
- szerződéses kereten belüli rugalmasság.

Ebbe a faktor kerültek a hosszú távú vevői kapcsolatok együttműködési tényezői. A kutatás szempontjából a faktoranalízis eredményei megerősítésként szolgáltak arra, hogy a „modern együttműködési tényezők” (Mohr-Speckman, 1994 alapján) egységes motivációs erővel lépnek fel a hosszú távú piaci kapcsolatok kialakítása során. A vállalatvezetők megítélései szerint is összetartozik tehát a közös problémamegoldás, a közös stratégia és a közös fejlesztések motivációja. A hosszú távú vevői szerződések motivációi között ezek az egyedi változók a partnerek közös tevékenységét hangsúlyozzák. A partnerkapcsolatokban a közös célok elérésére vonatkoznak, illetve az együttes tevékenység által elérhető teljesítményt erősítik. Mindez tehát azt erősíti, hogy a vállalatok ezeket az egyedi tényezőket együttesen kezelik. Amennyiben motiváltak a partnerekkel való közös tevékenységekben, azok megnyilvánulhatnak közös problémamegoldás, stratégia és fejlesztések terén is.

3. **„Piaci motivációk a vevői szerződésekben”**, amelynek összetevői között a következő változók szerepelnek:

- vevő ragaszkodik a szerződéshez,
- versenytársak kizárása.

A faktor tartalma a vállalat piaci környezetéből származó motivációkat tükrözi. A két egyedi változó arra utal, hogy a vállalat hosszú távú vevői kapcsolatainak

motivációit mennyire befolyásolja a partner, illetve a piaci verseny. A faktor ezáltal információt hordoz a vállalat vevőivel szembeni alkupozíciójára, és a versenytársakkal szembeni erőpozíciójára is. A faktor két tényezője információt szolgáltat továbbá a vállalat piaci helyzetéről, arról, hogy kapcsolatkötését mennyire befolyásolják a piac más szereplői.

A rotált faktorsúlyok esetében az első faktor által magyarázott variancia 29,0%, a második faktor esetében 25,5%, a harmadik esetében 12,4%. Így a három faktor együtt a teljes szórás 67 százalékát magyarázza.

A vevői oldalhoz hasonlóan a hosszú távú szállítói kapcsolatok motivációinak egyedi változóiból is három faktor alakult ki, melyek a következők:

4. **„Működési motivációk a szállítói szerződésekből”** faktor négy egyedi változója a következő:

- kalkulálható beszerzési költségek,
- megbízható ellátás,
- kalkulálható szerződések,
- költségcsökkentési lehetőség.

5. **„Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekből”** faktor elemei:

- fejlesztési együttműködések,
- közös stratégia,
- szerződéses kereten belüli rugalmasság.

6. **„Piaci motivációk a szállítói szerződésekből”** névvel ellátott faktor összetevőiként jelennek meg a következő egyedi változók:

- ragaszkodás a szállítóhoz,
- ismert a szállító.
-

A szállítói oldalhoz kötődő motivációs faktorok további megerősítését képezi annak, hogy a vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatait három típusú tényező

csoport motiválja. Ezek a vállalati működéshez kapcsolódó tényezőket, a piaci jellemzők, és a partnerrel való együttműködés motivációit foglalják össze. A hosszú távú szállítói szerződések motivációs faktorai hasonló jelentéstartalmat hordoznak, mint a vevői oldal - azonos névvel ellátott - szerződéskötési motivációi. A három faktor együtt a teljes szórás 72,8 százalékát magyarázza, amiből az első faktor 29,2%-ot, a második 24,4%-ot, és a harmadik faktor magyarázó ereje 19,1%.

7.3. A különböző részmintákon végzett elemzések eredményei

Ebben az alfejezetben a részminták kialakításának szempontjait követően, a kutatás második kérdéskörében megfogalmazott hipotézisekhez kapcsolódó elemzéseket mutatom be. A következőkben bemutatott vállalati részminták elemzéséhez először a kialakított faktorokat használtam, majd az eltérések¹⁶ részleteinek feltárásához az egyedi változókat hívtam segítségül. A fejezet alfejezetei az eltérő részminták eredményeit tartalmazzák, majd az alfejezet összefoglalásaként a különböző részmintákkal végzett regresszió számítás szerepel.

Az üzleti kapcsolatok motivációit a kontingencia elméleti lánc, környezet - stratégia-teljesítmény, összefüggésrendszerében vizsgáltam. Ez áll a különböző részminták kialakításának hátterében, és indokolja vizsgálatukat. A stratégiai kialakításának folyamata a környezeti adottságok megismerésén alapul. Ezt a vállalat piaci pozíciója, versenyhelyzetének, vevőivel és szállítóival való alkupozíciójának ismerete jelenti (Porter, 1980). Ezek alapján fontosnak tartottam, az eltérő iparági pozícióval rendelkező vállalatok összehasonlítását. Emellett az ágazati sajátosságok is meghatározó környezeti tényezőt jelentenek. A különböző ágazatokban működő vállalatok eltérő termék piac kombinációkkal rendelkeznek, amelyek alapvető különbségekként jelentkeznek tevékenységük végrehajtása során. Eltérő mechanizmusok működnek egy termékeket előállító és

¹⁶ Az eredmények értékelésekor az eltéréseket $p=0,1$ szintig szignifikánsnak tekintem.

szolgáltató vállalat esetében. Az operatív működés biztosítása meghatározóbb a feldolgozóipari vállalatok számára, míg az új piaci lehetőségek rugalmasabb kihasználása inkább a szolgáltató és kereskedelmi cégekre jellemző.

A stratégia szempontjából a tulajdonosi szerkezetnek eleve alapvető jelentősége van, hiszen azokat a döntéseket, amelyeknek a hosszú távú versenyképes működés szempontjából legnagyobb jelentőségük van, vagy a tulajdonosok hozzák, vagy ellenőrzésük alatt tartják. Fontos a vállalati kapcsolatok szempontjából, hogy ezen tulajdonosok között milyen súlya van a gazdasági szereplők egyes típusainak: az államnak, a külföldieknek és a hazai magánszemélyeknek és társaságoknak. A részminták kialakítását a hazai vállalatok tulajdonosi szerkezetében végbement változások (a privatizáció, a külföldi befektetők jelenléte stb.) is indokolták. Mindezek alapján joggal feltételezhetjük, hogy az előbbieken ismertetett környezeti tényezők figyelembevételével kialakított különböző stratégiai irányokhoz eltérő motivációk kapcsolódnak a hosszú távú piaci szerződések megkötésekor.

7.3.1. Az eltérő domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok részmintái

A disszertáció stratégiai nézőpontjához igazodva tehát azokat a tulajdonosokat tekintettem domináns tulajdonosi hányaddal rendelkezőnek, akik a vállalatot 75 vagy ennél nagyobb százalékban birtokolják, így mondhatni egyedüli meghatározói a vállalat stratégiájának. Az így kialakított részminták a következők: (1) állami domináns tulajdon, (2) külföldi domináns tulajdon, (3) belföldi domináns tulajdon, (4) azok a vállalatok, ahol nincs domináns tulajdonos 75 százalék felett.

A teljes mintát alkotó vállalatok 38 százaléka nem volt besorolható az elemzett részmintákba, mivel a vállalatok nagyon pontatlanul vagy egyáltalán nem adtak információt erre a kérdésre.

Az elemzésekbe bevont vállalati körben az állam domináns tulajdonosa a vállalatok 16,7 százalékának, ezt a részmintát 31 vállalat alkotja. A külföldi domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok száma 43, ami 23,1 százalékot jelent. A legnagyobb részmintát alkotja a belföldi domináns tulajdonban lévő 90 vállalat, ez 48,4 százalékot képvisel. A domináns tulajdonossal nem rendelkezők aránya 11,8 százalék, ebbe a részmintába 22 vállalat tartozik.

7.3.1.1. A domináns tulajdonos szerint elkülönített részminták összehasonlítása

Az alfejezet a domináns tulajdonos szerint elkülönített négy részminta egymás közötti legjellemzőbb eltéréseit foglalja össze. Ezt követően az egyes részminták fő jellemzőinek bemutatása következik az adott részminta, a többi vállalattól való szignifikáns eltérései alapján.

A faktoranalízissel kialakított hat motivációs faktor közül háromban szignifikánsan eltér egymástól a négy részminta. Ezek az (1) együttműködési motivációk a vevői szerződésekben ($p=0,040$), (2) együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben ($p=0,081$) és a (3) piaci motivációk a szállítói szerződésekben ($p=0,066$) faktorok. A faktorátlagokból megállapítható, hogy az mind vevői, mind szállítói oldalon az együttműködési motivációk a külföldi domináns tulajdonú vállalatoknál erőteljesebbek. A szállítói oldalon jelentkező piaci motivációk, pedig az állami vállalatok, és a belföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok hosszú távú szerződéseinek ösztönzői között kapnak elsődleges jelentőséget. Mindez arra enged következtetni, hogy a külföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok hálózatépítése tudatosabb, a partnerkapcsolatokban a hosszú távú közös együttműködésekben származó közös haszon elnyerése ösztönzi. Míg az állami és belföldi tulajdonosok által irányított vállalatoknál erőtejesebben jelentkezik a piaci alkalmak kihasználásának motivációja, a versenytársak kizárásának, illetve az erőfölény kihasználásának célja. Ez utóbbiak inkább a hálózat alakítás taktikai szemléletmódját tükrözik, mintsem tudatos partnerkapcsolati attitűdöt.

A faktorok alapján kapott eredmények tehát azt támasztják alá, hogy a domináns tulajdonos különbözősége leginkább az együttműködések motivációira van befolyással. A részminták jellemzőinek vizsgálatát a faktorok mellett kiegészítettem az egyedi változókkal is. Ezek alapján a négy részminta egymás közötti szignifikáns eltéréseit az 14. táblázat foglalja össze, az ANOVA táblákat a 4. melléklet tartalmazza.

14. táblázat

A domináns tulajdonos szerint elkülönített részminták szignifikáns eltérései

	Tulajdonos	N	Átlag	Szórás	Sig.
Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor	Állami tul. 75% felett	26	0,137	1,075	0,040
	Külföldi tul.75% felett	34	0,254	0,796	
	Belföldi tul.75% felett	80	0,034	0,993	
	Nincs 75% feletti tul.	15	-0,595	0,923	
Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor	Állami tul. 75% felett	28	-0,002	1,021	0,081
	Külföldi tul.75% felett	35	0,390	0,950	
	Belföldi tul.75% felett	79	-0,007	1,047	
	Nincs 75% feletti tul.	18	-0,356	1,149	
Piaci motivációk a szállítói szerződésekben faktor	Állami tul. 75% felett	28	0,335	0,931	0,066
	Külföldi tul.75% felett	35	-0,231	0,961	
	Belföldi tul.75% felett	79	0,192	0,999	
	Nincs 75% feletti tul.	18	-0,120	0,909	
A stratégia megvalósításában fontosak a kapcsolatok helyi intézményekkel	Állami tul. 75% felett	30	3,83	0,87	0,047
	Külföldi tul.75% felett	42	3,21	1,14	
	Belföldi tul.75% felett	89	3,2	1,13	
	Nincs 75% feletti tul.	22	3,41	1,14	
A stratégia megvalósításában fontosak az állami kapcsolatok	Állami tul. 75% felett	31	4,19	1,17	0,000
	Külföldi tul.75% felett	42	3,1	1,27	
	Belföldi tul.75% felett	89	3,21	1,08	
	Nincs 75% feletti tul.	22	3,23	1,11	
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	Állami tul. 75% felett	30	2,57	1,38	0,045
	Külföldi tul.75% felett	37	3,32	1,63	
	Belföldi tul.75% felett	86	2,49	1,51	
	Nincs 75% feletti tul.	20	2,85	1,6	

A vállalatok kapcsolati hálójában megjelenő különböző kapcsolat típusok tekintetében szignifikáns különbség mutatkozik az állami kapcsolatok ($p=0,000$) stratégiai szerepében, ami az állami domináns tulajdonosú cégek számára meghatározó jelentőségű, és legkevésbé fontos a külföldi tulajdonban lévők

számára. Emellett a hosszú távú szerződések arányát tekintve az összes beszerzésben a részminták szignifikáns eltérésnek egymástól ($p=0,045$). A legnagyobb arányban a külföldi domináns tulajdonú vállalatok alkalmazzák ezt a kapcsolattípust, míg a belföldi tulajdonban lévő cégek többségénél kisebb az ilyen szerződések aránya.

7.3.1.2. Az állami domináns tulajdonú vállalatok részmintája

Az állami domináns tulajdonban lévő vállalatok a vállalati stratégia megvalósításában legfontosabbnak tekintik a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat (4,52), valamint szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak állami kapcsolatoknak ($p=0,000$) és a helyi intézményekkel kialakított kapcsolatoknak (0,007), mint más vállalatok. A szignifikáns eltéréseket a 15. táblázat mutatja, az ANOVA táblák a mellékletben szerepelnek.

15. táblázat

Az állami domináns tulajdonú vállalatok szignifikáns eltérései

		Állami tulajdon 75% felett			
		N	Átlag	Szórás	Sig.
A stratégia megvalósításában fontosak a kapcsolatok helyi intézményekkel	nem	153	3,24	1,13	0,007
	igen	30	3,83	0,87	
A stratégia megvalósításában fontosak az állami kapcsolatok	nem	153	3,18	1,13	0,000
	igen	31	4,19	1,17	
Ragaszkodunk a szállítóhoz, ezért kötünk hosszú távú szerződést	nem	136	2,88	1,21	0,045
	igen	30	3,37	1,16	
Jobban érvényesíthető az erőfőlényünk, ezért nem kötünk hosszú távú szerződést szállítókkal	nem	123	2,50	1,16	0,010
	igen	30	3,10	1,03	

Hosszú távú piaci kapcsolataik hátterében legfontosabbnak tekintik a stabil bruttó árbevétel (4,04) megvalósítását. Emellett a piaci motivációk a szállítói szerződésekben faktor egyedi változói közül szignifikánsan eltérnek a többi vállalattól abban, hogy a megszokott szállítóhoz való ragaszkodás miatt kötnek hosszú távú szerződést ($p=0,045$), illetve akkor nem kötnek megállapodást, ha ezzel jobban érvényesíthetik erőfőlényüket ($p=0,010$). A hosszú távú kapcsolatok

kialakításának szempontjai között az átlagosnál kisebb jelentőséget tulajdonítanak a közös problémamegoldás, a közös stratégia és a fejlesztési együttműködések lehetőségének.

7.3.1.3. A külföldi domináns tulajdonú vállalatok részmintája

A külföldi domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok a szállítói szerződésekre vonatkozó együttműködési motivációk faktor ($p=0,026$), és a piaci motivációk faktor ($p=0,029$) tekintetében térnek el szignifikánsan a másik három részminta vállalataitól. A faktorértékek átlaga szerint a szállítókkal való együttműködések (a közös fejlesztések, közös stratégia) nagyobb hangsúlyt kapnak a külföldi tulajdonú vállalatok hosszú távú szerződések kialakításakor, mint más vállalatoknál. Fontos kiemelni, hogy a vevőkkel való együttműködésekben is motiváltabban ($p=0,147$), bár itt az eltérés nem szignifikáns. A piaci motivációikban viszont kevésbé jellemzi őket a szállítóhoz való ragaszkodás, illetve a szállító ismertsége. A szignifikáns eltéréseket mutató faktorokat és változókat tartalmazza a 16. táblázat, az ANOVA táblák a mellékletben szerepelnek.

16. táblázat.

A külföldi domináns tulajdonú vállalatok szignifikáns eltérései

		Külföldi tulajdonos 75% felett			
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor	nem	121	-0,022	1,019	0,026
	igen	34	0,254	0,796	
Piaci motivációk a szállítói szerződésekben faktor	nem	125	0,176	0,974	0,029
	igen	35	-0,231	0,961	
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	nem	136	2,56	1,49	0,007
	igen	37	3,32	1,63	
Siker oka a saját céloknak való megfelelés	nem	141	3,76	0,98	0,005
	igen	42	4,21	0,68	
Sikertelenség oka a stratégiai célnak megfelelés hiánya	nem	135	2,74	1,21	0,053
	igen	41	3,15	1,01	

Az átlagos értékelések alapján a külföldi tulajdonosú vállalatoknál a stratégia megvalósításában játszott szerep szerint a kapcsolattípusok kiegyensúlyozottabbak. Az egyes együttműködések szerepe között nincsenek olyan jelentős eltérések, mint más tulajdonú vállalatok esetében. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok az üzleti kapcsolatok sikertényezői között legfontosabbnak a saját célnak való megfelelést tekintik. Ebben szignifikánsan különböznek a többi vállalattól ($p=0,005$). Bár statisztikailag nem szignifikáns ($p=0,053$) nagyon fontos különbség továbbá, hogy nemcsak a sikerességben, hanem a sikertelenség okai között is nagyobb hangsúlyt kap ez a tényező. Ez a fajta konzisztencia arra enged következtetni, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok szemléletmódja fejlettebb a stratégiai célok és az üzleti kapcsolatok sikerességének összekapcsolásában. Jobban megfogalmazódik számukra tehát, hogy ha egy kapcsolat háttérében nincs a vállalat stratégiájához kapcsolható cél a kapcsolat sikere kétséges. Sikertelen kapcsolataikra vonatkozóan ismerik, jobban belátják saját hibáikat, míg a többi vállalat sokkal inkább a partnerre hárítja a kapcsolat sikertelenségét. Szemben a más tulajdonosú vállalatokkal a külföldi tulajdonú vállalatok szerint a sikertelenségért jobban felelős a saját céloknak való megfelelés hiánya, mint a partneri elkötelezettség hiánya (3,08). Hosszú távú kapcsolataik kezelését tekintve szignifikánsan nagyobb arányban alkalmaznak hosszú távú beszállítói kapcsolatokat ($p=0,007$).

7.3.1.4. A belföldi domináns tulajdonú vállalatok részmintája

A belföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok nem térnek el szignifikánsan a többi vállalattól a motivációs faktorok tekintetében. A hosszú távú piaci kapcsolataik ösztönzői között legerősebb a vevői oldalhoz kapcsolódó működési motivációk szerepe ($p=0,144$), de az eltérés itt sem szignifikáns. A részminta vállalatai szignifikánsan eltérnek ($p=0,048$) a többi vállalattól abban, hogy beszerzéseiket kisebb arányban bonyolítják hosszú távú beszállítói szerződésekkel.

7.3.1.5. A domináns tulajdonossal nem rendelkező vállalatok részmintája

A domináns tulajdonossal nem rendelkező vállalatok a vevői ($p=0,008$) és szállítói ($p=0,087$) oldalon is az együttműködési motivációs faktorok tekintetében szignifikánsan eltérnek a többi vállalattól. A faktorátlagok szerint tehát a fejlesztési együttműködések, a közös problémamegoldás, a közös stratégia változóinak várható értéke szignifikánsan kisebb, vagyis ezek kevésbé motiválják a domináns tulajdonos nélküli vállalatokat. Ez újabb megerősítése, annak, hogy az együttműködések motivációit a vállalat domináns tulajdonosa határozza meg leginkább. A szignifikáns eredményeket a 17. táblázat mutatja, az ANOVA táblák a mellékletben szerepelnek.

17. táblázat

A domináns tulajdonossal nem rendelkező vállalatok szignifikáns eltérései

		Nincs tulajdonos 75% felett			
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor	nem	140	0,107	0,963	0,008
	igen	15	-0,595	0,923	
Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor	nem	142	0,092	1,026	0,087
	igen	18	-0,356	1,149	
A jövőbeni szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	145	3,59	1,10	0,034
	igen	18	3,00	1,24	
A szerződéses kereten belüli rugalmasság érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	143	3,13	1,07	0,003
	igen	18	2,33	1,08	

Kapcsolatok motivációit jellemző tényezők tekintetében átlagos megítéléseik általában alacsonyabbak. Ez jellemző a szignifikáns eltéréseket mutató szempontokra is. A faktorok egyedi változói közül a többi vállalathoz képest számukra kisebb motiváló ereje van a jövőbeni újabb szerződéseknek ($p=0,034$), illetve a szerződésen belüli rugalmasságnak ($p=0,003$) a hosszú távú szerződéseik megkötésekor.

Összefoglalóan a domináns tulajdonos szerinti részminták eredményei alapján az alábbi következtetések vonhatók le. A részminták szerinti elkülönítés

különbségeket mutat a hosszú távú piaci kapcsolatok alkalmazása, és hozzájuk kapcsolódó szemléletmód és motivációs tényezők tekintetében. Azok a vállalatok, melyeknél van domináns tulajdonos motiváltabbak partnereikkel való együttműködésben, tehát hosszú távú piaci kapcsolataik motivációinak stratégiai megfeleltetése tudatosabb.

A külföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok szemléletmódja kiegyensúlyozottabb. A vevői oldal mellett nagyobb hangsúlyt kapnak a beszállítói oldalhoz kötődő kapcsolatok. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi között nagyobb hangsúlyt kapnak az együttműködésekre (közös problémamegoldás, közös fejlesztések, közös stratégia) vonatkozó igények, mint az állami és belföldi tulajdonú vállalatoknál. Tehát azoknál a magyar vállalatok, melyek külföldi tulajdonban vannak, érzékelhetően megjelenik az a külföldi gyakorlatban tapasztalható tendencia, mely a partnerkapcsolatok újfajta értelmezését adják. Ezek a vállalatok konzisztensebbek kapcsolataik kialakításakor, szemléletmódjuk fejlettebb a stratégiai célok és az üzleti kapcsolatok sikerességének összekapcsolásában, erőteljesebben törekednek a partnereikkel történő együttműködések kihasználására. Mindez azt tükrözi, hogy a külföldi tulajdonos által képviselt értékek, a stratégia megvalósítása érdekében az üzleti kapcsolatokban alkalmazott gyakorlat terén is megnyilvánul. A fejlettebb piacgazdaságokból származó szemléletmódból eredően jellemző rájuk, és hosszú távú piaci kapcsolataikat erőteljes ösztönzi, a stabil és együttműködő beszállítói bázis kialakítására épített vevőkiszolgálás. Az állami és belföldi domináns tulajdonú vállalatoknak követendő példát jelent, hogy kapcsolataikat erőteljesen jellemző vevőorientáció mellett, szállítói kapcsolataiknak is nagyobb hangsúlyt adjanak, és törekedjenek az észlelt együttműködési szemléletmód megvalósítására.

7.3.2. Az iparági pozíció szerinti vállalati részminták

Az iparági pozíció szerint kialakított két vállalati részminta a fókusz vállalatok és a periférikusabb helyzetű vállalatok csoportja (ld. 5 lábjegyzet) A teljes mintából a vállalatok 36,8 százaléka tartja magát az iparága központi szereplőjének, aki

képes hatást gyakorolni az iparág többi szereplőjére, 63,2 százalék pedig periférikusabb vállalat, melynek iparági pozíciójára nem a központi vezető szerep jellemző. A részminták szerinti felbontást megerősíti, hogy a fókusz vállalatok 85,3 százaléka egyetért azzal, hogy vállalata képes befolyásolni iparága fejlődését. A két részminta szignifikáns különbséget mutat e tényező tekintetében ($p=0,000$).

7.3.2.1. A fókusz és periférikusabb helyzetű vállalatok közötti eltérések

A faktoranalízissel létrehozott motivációs faktorok tekintetében a két részminta nem tér el szignifikánsan egymástól, így a különbségek feltárásához a teljes minta jellemzésére használt változókat is bevontam az elemzésbe.

A vállalati stratégiai megvalósítása szempontjából mindkét részminta vállalatainak többsége a hosszú távú vevői illetve szállítói kapcsolatokat tekinti meghatározó jelentőségűnek. Szignifikáns különbség ($p=0,027$) mutatkozik az értékesítési kapcsolatok esetében, melyek a fókusz vállalatoknál meghatározóbbak a stratégiai megvalósításában. A stratégiai szövetségek kialakítását ($p=0,001$), az állami kapcsolatokat ($p=0,000$) és a helyi intézményekkel való kapcsolatokat ($p=0,032$) fontosabbnak tekintik a fókusz vállalatok. Az licence szerződések ($p=0,022$), az outsourcing megállapodások ($p=0,001$) és a közös vállalat létrehozása ($0,008$) jelentősen kisebb szerepet kap a periférikus vállalatok kapcsolatkezelése során. Mindez azt mutatja, hogy az iparág vezető vállalati szélesebb partneri körben alakítanak ki üzleti kapcsolatot iparáguk más szereplőivel, és azok működtetését fontosabbnak tartják vállalati stratégiájuk megvalósításában. A részminták közötti szignifikáns eltérések eredményeit az 18. táblázat tartalmazza, az ANOVA táblák a 5. mellékletben szerepelnek.

18. táblázat
A fókusz és periférikusabb helyzetű vállalatok között szignifikáns
különbségeket mutató tényezők

	Képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére?				
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Hosszú távú értékesítési kapcsolat	nem igen	185 109	4,45 4,64	0,82 0,52	0,027
Licence szerződések	nem igen	185 105	2,08 2,38	1,03 1,13	0,022
Stratégiai szövetségek	nem igen	185 109	3,14 3,63	1,29 0,94	0,001
Közös vállalat létrehozása	nem igen	185 106	1,92 2,27	1,05 1,15	0,008
Outsourcing megállapodások	nem igen	178 105	2,11 2,57	1,07 1,11	0,001
Kapcsolatok helyi intézményekkel	nem igen	185 108	3,19 3,48	1,14 1,08	0,032
Állami kapcsolatok	nem igen	185 109	3,06 3,64	1,20 1,13	0,000
A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	nem igen	180 108	2,35 2,75	1,54 1,67	0,039
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	nem igen	175 102	2,23 2,89	1,42 1,53	0,000
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem igen	157 98	2,79 3,23	1,37 1,33	0,011
Az érvényesíthető erőfölény miatt nem kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem igen	153 91	1,89 2,31	1,01 1,23	0,004
Jobban érvényesíthető az erőfölényünk, ezért nem kötünk hosszú távú szerződést szállítókkal	nem igen	149 91	2,28 2,71	1,18 1,09	0,004

A két részminta szignifikánsan eltérő eredményeket mutat a hosszú távú szerződések tekintetében. A kereszttáblák (ld. melléklet) alapján megállapítható, hogy az iparág központi szereplői mind értékesítéseik, mind beszerzéseik terén nagyobb arányban alkalmaznak hosszú távú szerződéseket, míg a periférikusabb vállalatok között nagyobb arányt (közel 50%) képviselnek azok a cégek melyek esetében a hosszú távú szerződések aránya nem haladja meg a 20 százalékot. A

hosszú távú szerződéskötéseket motiváló tényezők átlagos értékelését figyelembe véve megállapítható, hogy a központi szereplők az egyes szerződéskötési okoknak nagyobb fontosságot tulajdonítanak, de a sorrendet nézve azonos az értékelés. Hasonlóan a teljes mintához a hagyományos indokok, mint mennyiség, árbevétel, költségek szerepe elsődleges, míg a partnerkapcsolatok kialakításakor az együttműködés szempontjai, a közös stratégia, fejlesztések és problémamegoldás háttérbe szorulnak. A két minta közötti szignifikáns eltérések a központi vállalatok erőfölényéhez társulnak. A fókusz vállalatok számára jelentősen fontosabb az az indok, hogy a versenytársak kizárása miatt kössenek hosszú távú szerződést vevőikkel ($p=0,011$), illetve akkor nem kötnek hosszú távú szerződést vevőikkel vagy beszállítóikkal, ha így érvényesíthetik erőfölényüket (a szignifikancia szint minkét esetben $p=0,004$). Ez az előzetes feltevéseimre alapozott hipotézis igazolásának tekinthető.

7.3.3. Az eltérő stratégiai céllal rendelkező vállalati részminták

A teljes minta stratégiai cél szerinti részmintákra történő bontása alapján három részminta alakult ki: (1) a piaci pozíciók megtartását, (2) a mérsékelt növekedést, és (3) az agresszív növekedést stratégiai célként megfogalmazó vállalatok csoportjai. A piaci pozíciót megtartók közé 86 vállalat tartozik, ami a teljes minta közel 30 százalékát jelenti. A mérsékelt növekvők képezik a legnagyobb részmintát, ide 184 vállalat került, ami a teljes minta 63 százaléka. A legkisebb elemszámú részminta az agresszív növekedést megcélzó vállalatok köre, melyben 22 vállalat szerepel, ez a minta 7 százalékát adja. A kérdésre a válaszadók 3 százaléka nem adott értékelhető választ.

Hasonlóan az előző alfejezethez először a három részminta egymás közötti szignifikáns eltéréseit elemeztem, majd az egyes részminták jellemzésénél a többi vállalattól való eltérések bemutatása következik.

7.3.3.1. A stratégiai cél szerint elkülönített három rész minta összehasonlítása

A három rész minta között nem találtam szignifikáns eltérést a motivációs faktorokat illetően, így az egyedi változókat hívtam segítségül a különbségek feltárására. A különböző stratégiai célt követő vállalati rész minták egymástól való eltérései egyrészt összefoglalják az egyes rész minták sajátosságait, másrészt kiemelik azokat a tényezőket melyek tekintetében a három rész minta leginkább eltérést mutat egymástól, ezeket tartalmazza a 19. táblázat, az ANOVA táblák a mellékletben szerepelnek.

19. táblázat

A stratégiai cél szerint elkülönített három rész minta szignifikáns eltérései

	A vállalat stratégiai célja				
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	piaci pozíciók megtartása	85	2,62	1,46	0,005
	mérsékelt növekedés	171	2,31	1,47	
	agresszív növekedés	21	3,38	1,53	
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	piaci pozíciók megtartása	74	2,77	1,19	0,054
	mérsékelt növekedés	161	2,65	1,29	
	agresszív növekedés	19	3,37	0,90	
A közös stratégia lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	piaci pozíciók megtartása	75	2,73	1,24	0,027
	mérsékelt növekedés	161	2,61	1,26	
	agresszív növekedés	19	3,42	0,96	
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	piaci pozíciók megtartása	76	3,25	1,28	0,053
	mérsékelt növekedés	160	2,83	1,40	
	agresszív növekedés	19	3,26	1,19	
A költségsökkentés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	piaci pozíciók megtartása	76	3,92	1,08	0,027
	mérsékelt növekedés	158	3,49	1,27	
	agresszív növekedés	22	3,36	1,22	

A vállalati stratégia megvalósításában mindhárom vállalatcsoportnak a hosszú távú értékesítési kapcsolat a legmeghatározóbb, de ezeket a kapcsolatokat az agresszív stratégiájú vállalatok alkalmazzák a legnagyobb arányban. A hosszú távú szállítói kapcsolatokat szintén az agresszív növekedést folytató vállalatok

alkalmaznak a legnagyobb arányban. Figyelemre méltó, hogy a beszállítói kapcsolataikban, a legkisebb arányban a mérsékelt növekvők alkalmaznak hosszú távú kapcsolatokat. A három vállalati minta közül az agresszív növekedést folytató vállalatok céljai között kapnak hangsúlyt az üzleti kapcsolatok együttműködési motivációinak egyes tényezői (közös stratégia és fejlesztések), míg a másik két rész minta vállalatainál ezek háttérbe szorulnak. A versenytársak kizárásának motivációja az agresszív stratégiájú cégek mellett jellemző a piaci pozícióikat megtartókra is. A szállítói kapcsolatokhoz kötődő költségcsökkentés leginkább a pozíciók megtartóinál jelentkezik.

7.3.3.2. A piaci pozíciók megtartására törekvő vállalatok részmintája

Stratégiájuk megvalósításában a hosszú távú értékesítési ($p=0,012$) és beszállítói ($0,044$) kapcsolatokat szignifikánsan kisebb fontosságúnak tartják, mint a többi vállalat. Hosszú távú vevői kapcsolataik indokai közt legfontosabbnak a stabil kapacitáskihasználást ($4,07$) és a stabil bruttó árbevételt ($3,87$) tekintik. A más stratégiát követőktől dominánsan eltérnek abban, hogy versenytársaik kizárása miatt ($p=0,038$) kötnek hosszú távú szerződést vevőikkel. A vevői szerződések esetében a szerződéskötés indokaként fontosabbnak tartják a szállítási, tárolási feltételeket ($p=0,040$) és az előre kalkulálható szerződéseket ($0,024$), mint a többi vállalat. Beszállítói szerződéseik megkötését szignifikánsan ($0,027$) jobban indokolja a költségcsökkentés, mint a más stratégiát követőknél. Hosszú távú kapcsolataik indokainál, mind a vevői, mind a szállítói kapcsolatok esetében az átlagosnál kisebb fontosságot kap a fejlesztési együttműködések, a közös probléma elhárítás, és a közös stratégiai lehetősége. A szignifikáns eltéréseket mutató tényezőket tartalmazza a 20. táblázat tükrözi, az ANOVA táblák a mellékletben találhatók.

20. táblázat

A piaci pozíciók megtartására törekvő vállalatok szignifikáns eltérései

	A stratégia célja a piaci pozíciók megtartása				
		N	Átlag	Szórás	Sig.
A stratégia megvalósításában fontosak a hosszú távú beszállítói kapcsolatok	nem igen	205 85	4,01 3,76	0,98 1,04	0,044
A stratégia megvalósításában fontosak a hosszú távú értékesítési kapcsolatok	nem igen	204 86	4,59 4,35	0,69 0,81	0,012
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem igen	179 77	2,86 3,25	1,39 1,27	0,038
A szállítási, tárolási feltételek érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem igen	180 74	2,70 3,07	1,27 1,33	0,040
A kalkulálható szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem igen	181 76	3,18 3,53	1,20 1,19	0,024
A költségcsökkentés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	nem igen	180 77	3,48 3,94	1,26 1,08	0,027

7.3.3.3. A mérsékelt növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája

A hosszú távú kapcsolatok arányát tekintve a mérsékelt növekvőknél szignifikánsan kisebb ($p=0,011$) az összes beszerzésben a hosszú távú beszállítói szerződések aránya. Hosszú távú értékesítési szerződéseket is kisebb arányban kötnek, mint a más stratégiájú vállalatok ($p=0,113$). A szignifikáns eltéréseket mutató tényezőket a 21. táblázat foglalja össze, az ANOVA táblák a mellékletben találhatók.

21. táblázat

A mérsékelt növekedés stratégiáját folytató vállalatok szignifikáns eltérései

	A stratégia célja a mérsékelt növekedés				
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	nem	107	2,78	1,49	0,011
	igen	171	2,31	1,47	
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	96	3,23	1,27	0,022
	igen	160	2,83	1,40	
A szállítási, tárolási feltételek érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	93	3,02	1,29	0,045
	igen	161	2,68	1,29	
Ragaszkodunk a szállítóhoz, ezért kötünk hosszú távú szerződést	nem	97	3,06	1,25	0,028
	igen	158	2,72	1,19	
A költségcsökkentés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	nem	99	3,81	1,13	0,045
	igen	158	3,49	1,27	

Kevésbé jellemző rájuk, hogy a versenytársak kizárása motiválja vevőikkel kötött hosszú távú szerződéseiket ($p=0,022$), illetve, hogy kedvezőbb szállítási, tárolási feltételek miatt kötnének szerződést ($p=0,045$). Ellentétben a piaci pozíciók megtartására törekvő vállalatokkal szerződéseiket kevésbé motiválja a költségcsökkentés ($p=0,045$), a minta többi vállalatához képest.

7.3.3.4. Az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája

Az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatok a vevői oldal együttműködési motivációs faktorában szignifikánsan eltérnek a többi vállalattól ($p=0,093$). A faktorátlagok azt jelzik, hogy a vevői együttműködésekhez kapcsolódó motivációs változók nagyobb átlagos értékelést kapnak, mint más stratégiájú vállalatoknál. Fontos kiemelni, hogy a faktort alkotó négy egyedi változó közül kettő (fejlesztési együttműködések, közös stratégia) önmagában is szignifikáns eltérést mutat. A szignifikáns különbségeket mutató jellemzőket tartalmazza a 22. táblázat, az ANOVA táblákat a mellékletben helyeztem el.

22. táblázat

Az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatok szignifikáns eltérései

		A stratégia célja az agresszív növekedés			
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor	nem	227	-0,027	1,01	0,093
	igen	18	0,384	0,81	
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	nem	257	2,42	1,47	0,004
	igen	21	3,38	1,53	
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	236	2,69	1,26	0,023
	igen	19	3,37	0,9	
A közös stratégia lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	237	2,66	1,25	0,01
	igen	19	3,42	0,96	

Hosszú távú kapcsolataik közül beszerzéseiket szignifikánsan ($p=0,018$) nagyobb arányban bonyolítják hosszú távú szerződésekkel. Értékesítési kapcsolataik között is nagyobb arányt képviselnek a hosszú távú szerződések, bár itt az eltérés nem szignifikáns ($p=0,185$). A kutatás szempontjából legfontosabb jellemző, amiben a részminta eltérést mutat a többi vállalatnál az a partner kapcsolatokhoz kötődő együttműködési szemlélethez kapcsolódik. Az agresszív növekedési céllal rendelkező vállalatok szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak hosszú távú vevői kapcsolataik céljai között a fejlesztési együttműködéseknek ($p=0,023$), a közös stratégia lehetőségének ($p=0,010$). A közös problémamegoldás is jelentősen nagyobb szerepet kap, mint a teljes minta másik részébe tartozó vállalatoknál. ($p=0,090$). Összefoglalóan tehát megállapíthatjuk, hogy a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi közül a partnerek közötti együttműködés leginkább az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatokra jellemző.

A három részminta eredményei tehát arra engednek következtetni, hogy a pozíciók megtartására törekvő kis beszállító vállalatok hosszú távú kapcsolatait elsősorban az éles piaci verseny ösztönzi. Ez abban jelentkezik hogy, vevői kapcsolataikat leginkább versenytársaik kizárása motiválja. Vevőiknek való megfelelést a szállítói oldalon elérhető költségelnyök megvalósításával próbálják elérni. Az agresszív stratégiájú vállalatok céljaik elérését egyoldalúan a

vevőkkel való együttműködés révén kívánják megvalósítani. A szállítói oldalhoz kapcsolódó motivációik nem erőteljesebbek az együttműködések terén, így a szemléletmód ilyen egyoldalúsága kérdésessé teheti a stratégia megvalósításának sikerességét. Másképpen azt tükrözi, hogy az agresszív növekedés megvalósítása elsősorban a vevőkkel való közös stratégia, közös fejlesztések, közös problémamegoldás megvalósításával érhető el.

7.3.4. Az ágazati hovatartozás szerinti részminták

Az előzetes hipotézisekben megfogalmazott feltevésem szerint a hosszú távú piaci szerződéseket az iparági hovatartozás szerinti különbségek befolyásolják. Ennek igazolására a kapcsolatok motivációs faktorainak eltéréseit a minta iparágai között vizsgáltam, majd a részletes elemzésre három részmintát választottam ki.

Az iparág szerinti elemzések azt mutatják, hogy a különböző ágazatban működő vállalatok két faktor tekintetében térnek el szignifikánsan egymástól. Ezek a működési motivációk a vevői szerződésekből faktor ($p=0,004$) és az együttműködési motivációk a vevői szerződésekből faktor ($p=0,066$). Fontos kiemelni, hogy a szállítói oldal működési motivációs faktora ($p=0,130$) is jelentős eltérést jelez. Mindezek megerősítik azon feltevést, hogy az iparági hovatartozás sajátosságai leginkább a működéshez kapcsolódó motivációs tényezőket befolyásolják. Az eltéréseket tartalmazó ANOVA táblát a 7. mellékletben helyeztem el.

Az iparági hovatartozás szerinti részletes vizsgálataim a mintában a legnagyobb részarányban jelen lévő feldolgozóipari, kereskedelmi és a szolgáltatóiparban működő vállalatokra vonatkoztak. A feldolgozóipari vállalatok részmintájába 148 vállalat tartozik, ami a teljes minta közel 50 százalékát adja. A kereskedelmi vállalatok részaránya közel 10 százalék, a szolgáltató szektorban működőké, pedig 12,1 százalék. A fennmaradó közel 28 százalékot mezőgazdasági, kitermelő ipari, építőipari, energia, illetve közösségi szolgáltatás szektorokban működő vállalatok képezik.

7.3.4.1. A feldolgozóipari vállalatok részmintája

A feldolgozóipari vállalatok a működési motivációk a vevői szerződésekből faktor tekintetében térnek el szignifikánsan ($p=0,022$) a más iparágban működő vállalatoktól. A faktorátlagok szerint a feldolgozóipari vállalatok esetében a működéshez kapcsolódó motivációk erőteljesebbek, mint más vállalatoknál. Ezt tovább erősíti, hogy a vevői oldal működési faktorának egyedi változóinak többsége önmagában is szignifikáns különbséget mutat. Az együttműködési motivációk közül a vevővel kialakított közös stratégia ($p=0,035$), és a fejlesztési együttműködések ($p=0,019$) is nagyobb hangsúlyt kapnak, bár értékelésük az átlagosnál kisebb. A szignifikáns eltéréseket a 23. táblázat tartalmazza, az ANOVA táblák a mellékletben találhatók.

23. táblázat

A feldolgozóipari vállalatok szignifikáns eltérései

		Feldolgozóipari vállalat			
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Működési motivációk a vevői szerződésekből faktor	nem	114	-0,15	1,007	0,022
	igen	126	0,14	0,996	
A stabil kapacitáskihasználás érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	118	3,66	1,366	0,045
	igen	133	3,98	1,181	
A kalkulálható szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	119	3,13	1,241	0,078
	igen	133	3,40	1,194	
A jövőbeni szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	119	3,13	1,207	0,003
	igen	133	3,57	1,163	
A várható mennyiség ismerete érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	119	3,16	1,278	0,008
	igen	132	3,58	1,179	
A várható minőség ismerete érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	118	3,03	1,198	0,082
	igen	130	3,30	1,199	
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	118	2,51	1,232	0,019
	igen	132	2,88	1,233	
A közös stratégia lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	119	2,51	1,213	0,035
	igen	132	2,84	1,293	
A szerződéses keret rugalmas lehívása miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	nem	119	3,10	1,294	0,086
	igen	130	3,38	1,229	

7.3.4.2. A kereskedelmi vállalatok részmintája

A hosszú távú piaci szerződések motivációs faktorai közül a kereskedelmi vállalatoknál a vevői oldalhoz kapcsolódó működési motivációk ($p=0,020$) kisebb jelentőséggel szerepelnek, mint a más ágazatba tartozó vállalatoknál. A 24. táblázatban látható, hogy az egyedi változókkal végzett vizsgálat is megerősíti, hogy hosszú távú vevői szerződéseiket kevésbé ösztönzik a működéshez kapcsolódó tényezők. Ezzel szemben motivációik között leghangsúlyosabb a szállítói oldalhoz kötődő piaci motivációk szerepe ($p=0,042$). Az ágazat sajátosságaiból adódóan a versenytársakkal szembeni előnyszerzés ($p=0,072$) az egyik legfontosabb tényező motivációik között.

24. táblázat

A kereskedelmi vállalatok szignifikáns eltérései

		Kereskedelmi vállalat			
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Működési motivációk a vevői szerződésekben faktor	nem	217	0,049	0,993	0,020
	igen	23	-0,467	1,074	
Piaci motivációk a szállítói szerződésekben	nem	214	-0,036	1,003	0,042
	igen	25	0,388	0,798	
A stabil bruttó árbevétel érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	227	3,77	1,27	0,085
	igen	24	3,29	1,37	
A stabil kapacitáskihasználás érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	227	3,92	1,25	0,001
	igen	24	3,00	1,32	
A jövőbeni szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	228	3,41	1,19	0,078
	igen	24	2,96	1,27	
A várható mennyiség ismerete érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	227	3,43	1,22	0,076
	igen	24	2,96	1,37	
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	226	2,77	1,26	0,037
	igen	24	2,21	1,02	
A versenytársakkal szembeni előnyszerzés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	nem	224	2,93	1,33	0,072
	igen	25	3,44	1,47	

7.3.4.3. A szolgáltatási szektor vállalatainak részmintája

A szolgáltatási szektorban működő vállalatok részmintája a vevői hosszú távú kapcsolatok működési motivációjának faktorában térnek el szignifikánsan ($p=0,059$) a más ágazatban tevékenykedő vállalatoktól. A faktor egyedi változói közül a stabil bruttó árbevétel ($p=0,008$), a stabil kapacitáskihasználás ($p=0,047$) és a kalkulálható szerződések ($p=0,094$) önmagukban is szignifikáns eltéréseket mutatnak, ezek a szempontok a kereskedelmi vállalatok számára meghatározóbban hosszú távú vevői kapcsolataik kialakításában. Vevői együttműködések másik kiemelkedően fontos eleme a versenytársak kizárásának ($p=0,026$) motivációja. Az eredményeket a 25. táblázat foglalja össze, az ANOVA táblák a mellékletben szerepelnek.

25. táblázat
A szolgáltatási szektor szignifikáns eltérései

		Szolgáltató vállalat			
		N	Átlag	Szórás	Sig.
Működési motivációk a vevői szerződésekben faktor	nem	214	-0,04	1,04	0,059
	igen	26	0,35	0,62	
A stabil bruttó árbevétel érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	223	3,65	1,31	0,008
	igen	28	4,32	0,90	
A stabil kapacitáskihasználás érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	223	3,78	1,31	0,047
	igen	28	4,29	0,94	
A kalkulálható szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	224	3,23	1,24	0,094
	igen	28	3,64	0,99	
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	nem	223	2,87	1,37	0,026
	igen	27	3,48	1,12	

Az ágazati hovatartozás szerint vizsgált három részminta jellemzőinek összehasonlításából megállapítható, hogy az ágazatok különbözősége a vevői oldal működési motivációban jelez leginkább eltéréseket. A vállalati működéshez kapcsolódó motivációs tényezők a szolgáltató vállalatok számára a legjelentősebbek, szintén hangsúlyosak a feldolgozóipari vállalatok számára, míg a kereskedelmi cégeknél ez másodlagos szerepet kap. A magyar kereskedelmi szektorra jellemző egyre éleződő versenyhelyzet miatt a vállalatoknál a versenytársak szembeni előnszerzés motivációja dominál a szállítói piacon.

7.3.5. A regresszió számítás eredményei

A részminták elemzése alapján kapott eredmények megerősítésére lineáris regresszió számítást végeztem. A Backward féle eliminációs eljárással végzett regresszió számítás során a nem szignifikáns tényezők kikerültek a regressziós modellből.

A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs faktorai közül két faktorra vonatkozóan kaptam szignifikáns eredményeket. A működési motivációk a vevői szerződésekben faktor alakulását 5,0 százalékban magyarázza a belföldi domináns tulajdonos ($p=0,061$), a feldolgozóipari ($p=0,051$) és a szolgáltató szektorba való tartozás ($p=0,049$).

Az együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor szignifikáns befolyásoló tényezői az állami ($p=0,020$), a külföldi ($p=0,005$) és a belföldi ($p=0,021$) domináns tulajdonos. A modell magyarázó ereje ebben az esetben 5,3 százalék. A regressziós modellek magyarázó ereje nem jelentős. Azonban, ha figyelembe vesszük, hogy a vállalatok hosszú távú kapcsolatainak motivációit milyen sok tényező befolyásolhatja, a kapott eredmények mindenképpen figyelemre méltóak. Mindemellet megerősítik, hogy a működéshez kapcsolódó motivációkra leginkább az ágazati hovatartozás, az együttműködésekre, pedig a domináns tulajdonos van befolyással. A regresszió számítás eredmény tábláit a 8. melléklet tartalmazza.

7.4. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi és a teljesítmény

A kutatásom célját képezte a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációiban eltérő vállalatok különbözőségeinek feltárása, és teljesítményük összehasonlítása. Itt a legfontosabb kérdést az jelentette, hogy fellelhetők-e teljesítménybeli különbségek az eltérő motivációjú vállalatok között. Másképp fogalmazva, hogy azok a vállalatok melyek motivációi között nagyobb hangsúlyt kap a partnerekkel való együttműködés jobb eredményt mutatnak-e. A kérdéskör vizsgálatához a faktoranalízis eredményeként kialakított motivációs faktorokat alapul véve a klaszteranalízis módszerét alkalmaztam, mellyel a minta felbontható olyan csoportokra, melyek a kialakított faktorok szempontjából lényegesen különböznek egymástól. Az egyedi változókból képzett faktorok alapján 226 vállalat volt besorolható klaszterekbe. Az elemzés kiinduló táblája egy 226*6 méretű mátrix, melynek elemeit a megfigyelési egységek adott faktorhoz tartozó értékei képezték. K-középpontú klaszterelemzéssel eredményeként a vállalatok öt csoportját, mint öt különböző motivációs típust különítettem el. Az öt klaszter szignifikánsan¹⁷ eltér mind a hat motivációs faktor tekintetében. Mint a motivációs faktorok esetében, itt is névvel láttam el a különböző motivációjú csoportokat. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi szerint elkülönített öt vállalatcsoport a következő (zárójelben megadva az adott típusba tartozó vállalatok számát):

1. klaszter (n = 29): Közömbös vállalatok,
2. klaszter (n = 45): Szállító orientált vállalatok,
3. klaszter (n = 41): Működés orientált vállalatok,
4. klaszter (n = 75): Együttműködő vállalatok,
5. klaszter (n = 36): Vevői piac orientált vállalatok.

¹⁷ Az F próba mind a hat faktor esetében $p=0,000$ szinten szignifikánsnak bizonyult.

A klaszterek összefoglaló, számszerű jellemzését a motivációs faktorok szerint a 26. táblázat mutatja, mely részletesebb tartalmát érzékelteti, hogy a különböző faktorok szempontjából ezek a vállalat típusok milyen értékekkel jellemezhetők. A klaszterek értelmezéséhez a faktorok sötétített sajátértékei veendőek figyelembe.

26. táblázat
A különböző motivációs klaszterek jellemzése faktorok szerint

2004 - Végző klaszterközpontok		Motivációs klaszterek				
		1	2	3	4	5
N(226)		Közömbös	Szállító orientált	Működés orientált	Együtt- működő	Vevő piac orientált
Motivációs faktorok						
vevő	működési	-1,585	0,430	0,664	0,262	-0,573
	együtműködési	-0,638	0,044	-1,092	0,755	0,270
	piaci	-0,746	0,078	-0,002	-0,082	1,032
szállító	működési	-1,402	0,575	0,459	0,098	-0,302
	együtműködési	-0,606	0,593	-1,021	0,533	-0,105
	piaci	-0,467	-1,081	0,017	0,768	0,107

A klaszterek részletesebb jellemzésére a faktorok egyedi változóit is használtam. A változókat aszerint csoportosítottam, hogy az adott vállalatcsoport hosszú távú kapcsolatainak kialakítását hogyan befolyásolják. Megfelelő csoportosítással látható, hogy ezek közül melyek egy adott vállalat típus hosszú távú szerződéseit leginkább "motiváló tényezők", illetve "nem motiváló tényezők" (a kevésbé markáns részletek elhagyásával). A jellemzést a 27. táblázat szemlélteti, az elemzésbe bevont egyedi változók klaszterekre vonatkozó átlagos értékeit a 9. melléklet tartalmazza.

27. táblázat

A különböző motivációjú klaszterek jellemzése egyedi változók szerint

(motivációs változók és az átlagtól való eltérés)

Klaszterek	Motiváló tényezők		Nem motiváló tényezők	
Közömbös			Közös stratégia (sz)	-2,10
			Stabil kapacitáskihasználás (v)	-1,95
			Stabil bruttó árbevétel (v)	-1,95
			Várható mennyiség ismerete (v)	-1,90
			Kalkulálható szerződési feltételek (sz)	-1,59
Szállító orientált	Költségcsökkentési lehetőség (sz)	1,63	Ismert a szállító (sz)	-0,92
	Szerződéses kereten belüli rugalmasság (sz)	1,29	Ragaszkodás a szállítóhoz (sz)	-0,73
	Költségcsökkentési lehetőségek (v)	0,82	Közös stratégia (sz)	-0,49
	Kalkulálható beszerzési költségek (sz)	0,48	Közös stratégia (v)	-0,34
	Szerződéses kereten belüli rugalmasság (v)	0,47	Vevő ragaszkodik a szerződéshez (v)	-0,24
Működés orientált	Költségcsökkentési lehetőség (sz)	0,74	Közös stratégia (sz)	-1,99
	Stabil bruttó árbevétel (v)	0,58	Fejlesztési együttműködések (sz)	-1,58
	Költségcsökkentési lehetőségek (v)	0,49	Közös stratégia (v)	-1,30
	Stabil kapacitáskihasználás (v)	0,28	Közös probléma-elhárítás (v)	-1,18
	Kalkulálható beszerzési költségek (sz)	0,27	Fejlesztési együttműködések (v)	-0,84
	Kalkulálható szerződések (v)	0,22	Vevő ragaszkodik a szerződéshez (v)	-0,48
	Megbízható ellátás (sz)	0,22	Szerződéses kereten belüli rugalmasság (v)	-0,41
Együttműködő	Ragaszkodás a szállítóhoz (sz)	1,12	Versenytársak kizárása (v)	-0,15
	Szerződéses kereten belüli rugalmasság (sz)	1,11	Vevő ragaszkodik a szerződéshez (v)	-0,10
	Közös stratégia (v)	0,73	Közös stratégia (sz)	-0,09
	Közös probléma-elhárítás (v)	0,73		
	Fejlesztési együttműködések (v)	0,68		
	Kalkulálható szerződések (v)	0,49		
	Kalkulálható szerződési feltételek (sz)	0,47		
	Stabil kapacitáskihasználás (v)	0,46		
	Fejlesztési együttműködések (sz)	0,23		
Vevői piac orientált	Vevő ragaszkodik a szerződéshez (v)	0,84	Közös stratégia (sz)	-1,26
	Fejlesztési együttműködések (v)	0,58	Fejlesztési együttműködések (sz)	-0,59
	Szerződéses kereten belüli rugalmasság (sz)	0,45	Stabil bruttó árbevétel (v)	-0,54
	Közös probléma-elhárítás (v)	0,26	Kalkulálható beszerzési költségek (sz)	-0,40
	Jövőbeni szerződések (v)	0,21	Stabil kapacitáskihasználás (v)	-0,40
	Közös stratégia (v)	0,18		
	Szerződéses kereten belüli rugalmasság (v)	0,09		
	Versenytársak kizárása (v)	0,08		

Megjegyzés: a motivációs tényezők után zárójelben szerepel, hogy (v) a vevői, illetve (sz) szállítói kapcsolatra vonatkozik-e.

A következőkben a hasonlóságaik alapján azonos klaszterbe tartozó vállalatok jellemzőit adom meg a vállalatok közös jegyeinek kiemelésével.

1. Közömbös vállalatok (n = 29)

Az ebbe a csoportba tartozó vállalatokat a hosszú távú kapcsolataikban mind vevői, mind pedig szállítói oldalon "alul motiváltság" jellemzi. A faktorok szerint legkevésbé motiválják hosszú távú kapcsolataikat a vállalati működéshez kapcsolódó tényezők. Ezek közül a legkevésbé ösztönzi vevői kapcsolataik kialakítását a stabil bruttó árbevétel, a stabil kapacitáskihasználás, illetve a szállítókkal kialakítható közös stratégia lehetősége. Ezek alapján arra következtethetünk, hogy ezeknek a vállalatoknak tevékenységük ellátásához nem szükséges, vagy nem jellemző, hogy hosszú távú szerződéseket kössenek vevőikkel, illetve szállítóikkal. Feltételezhetően nem meghatározó szereplői a piacnak, akik egyedi szerződésekkel dolgoznak.

2. Szállító orientált vállalatok (n = 45)

Az e típusba tartozó cégek motivációjának súlypontját a szállítói kapcsolatokhoz kötődő működési és együttműködési tényezők képezik. Ezek a vállalatok erősebben motiváltak a szállítóikkal való hosszú távú kapcsolatok kialakítására. Piaci erőpozíciójukra jellemző, hogy értékesítési oldalon náluk a legerősebb a versenytársak kizárásának igénye. Emellett hangsúlyos számukra a költségcsökkentés lehetősége, ami mind a vevői, mind pedig a szállítói oldal motivátorai között első helyen szerepel. A szállítói szerződések fontos indikátora a szerződési keret rugalmas lehívása, valamint a kalkulálható beszerzési költségek és a megbízható ellátás. Ugyanakkor a szállítóhoz való ragaszkodás és a közös stratégia az átlagosnál kevésbé motiválja e vállalatok hosszú távú kapcsolatait.

3. Működés orientált vállalatok (n = 41)

Erre a vállalatcsoportra az jellemző, hogy hosszú távú kapcsolatainak legfőbb mozgató rugója a vállalati működés biztosítása. Beszállítói és vevői

kapcsolataikban legfontosabb számukra a költségcsökkentés megvalósítása, a stabil kapacitáskihasználás, a stabil bruttó árbevétel elérése. Emellett nagyon gyengén motiválja őket a partnerekkel való közös együttműködések lehetősége. Nem motiváltak sem vevőikkel, sem szállítóikkal kialakítható közös stratégiában, sem az esetleges közös fejlesztési együttműködésekben.

4. Együttműködő vállalatok (n = 75)

Ezen vállalatok esetében a partnerekkel való együttműködős ösztönzi legjobban a hosszú távú kapcsolatok kialakítását. Ragaszkodnak szállítóikhoz és az így elérhető szerződéses kereten belül rugalmasság fontos hajtóerő számukra. Motiváltak a vevőikkel való közös stratégia kialakításában, valamint a közös probléma-elhárításban. Szerződéseik indikátorai között fontos szerepet kapnak mind a vevőikkel, mind szállítóikkal megvalósítható fejlesztési együttműködések. Vevői kapcsolataikat nem jellemzi sem versenytársak kizárásának célja, sem a vevői erőfölény érvényesülése. Fontos kiemelni, hogy az öt klaszter közül ez a legnagyobb elemszámú vállalatcsoport. A klaszterekbe sorolt 226 vállalat egyharmada számára fontos motivációs tényezőként jelentkezik

5. Vevői piac orientált vállalatok (n = 36)

Az ebbe a csoportba tartozó vállalatok hosszú távú szerződéseinek mozgatója a vevői piac. Vevőik ragaszkodnak ahhoz, hogy kapcsolatukat hosszú távú szerződésekben rögzítsék. A vevővel szembeni gyenge alkupozícióból fakadóan fontosak a fejlesztési együttműködések, és a közös probléma-elhárítás motivációja. A vevővel kialakítható közös stratégia ösztönző szerephez jut, míg a szállítók irányába ez a legkevésbé fontos motiváló erő. A vevőtől való függés jele emellett, hogy a vevői oldalhoz kapcsolódó működési tényezők motivációs szerepe csekély. A szállítói oldalhoz kapcsolódó motivációs tényezők szerepe ebben a klaszterben az átlagosnál gyengébb.

7.4.1. A klaszterek teljesítménye

Elemzéseim szerint az egyes motivációs klaszterek eltéréseket mutatnak a különböző teljesítményjellemzők tekintetében. A 7. ábra illusztrálja a motivációs fókuszok és a teljesítményjellemzők kapcsolatát. A teljesítményjellemzők a vállalatvezetők értékelései saját iparági átlaguk színvonalához képest. A teljesítményjellemzők klaszterekre vonatkozó értékeit a 9. melléklet tartalmazza.

Az eredmények azt jelzik, hogy azok a vállalatok, akiknél a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs fókuszában a vállalati működés biztosítása áll, és az együttműködések szerepe elhanyagolható, gyengébb teljesítményt mutatnak. A *működés orientált* vállalatok árbevétel arányos nyeresége, tőkejövedelmezősége, piaci részesedése jelentősen elmarad az átlagostól.

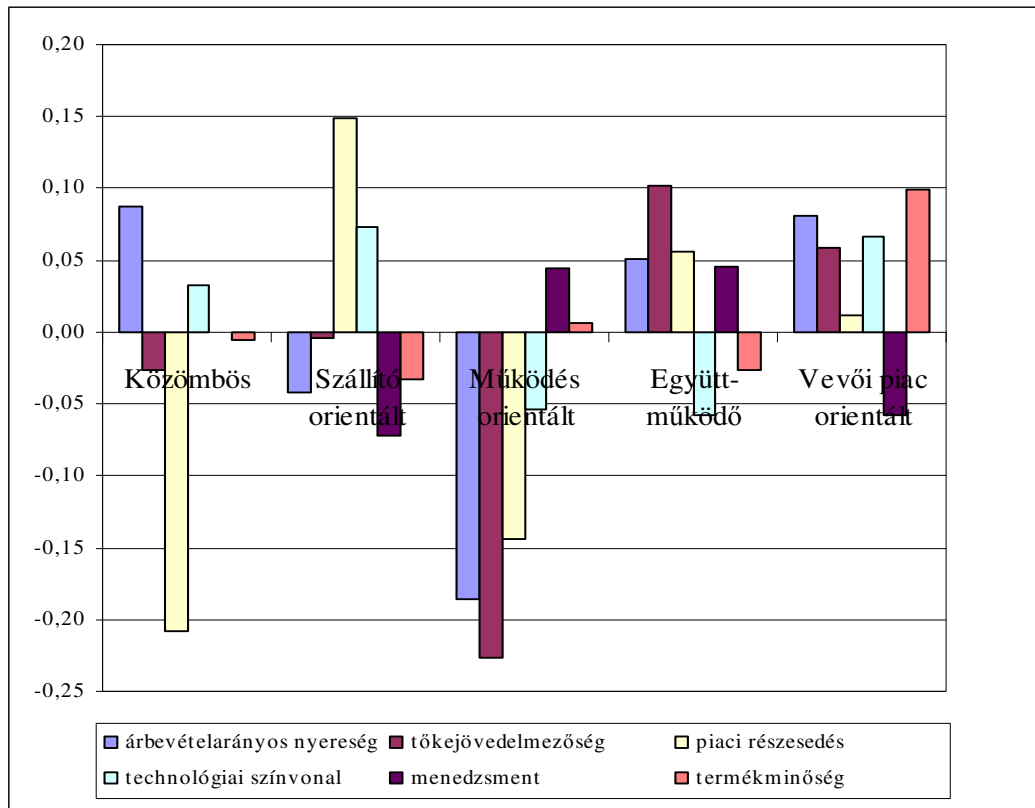
A legjobb teljesítményt a *vevői piac által motivált* vállalatok eredményei tükrözik. A vizsgált hat mutatóból öt esetében az átlagosnál jobb teljesítményt nyújtanak, csak vezetésük tekintetében maradnak el az átlagtól. Motivációjuk központi elemével – a vevői piac kiszolgálásának motivációja – összefüggésben a klaszterek között a legjobb termékminőségük mutatója.

Az *együttműködő* vállalatok teljesítménye kimagasló a tőkejövedelmezőség szempontjából. Ez azt a feltevést erősíti, hogy azok a vállalatok, akik pénzügyileg sikeresebbek motiváltabbak az együttműködések új módjainak kipróbálásában. Emellett az együttműködések motivációik középpontjába állító vállalatok árbevétel arányos nyereség, piaci részesedés és a menedzsment tekintetében is az átlagot meghaladó teljesítményt nyújtanak. Termékeik minősége és technológiai színvonaluk az átlagnál gyengébb, ami szintén ösztönzőleg hathat a partnerekkel való együttműködések motivációiban.

A hosszú távú piaci kapcsolataik motivációiban *szállító orientált* vállalatok jelentős piaci részesedéssel és fejlett technológiai színvonallal rendelkeznek. Vélhetően ennek megtartása ösztönzi őket szállítóikkal kialakított kapcsolataikban. Szállítóikkal való együttműködéseiket motiválhatja továbbá, hogy fejlett technológiájukra építve, termékeik minőségének javítása. A *közömbös* vállalatok alacsony tőkejövedelmezőséggel és elenyésző piaci

részesedéssel rendelkező vállalkozások. Önfenntartási lehetőségeikből kifolyólag motiválatlanok hosszú távú piaci kapcsolatok kialakítására.

7. ábra
A klaszterek teljesítményjellemzői



Megjegyzés: az ábra a teljesítményjellemzők átlagtól való eltéréseit tükrözi.

Összességében tehát a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi és a vállalat teljesítménye közötti kapcsolat elemzésének eredményei arra utalnak, hogy azok a vállalatok, melyeknél a motivációk között nagyobb hangsúlyt kapnak a „modern együttműködések tényezői” jobb teljesítményt mutatnak. Az együttműködő vállalatok csoportja a legnagyobb elemszámú, ami arra enged következtetni, hogy a partnerekkel való együttműködések szemlélete terjedőben van a magyar vállalatok körében is.

7.5. A hipotézisek értékelése

A következőkben a kutatási tervben megfogalmazott hipotéziseket értékelem, az előző négy alfejezetben bemutatott elemzések eredményei alapján. Egyes hipotézisek értékelése bizonyos mértékig szubjektív, hiszen nehezen adható objektív mérce arra, hogy mit tekintünk "hangsúlyosabbnak", „leginkább befolyásolónak” stb. A hipotéziseket igazoltnak tekintettem, ha a kutatásból származó különböző eredmények együttesen megerősítették azt. Ez a "szubjektív" megítélés – a kutatás feltáró jellegéből is következik, hiszen a hazai vállalatok hosszú távú piaci kapcsolataihoz kötődő motivációik megismerése volt a cél, elsődlegesen a „modern együttműködési tényezők” szerepére helyezve a hangsúlyt.

A hazai vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatainak motivációi

H.1.1: A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi között felértékelődött a partnerek együttműködésére vonatkozó tényezők szerepe.

Elvetve: A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs tényezőire vonatkozóan a kutatás eredményei összességében nem igazolják az előzetesen megfogalmazott hipotézist. A két időpontban végzett felmérés alapján kapott eredmények összehasonlítása azt jelzi, hogy továbbra is elsősorban a hagyományos, a működéshez kapcsolódó szempontok vezérlik a vállalatokat kapcsolataik kialakításakor. A partnerrel való együttműködési lehetőségek kihasználása továbbra is háttérbe szorul. Ugyanakkor az üzleti kapcsolatok sikeréhez társított tényezők között a stratégiai céloknak való megfelelés és a közös problémamegoldás jelentős szerepet kap. Megállapítható tehát, hogy a szemlélet és a gyakorlat közötti inkonzisztencia jellemzi a magyar vállalatokat. Tudják, hogy üzleti kapcsolataik sikeressége jelentősen függ a stratégiai megfeleltetéstől és közös problémamegoldástól, valamint értékeléseik szerint a kapcsolatok sikertelenségét sok esetben a közös problémamegoldás hiánya okozta az utóbbi

időben, hosszú távú piaci kapcsolataikban mégsem motiváltak a partnereikkel való együttműködés lehetőségeinek kihasználására.

A hosszú távú piaci kapcsolatokmotivációit befolyásoló tényezők szerepe szerepe

1. A domináns tulajdonos

H2.1a: A domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok esetében hangsúlyosabban a partnerek közötti közös tevékenységek motivációja a hosszú távú piaci kapcsolataik kialakítása során.

Elfogadva: Azok a vállalatok, melyek esetében nincs domináns tulajdonos kevésbé motiváltak mind vevőikkel, mind pedig szállítóikkal való együttműködésekre. Esetükben a vevői oldalon jelentkező „alul-motiváltságot” $p=0,008$ szignifikancia szinten állíthatjuk, ugyanez a szállítói oldalon $p=0,087$. Ezek alapján megállapíthatjuk tehát, hogy a domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatainak motivációi között fontosabbak az együttműködésre vonatkozó igények. Ez azt mutatja, hogy a domináns tulajdonos által meghatározott stratégiai irány és a partnerkapcsolatok szorossága között összefüggés van. Azok a vállalatok, ahol nincs domináns tulajdonos hosszú távú piaci kapcsolataikat elsősorban működésük biztosításához kapcsolják. Azok a vállalatok, melyek rendelkeznek domináns tulajdonossal fontosabbnak tekintik a partnerekkel való együttműködést, tehát tudatosabbak stratégiájuk megvalósításában a hosszú távú kapcsolatok kialakítása terén. Mindezek alapján a vállalati stratégiákra vonatkozóan az eredmények azt mutatják, hogy a domináns tulajdonos léte határozottabb iránymutatást jelent a vállalat érintetteivel kapcsolatban.

Az eltérő domináns tulajdonossal rendelkező vállalati részminták összehasonlításának eredményei azt igazolták, hogy a külföldi domináns tulajdonban lévő vállalatoknál a vevőkkel való együttműködés motivációja ($p=0,040$) mellett, a szállítókkal való közös fejlesztések, közös stratégia is fontos motiváló tényező ($p=0,081$). Míg az állami domináns tulajdonos és a belföldi

domináns tulajdonos esetében a szállítói oldallal való együttműködés motivációja kisebb. Az eredményeket megerősítette a regresszió számítás is, mely szerint a domináns tulajdonos léte, illetve különbözősége leginkább az együttműködések motivációira van befolyással.

Megerősítést nyert tehát az a feltételezés, hogy a külföldi tulajdonosok az általa képviselt szemléletmód és gyakorlat alkalmazására törekszik hazai leányvállalatainál is. A fejlett piacgazdaságokat jellemző üzleti bizalmon alapuló közös együttműködések előnyeinek kihasználását kívánják megvalósítani Magyarországon is. Míg a hazai tulajdonban lévő vállalatok szemléletmódja erőteljesebben egyoldalú, a vevői oldallal irányában, addig a külföldi domináns tulajdonú vállalatokat kiegyensúlyozottság jellemzi. A hazai tulajdonban lévő vállalatok számára fontos annak a kérdésnek a figyelembe vétele, hogy a beszállítói oldallal való szorosabb együttműködések eredményeként kialakított érték előfeltétele a vevők számára nyújtott értéknek, így a vállalati értékteremtés fontos feltételét jelentheti.

H2.1b: A külföldi domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok beszállítói hálózatuk stabilizálása céljából jobban motiváltak a szállítóikkal való együttműködésben.

Elfogadva: A külföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok esetében a szállítókkal való együttműködés motivációja jelentősen erősebb, mint a többi vállalat esetében. A részminta eltérése ebben a motivációs faktorban ($p=0,026$) szignifikánsnak bizonyult.

Hazánkban a külföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok többségét a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatai képezik, így fontos számukra, hogy a hazai beszállítói bázisuk kialakítása és működtetése során kölcsönös együttműködések alakítsanak ki szállítóikkal. Szemléletmódjukra jellemző, hogy a piaci motivációikban viszont kevésbé jellemzi őket a szállítóhoz való ragaszkodás, illetve a szállító ismertsége. Kiemelendő, hogy a vevőkkel való

együttműködésekben is motiváltabban ($p=0,147$), bár itt az eltérés nem szignifikáns.

2. Az iparági pozíció

H2.2: Az iparág központi vállalatainak hosszú távú piaci kapcsolataikban erőteljesen jelentkezik a saját erőpozíciójukból adódó lehetőségek kihasználása.

Elfogadva: Az iparág központi szereplőinek legfontosabb jellemzője, hogy alkuerejük jelentős partnereikkel szemben. Ebből adódóan nem feltétlenül kényszerülnek, illetve más módon hajlandók az iparáguk szereplőivel való együttműködésre, lehetőségeik nagyobbak a partnerek közötti választásban. Hosszú távú kapcsolataikat jellemzően a működéshez kapcsolódó tényezők motiválják, a partnerekkel való együttműködés háttérbe szorul. Ez iparági erőpozíciójukból adódik, mely nem kényszeríti őket partnerükkel közös problémamegoldásra, közös fejlesztésre. Ezeket önmaguk képesek megoldani. Stratégiájuk megvalósításában fontosabbnak tekintik a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat, mint az iparág más vállalatai ($p=0,027$). A vevői piacon jelentkező verseny ösztönzi őket hosszú távú értékesítési szerződések kötésére, melynek háttérében a versenytársak kizárásának motivációja áll. Ebben szignifikánsan eltérnek ($p=0,011$) az iparág más pozíciójú vállalataitól. Ezzel összefüggésben akkor nem kötnek vevőikkel hosszú távú szerződést, ha ezzel érvényesíthetik erőfölényüket. A szállítói oldalon nem motiváltabbak az előnyszerzésre, mert iparági helyzetükből következően erre nincs szükségük. Ennek ellentétéként akkor nem kötnek hosszú távú szerződést, ha ezzel érvényesíthetik erőfölényüket szállítóikkal szemben.

3. A stratégiai cél

H2.3: Az agresszív növekedés stratégiáját követő vállalatok a vevői oldal irányába motiváltabbak a hosszú távú piaci kapcsolataikban.

Részben elfogadva: Az agresszív növekedést célként megfogalmazó vállalatok leginkább abban térnek el a más stratégiájú vállalatoktól, hogy motiváltabbak a vevőikkel való együttműködésekre. A vevői együttműködések motivációs faktorának eltérése ezt $p=0,093$ szignifikancia szinten megerősítette. Átlagos értékeléseik alapján vevői kapcsolataikban a működéshez kapcsolt és a piaci tényezők szerepe is erőteljesebb. Emellett a szállítói szerződéseik motivációiban is nagyobb motiváció jellemzi őket, mint a más stratégiát követő vállalatok. A szállítókkal való együttműködés terén sem maradnak el a többi vállalattól.

Összességében a kutatás egyik fontos eredménye, hogy a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi közül a partnerek közötti együttműködés leginkább az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatokra jellemző.

4. Az ágazati hovatartozás

H2.4: A hosszú távú piaci kapcsolatok kialakításakor az ágazati hovatartozás leginkább azokat a motivációs tényezőket befolyásolja, melyek a vállalat operatív működéséhez kapcsolódnak.

Elfogadva: Az ágazatok szerinti részminták összehasonlítása alátámasztotta, hogy a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációit az ágazati hovatartozás befolyásolja. Ez a regresszió számítás eredményei is megerősítették. Az ágazatok közötti eltéréseket leginkább a működéshez kapcsolódó motivációs tényezők mutattak. Az eredmények alapján tehát 99,6 százalékos biztonsággal állíthatjuk, hogy a különböző ágazatban működő vállalatok motivációi eltérnek a vevői kapcsolatok működéshez kötődő motivációk tekintetében. A szállítói oldalra vonatkozóan ezt 87 százalékos biztonsággal jelenthetjük ki. A részletesebben elemzett részminták eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalati

működéshez kapcsolódó motivációs tényezők a szolgáltató vállalatok számára a legjelentősebbek, szintén hangsúlyosak a feldolgozóipari vállalatok számára, míg a kereskedelmi cégeknél ez másodlagos szerepet kap. A kereskedelmi vállalatoknál erőteljesebbek a piaci motivációk is, melyek közül a leghangsúlyosabb versenytársak kizárásának igénye.

Az üzleti kapcsolatok motivációinak és a vállalat teljesítményének kapcsolata

H3: A sikeres, jobb teljesítményt nyújtó vállalatok hosszú távú kapcsolatainak motivációs szempontjai között nagyobb hangsúlyt kapnak a partnerrel való együttműködés tényezői.

Elfogadva: A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a jobb teljesítményt nyújtó vállalatokat a partnerrel való együttműködés motivációja jellemzi. A legjobb teljesítménnyel azok a vállalatok jellemezhetők, akik vagy vevői oldalon, vagy vevői és szállítói oldalon egyaránt együttműködésre törekednek.

Teljesítménymutatóik alapján azok a legeredményesebb vállalatok, akiknél a vevőkkel való együttműködés domináns, míg a szállítói oldal együttműködési motivációi háttérbe szorulnak. Jellemző rájuk, hogy a vevő határozza meg a kapcsolatokat („a vevő ragaszkodik a szerződéshez”). Ezek a vállalatok tehát nagymértékben befolyásoltak a vevőik erős alkupozíciója által, ami vélhetően az együttműködési motivációikra is befolyást jelent. Ez arra enged következtetni, hogy a vevői piac által motivált vállalatok valószínűleg nagy tőkeerejű és piaci pozíciójú vállalatok beszállítói. Piaci részesedésük enyhén meghaladja az átlagot, és technológiai színvonaluk, valamint termékeik minősége kimagasló, ami nem teszi szükségessé a beszállítókkal való közös fejlesztéseket, a közös stratégia kialakítását.

A mindkét irányban együttműködésre motivált vállalatok technológiai színvonalban és termékminőségben maradnak el az átlagtól. A vevőikkel és

szállítóikkal kialakított kapcsolatokat tehát leginkább ezeknek a tényezőknek a javítása ösztönzi. Szemléletmódjukra jellemző, hogy jobban motiváltak, mind a vevőkkel, mind pedig a szállítókkal való fejlesztési együttműködésekben. Ez azért kiemelten fontos, mert a hálózati szemlélet megjelenésére utal ebben a vállalati körben. Esetükben érzékelhető, hogy a megfelelő beszállítói bázison teremtett érték előfeltétele a vállalati és vevői értékteremtésnek is. Kiemelendő, hogy tőkejövedelmezőségük a legjobb a vizsgált vállalatok között. Ez alapján igazolódni látszik tehát az a feltételezés is, hogy a megfelelő tőkejövedelmezőséggel rendelkező cégek nyitottabbak a partnerekkel való együttműködésre. Esetükben nem csupán az üzleti kapcsolatokhoz kötődő igények kielégítése járult hozzá a sikerhez, hanem a pénzügyi siker is lehetővé teszi az üzleti kapcsolataik motivációiban az eltérő célok megfogalmazását.

Megállapítható, hogy azok a vállalatok, akiknél a hosszú távú kapcsolatokat egyoldalúan a működéshez kapcsolódó tényezők motiválják gyenge teljesítményt mutatnak. Az elhanyagolható piaci részesedéssel, és gyenge tőkejövedelmezőséggel rendelkező vállalatok, akiknek termékminősége is elmarad az átlagtól, nem motiváltak sem vevőikkel sem szállítóikkal való hosszú távú kapcsolatok kialakítására.

Az eredmények tehát megerősítik, hogy az eltérő motivációs fókuszokkal jellemezhető vállalatok eredményessége különbözőségeket mutat. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy azok a vállalatok, akiknél a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs szempontjai között nagyobb hangsúlyt kapnak a partnerrel való együttműködés tényezői jobb teljesítménnyel jellemezhetők.

A teljes mintán végzett elemzések és a klaszteranalízis eredményeinek összevetéséből megállapítható, hogy egyrészt a vállalati gyakorlatban a hosszú távú piaci kapcsolatokban nem erősödött az együttműködésekre való törekvés. Ugyanakkor van egy jelentős vállalati kör (ez a teljes minta kb. egy negyedét jelenti), melynek esetében a partnerekkel kialakított közös problémamegoldás, a közös fejlesztések és a közös stratégia motivációja nagyobb jelentőséggel bír.

Ezek a vállalatok jobb teljesítményt nyújtanak, mint azok, akik kevésbé vagy csak az egyik irányban kívánnak együttműködni partnereikkel. Azt mondhatjuk, tehát, hogy azok a vállalatok, melyek a partnerkapcsolatok „modern tényezőinek” jelentőségét felismerő szemléletmódot alkalmazzák hosszú távú piaci kapcsolataik kialakítása során kedvezőbb teljesítményjellemzőkkel rendelkeznek. Bár ez a szemléletmód lassan terjed és gyakorlati alkalmazására talán még több idő szükséges, azonban az eredmények mindenképpen biztatóak.

Az előző felmérések eredményeit is figyelembe véve azt mondhatjuk, hogy a partnerek közötti együttműködések hátterében továbbra is erőteljesen jelentkezik a bizalom kérdése. Továbbra is elsődleges sikerkritériumnak tartják a vállalatok vezetői a bizalmat. A sikertelenségben a partneri elkötelezettség hiánya mögött is a bizalom húzódik meg. Ez nem meglepő, hiszen a közös stratégia kialakítása, a közös fejlesztések a vállalat számára olyan információ-szolgáltatási kötelezettséget jelent partnere felé, amit csak a legnagyobb bizalom mellett hajlandó megtenni. Megállapítható továbbá, hogy az együttműködések előnyeit felismerő szemléletmód terjedésére utaló jelek tapasztalhatók a magyar vállalatok körében. Ezt elsősorban a domináns tulajdonos léte befolyásolhatja. Az elterjedéshez szükséges a gazdasági szereplők közötti bizalom további erősödése. A közel tizenöt éve működő piacgazdasági viszonyok új dimenziót kaptak az Európai Unióhoz való csatlakozással, ami az alapvető üzleti bizalom megszilárdulása irányába mutathat.

7.6. További kutatási irányok

A kutatás középpontjában a hazai vállalatok hosszú távú piaci kapcsolatainak motivációi álltak. Röviden összefoglalva az eredményeket úgy tűnik, hogy a kapcsolatok hátterében a legnagyobb hangsúlyt a vállalati operatív működéséhez kapcsolható motivációk kapják. Emellett a domináns tulajdonos befolyással van a partnerek közötti együttműködések ösztönzésére. Motivációikban az

együttműködéseket is fontosnak tartó vállalatok teljesítménye kiegyensúlyozottabb, mint a működés orientált vállalatoké.

A Versenyképesség kutatás adatainak elemzése egy általános helyzetképet adott a magyar vállalatok hosszú távú kapcsolatainak motivációiról. A kvantitatív elemzési eszközökkel feltárt összefüggések, az okozati kapcsolatokra vonatkozóan megfogalmazott lehetséges magyarázatok a későbbiekben esettanulmányokon keresztül tovább vizsgálhatók, tesztelhetők.

„Az üzleti kapcsolatok szerepe az értékteremtésben” című, az OTKA által támogatott F037789 számú kutatási projekt a jelen kutatás folytatásának tekinthető.

A témakör számos további érdekes kérdést, kutatási témát rejt. Néhány lehetséges további kutatási irány:

- A részmintákon végzett elemzések további részleteinek feltárása, a motivációkat befolyásoló tényezőinek bővítésére (pl. az ágazatokon belüli iparágak vizsgálata).
- A vállalati tevékenység fókuszok alapján kialakított részminták elemzése (pl. marketing orientált, logisztika orientált, termelés orientált vállalatok elkülönítése).
- A piaci erőpozíciók részletes feltárására alapozva, a versenyhelyzet befolyásoló szerepének vizsgálata.
- Az üzleti kapcsolatok kezeléséhez társuló vállalati szemléletmód és gyakorlat elemzése.
- Esettanulmányokon keresztül vizsgálható a hálózatok stratégiai partnerkapcsolatainak jellemzése, és értékteremtő szerepe, valamint
- A "vállalatra szabott" kapcsolatportfolió kialakításának, tapasztalatainak, és buktatóinak részletesebb elemzésére is ez a módszer szolgálhat.

A továbblépéshez a kutatásokban és az oktatásban a különböző menedzsment-területek művelőinek együttműködése is szükséges, a közös fogalomrendszer kialakítása, és az összefüggések feltárása érdekében.

Összegzés

A magyar gazdaságban a vállalati kapcsolatok jelentős átalakuláson mentek át az elmúlt másfél évtizedben. A vállalatok közötti üzleti kapcsolatok felbomlottak, majd újjá alakultak, napjainkra ezek a kapcsolatrendszerek stabilizálódtak. A mai magyar gazdaságban működő kapcsolatok kialakítását továbbra is leginkább a vállalati alapfolyamatok működtetéséhez társuló szempontok vezérlik. Emellett a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi diverzifikáltabbá váltak. Az operatív működési szempontok mellett megjelentek a piaci adottságok jobb kihasználását ösztönző célok, és emellett a partnerek közötti szorosabb együttműködések alkalmazására törekvő szemléletmód vállalati megjelenésére is találunk példát.

Kutatásomban a hosszú távú piaci kapcsolatok (vevő – szállítói kapcsolatok) motivációit vizsgáltam, abból a szempontból, hogy azok milyen stratégiával kapcsolatos összefüggéseket mutatnak. A szakirodalom áttekintése azt jelezte, hogy a vállalati stratégia megvalósításában a kialakított vállalatközi kapcsolatok fontos szerepet játszanak. Így a kapcsolatok kialakításakor megfogalmazott célok fontos tükörképei a vállalatok partnerkapcsolataihoz kötődő szemléletmódnak. Ennek megismerésére az egyes kapcsolattípusok stratégia megvalósításában játszott szerepét, a kapcsolatok sikeréhez társított tényezőket és a kapcsolatok kialakítását ösztönző tényezőket vizsgáltam.

A hazai vállalatok üzleti kapcsolatainak vizsgálata azt jelezte, hogy a vállalati szervezetek jelentősebb változásokkal járó újjáépítése befejeződött. A stratégia megvalósításának egyik alappillért képező hatékony szervezeti működés átalakítása megvalósult. Ezt támasztja alá, hogy immár sem a kiszervezések, sem pedig az integrációs törekvések nem játszanak fontos szerepet a vállalatok stratégiájában. Legfontosabb stratégiamegvalósító szerep a hosszú távú piaci kapcsolatoké, valamint az állami kapcsolatok továbbra is jelentős szerepet játszanak a vállalatok életében. A sikeresen működtetett hosszú távú piaci kapcsolatok aránya jelentős, ami azt tükrözi, hogy a vállalati hálók üzleti

kapcsolatai stabilizálódtak, és ezeket a vállalatok stratégiájuk megvalósításában elsődlegesnek tekintik.

A kutatás és az előző felmérések eredményeit is figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy a partnerek közötti együttműködések háttérében továbbra is erőteljesen jelentkezik a bizalom kérdése. Ez nem meglepő, hiszen a közös stratégia kialakítása, a közös fejlesztések a vállalat számára olyan információ-szolgáltatási kötelezettséget jelent partnere felé, amit csak a legnagyobb bizalom mellett hajlandó megtenni. Az eredményekből úgy tűnik, hogy a partnerkapcsolatok stratégiai megfeleltetése terén előrelépés történt. A vállalatok szemléletmódjára jellemző, hogy saját stratégiai céljaiknak való megfeleltetést fontosnak tekintik, ami az elméleti megfontolásokat figyelembe véve meghatározónak tekinthető a kapcsolatok működtetése terén. Ez kedvező szemléletváltásnak tekinthető, mivel a korábbi tapasztalatok szerint a kapcsolatokat az elmúlt időszakban az jellemezte, hogy a partnerek azt nem kapcsolták stratégiai céljaikhoz

Összességében tehát továbbra is elsősorban a hagyományos, az operatív működéshez kapcsolódó szempontok vezérlik a vállalatokat hosszú távú piaci kapcsolataik kialakításakor. Emellett megállapítható, hogy a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi diverzifikáltabbak lettek. A vállalatok eltérő súlypontokat adnak az egyes motivációs tényezőknek. A vizsgált vállalati kör alapján megállapítható, hogy a magyar gazdaságban megjelentek a kapcsolatokhoz kötődő közös fejlesztésekre, közös problémamegoldásra vonatkozó erőteljesebb motivációk, azonban ez még az adaptáció kezdeti szakaszában van, mintsem széles körben terjedőben.

A részminták elemzései alapján a vállalatok szemléletmódját tekintve arra következtethetünk, hogy a külföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok hálózatépítése tudatosabb, amit a partnerkapcsolatokban a hosszú távú közös együttműködésekől származó közös haszon elnyerése ösztönöz. Míg az állami és belföldi tulajdonosok által irányított vállalatoknál erőtejesebben jelentkezik a piaci alkalmak kihasználásának motivációja, a versenytársak kizárásának, illetve az erőfölény kihasználásának célja. Ez

utóbbiak inkább a hálózat alakítás taktikai szemléletmódját tükrözik, mintsem tudatos partnerkapcsolati attitűdöt. Azoknál a magyar vállalatok, melyek külföldi tulajdonban vannak, érzékelhetően megjelenik az a külföldi gyakorlatban tapasztalható tendencia, mely a partnerkapcsolatok újfajta értelmezését adják (közös problémamegoldás, közös fejlesztések, közös stratégia). A külföldi domináns tulajdonban lévő vállalatok szemléletmódja kiegyensúlyozottabb. A vevői oldal mellett nagyobb hangsúlyt kapnak a beszállítói oldalhoz kötődő hálózatépítési szempontok. Ezek a vállalatok konzisztensebbek kapcsolataik kialakításakor, szemléletmódjuk fejlettebb a stratégiai célok és az üzleti kapcsolatok sikerességének összekapcsolásában, erőteljesebben törekednek a partnereikkel történő együttműködések kihasználására. Mindez azt tükrözi, hogy a külföldi tulajdonos által képviselt értékek, a stratégia megvalósítása érdekében az üzleti kapcsolatokban alkalmazott gyakorlat terén is megnyilvánul. A fejlettebb piacgazdaságokból származó szemléletmódból eredően jellemző rájuk, és hosszú távú piaci kapcsolataikat erőteljes ösztönzi, a stabil és együttműködő beszállítói bázis kialakítására épített vevőkiszolgálás. Az állami és belföldi domináns tulajdonú vállalatoknak követendő példát jelent, hogy kapcsolataikat erőteljesen jellemző vevőorientáció mellett, szállítói kapcsolataiknak is nagyobb hangsúlyt adjanak, és törekedjenek az észlelt együttműködési szemléletmód megvalósítására.

A hosszú távú piaci kapcsolatok és a vállalati teljesítmény vizsgálatának eredményei azt mutatták, hogy azok a vállalatok, akik az operatív célok megvalósítása mellett a közös tevékenységeknek is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak kedvezőbb teljesítményjellemzőkkel rendelkeznek. Bár ez a szemléletmód lassan terjed és gyakorlati alkalmazására talán még több idő szükséges, azonban az eredmények mindenképpen biztatóak.

Mellékletek:

1. melléklet: Az elemzéshez felhasznált kérdések
2. melléklet: A hosszú távú piaci kapcsolatok eredménytáblái
 - 2.1. A hosszú távú piaci kapcsolatok kereszttáblái
 - 2.2. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációinak kereszttáblái
3. melléklet: A faktoranalízis eredménytáblái
4. melléklet: A domináns tulajdon szerinti részminták eredménytáblái
 - 4.1. Az állami domináns tulajdonos szerinti részminta
 - 4.2. A külföldi domináns tulajdonos szerinti részminta
 - 4.3. A domináns tulajdonossal nem rendelkező vállalatok részmintája
5. melléklet: Az iparági pozíció szerinti részminták eredménytáblái
 - 5.1. A hosszú távú piaci kapcsolatok kereszttáblái
6. melléklet: A stratégiai cél szerint elkülönített részminták eredménytáblái
 - 6.1. A piaci pozíciók megtartására törekvő vállalatok részmintája
 - 6.2. A mérsékelt növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája
 - 6.3. Az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája
7. melléklet: Az ágazati hovatartozás szerinti részminták eredménytáblái
 - 7.1. A feldolgozóipari vállalatok részmintája
 - 7.2. A kereskedelmi vállalatok részmintája
 - 7.3. A szolgáltató vállalatok részmintája
8. melléklet: A regresszió számítás eredménytáblái
9. melléklet: A klaszterek eredménytáblái
 - 9.1. A klaszterek motivációs tényezői
 - 9.2. A klaszterek teljesítményjellemzői

1. Melléklet – Az elemzéshez felhasznált kérdések

A. Felsővezetői kérdőív, 2004

I. A VÁLLALAT HELYZETE ÉS STRATÉGIÁJA

V8. A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában az alábbi relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából? (1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes jelentőségű, 5 – kiemelten fontos)

a) Hosszú távú beszállítói kapcsolat	1	2	3	4	5
b) Hosszú távú értékesítési kapcsolat	1	2	3	4	5
c) Licence szerződések	1	2	3	4	5
d) Egyszeri adásvétel	1	2	3	4	5
e) Stratégiai szövetségek	1	2	3	4	5
f) Közös vállalat létrehozása	1	2	3	4	5
g) Outsourcing megállapodások	1	2	3	4	5
h) Kapcsolatok helyi intézményekkel	1	2	3	4	5
i) Állami kapcsolatok	1	2	3	4	5

V9. Üzleti kapcsolatainak hány százaléka volt sikeres az elmúlt három évben?
 %

V10. Üzleti kapcsolatainak hány százaléka volt sikertelen az elmúlt három évben? %

V11. Az Ön vállalatánál az üzleti kapcsolatok sikeréért mely tényezők a felelősek leginkább?
 (1 – legkevésbé felelős, 3 – közepes mértékben felelős, 5 – döntő mértékben felelős)

a) Elkötelezettség	1	2	3	4	5
b) Koordináció	1	2	3	4	5
c) Kölcsönös függőség	1	2	3	4	5
d) Bizalom	1	2	3	4	5
e) Információ megosztás	1	2	3	4	5
f) A kommunikáció minősége	1	2	3	4	5
g) Közös problémamegoldás	1	2	3	4	5
h) Saját stratégiai céloknak való megfelelés	1	2	3	4	5

V12. Az Ön vállalatánál melyek voltak az üzleti kapcsolatok sikertelenségének okai?

(1 – nem jelentős, 3 – közepes mértékben jelentős, 5 – meghatározó jelentőségű)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) A partneri elkötelezettség hiánya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Saját elkötelezettség hiánya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Stratégiai céloknak való megfelelés hiánya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Túlzott alárendeltség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Bizalom hiánya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Rossz információ megosztás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Közös problémamegoldás hiánya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V13. Az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?

igen nem

V17. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
2 – az iparági átlagszínvonaltól némileg elmaradó
3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Árbevétel-arányos nyereség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Tőkejövodelmezőség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Piaci részesedés (az árbevétel alapján) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Technológiai színvonal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Menedzsment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Termék/szolgáltatás minőség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. Kereskedelmi kérdőív, 2004

I. ÁLTALÁNOS PIACI HELYZET

K9. Kérjük, adja meg, alapvetően milyen célokat követnek piaci stratégiájuk kialakításában! (Egyet jelöljön meg!)

Célok

- 1) piaci pozíciók megtartása.....
- 2) mérsékelt növekedés
- 3) agresszív növekedés

II. HOSSZÚ TÁVÚ PIACI KAPCSOLATOK

K16. A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?

	1	2	3	4	5
%:	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100

K17. Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján? (Kérjük, jelölje meg a megfelelő számot!)

	1	2	3	4	5
%:	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100

K18. Miért köt hosszú távú szerződést egyes vevőivel? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos, 5 - meghatározó jelentőségű)

- a) stabil bruttó árbevétel1 2 3 4 5
- b) stabil kapacitáskihasználás..... 1 2 3 4 5
- c) kalkulálható szerződések reménye.....1 2 3 4 5
- d) jövőbeni további szerződések reménye 1 2 3 4 5
- e) várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete..... 1 2 3 4 5
- f) várható minőségi követelmények előzetes ismerete.....1 2 3 4 5
- g) fejlesztési együttműködés lehetősége1 2 3 4 5
- h) közös problémaelhárítás lehetősége 1 2 3 4 5
- i) közös stratégia lehetősége1 2 3 4 5

- j) a szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége1 2 3 4 5
- k) költségcsökkentési lehetőségek 1 2 3 4 5
- l) a vevő ragaszkodik hozzá1 2 3 4 5
- m) versenytársak kizárása1 2 3 4 5
- n) szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta 1 2 3 4 5
- o) egyéb, éspedig1 2 3 4 5

K20. Miért köt hosszú távú szerződést egyes szállítóival? (1 - a szempont jelentéktelen, 2 - csekély jelentőségű, 3 - közepes jelentőségű, 4 - fontos , 5 - meghatározó jelentőségű)

- a) előre kalkulálható beszerzési költségek1 2 3 4 5
- b) megbízható ellátás 1 2 3 4 5
- c) kalkulálható szerződési feltételek 1 2 3 4 5
- d) szeretne ragaszkodni az adott szállítóhoz 1 2 3 4 5
- e) ismert 1 2 3 4 5
- f) megbízható, ismert minőség 1 2 3 4 5
- g) fejlesztési együttműködés lehetősége 1 2 3 4 5
- h) a szerződéses keret rugalmas "lehívását" teszi lehetővé 1 2 3 4 5
- i) közös stratégia lehetősége a szállítóval 1 2 3 4 5
- j) költségcsökkentési lehetőségek 1 2 3 4 5
- k) a szállító ragaszkodik hozzá 1 2 3 4 5
- l) előnyszerzés az ellátásban a versenytársakkal szemben 1 2 3 4 5
- m) szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta 1 2 3 4 5
- n) egyéb, éspedig 1 2 3 4 5

2. Melléklet – A hosszú távú piaci kapcsolatok eredménytáblái

2.1. A hosszú távú piaci kapcsolatok keresztábrái

1999

		Beszerzés hosszú távú szerződéssekkel (%)					Összesen
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	
Értékesítés hosszú távú szerződésekkel (%)	0-20%	91	13	8	2	5	119
	%	71,1%	31,0%	20,5%	4,3%	17,2%	41,9%
	21-40%	14	13	5	3		35
	%	10,9%	31,0%	12,8%	6,5%	0,0%	12,3%
	41-60%	8	7	11	4	1	31
	%	6,3%	16,7%	28,2%	8,7%	3,4%	10,9%
	61-80%	6	8	9	25	4	52
	%	4,7%	19,0%	23,1%	54,3%	13,8%	18,3%
	81-100%	9	1	6	12	19	47
	%	7,0%	2,4%	15,4%	26,1%	65,5%	16,5%
Összesen		128	42	39	46	29	284
	%	45,1%	14,8%	13,7%	16,2%	10,2%	100,0%

2004

		Beszerzés hosszú távú szerződéssekkel (%)					Összesen
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	
Értékesítés hosszú távú szerződésekkel (%)	0-20%	86	16	7	12	5	126
	%	75,4%	33,3%	24,1%	22,2%	13,9%	44,8%
	21-40%	10	11	4	7	1	33
	%	8,8%	22,9%	13,8%	13,0%	2,8%	11,7%
	41-60%	8	11	6	6	4	35
	%	7,0%	22,9%	20,7%	11,1%	11,1%	12,5%
	61-80%	2	4	6	18	1	31
	%	1,8%	8,3%	20,7%	33,3%	2,8%	11,0%
	81-100%	8	6	6	11	25	56
%	7,0%	12,5%	20,7%	20,4%	69,4%	19,9%	
Összesen		114	48	29	54	36	281
	%	40,6%	17,1%	10,3%	19,2%	12,8%	100,0%

2.2. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációinak keresztábrái.

		A kalkulálható szerződési feltételek miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal					Össze- sen
		jelenté- ktelen	csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	fontos	meghatározó jelentőségű	
A kalkulálható szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	jelentéktelen	12	2	6	9	5	34
	csekély jelentőségű	1	2	4	9	2	18
	közepes jelentőségű	2		19	40	12	73
	fontos	1	5	13	50	16	85
	meghatározó jelentőségű	1	1	3	10	19	34
Összesen		17	10	45	118	54	244

		A megbízhatóság miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal					Össze- sen
		jelenté- ktelen	csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	fontos	meghatározó jelentőségű	
A várható minőség ismerete érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	jelentéktelen	9	1	6	13	5	34
	csekély jelentőségű		1	9	12	1	23
	közepes jelentőségű	4	3	23	29	19	78
	fontos	1	2	12	34	24	73
	meghatározó jelentőségű	1	2	1	9	19	32
Összesen		15	9	51	97	68	240

		A fejlesztési együttműködés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal					Össze- sen
		jelenté- ktelen	csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	fontos	meghatározó jelentőségű	
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	jelentéktelen	34	5	4	6	1	50
	csekély jelentőségű	9	20	15	5	2	51
	közepes jelentőségű	3	9	27	17	3	59
	fontos	3	10	19	25	6	63
	meghatározó jelentőségű	4	1	1	7	5	18
Összesen		53	45	66	60	17	241

		A közös stratégia lehetősége miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal					Össze- sen
		jelenté- ktelen	csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	fontos	meghatározó jelentőségű	
A közös stratégia lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	jelentéktelen	36	7	2	7		52
	csekély jelentőségű	9	22	17	5		53
	közepes jelentőségű	4	7	32	15	1	59
	fontos	7	8	12	30	6	63
	meghatározó jelentőségű	3	1	3	5	5	17
Összesen		59	45	66	62	12	244

		A költségcsökkentés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal					Össze- sen
		jelenté- ktelen	csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	fontos	meghatározó jelentőségű	
A költségcsökkenté- si lehetőségek érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	jelentéktelen	20	2	5	5	6	38
	csekély jelentőségű	1	1	10	9	4	25
	közepes jelentőségű	1	3	26	26	7	63
	fontos		6	9	38	23	76
	meghatározó jelentőségű	2	1	4	11	24	42
Összesen		24	13	54	89	64	244

		Előnyyszerzés a versenytársakkal szemben, miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal					Össze- sen
		jelenté- ktelen	csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	fontos	meghatározó jelentőségű	
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	jelentéktelen	26	4	13	6	3	52
	csekély jelentőségű	5	7	8	7	2	29
	közepes jelentőségű	5	15	18	22	4	64
	fontos	4	7	14	23	13	61
	meghatározó jelentőségű	7	5	5	11	10	38
Összesen		47	38	58	69	32	244

		A kedvezőbb szállítási, tárolási feltételek miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal					Össze- sen
		jelenté- ktelen	csekély jelentőségű	közepes jelentőségű	fontos	meghatározó jelentőségű	
A szállítási, tárolási feltételek érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	jelentéktelen	28	1	9	10	5	53
	csekély jelentőségű	7	11	10	11	2	41
	közepes jelentőségű	6	11	17	19	7	60
	fontos	1	7	11	35	7	61
	meghatározó jelentőségű	1		3	8	12	24
Összesen		43	30	50	83	33	239

3. Melléklet – A faktoranalízis eredménytáblái

Rotált faktor mátrix

A vevői szerződések indokai	1	2	3
Stabil bruttó árbevétel	0,803	0,186	0,060
Stabil kapacitáskihasználás	0,831	0,160	0,117
Kalkulálható szerződések	0,751	0,155	0,195
Jövőbeni szerződések	0,585	0,282	0,334
Várható mennyiség ismerete	0,686	0,323	0,227
Költségsökkentési lehetőségek	0,580	0,437	0,132
Fejlesztési együttműködések	0,243	0,764	0,261
Közös probléma-elhárítás	0,194	0,848	0,158
Közös stratégia	0,151	0,834	0,206
Szerződéses kereten belüli rugalmasság	0,368	0,736	0,009
Vevő ragaszkodik a szerződéshez	0,104	0,210	0,855
Versenytársak kizárása	0,415	0,162	0,628

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,772	48,100	48,100	5,772	48,100	48,100	3,485	29,045	29,045
2	1,392	11,596	59,696	1,392	11,596	59,696	3,070	25,584	54,628
3	0,889	7,406	67,103	0,889	7,406	67,103	1,497	12,474	67,103
4	0,787	6,562	73,665						
5	0,654	5,448	79,112						
6	0,576	4,796	83,908						
7	0,407	3,391	87,300						
8	0,380	3,164	90,463						
9	0,337	2,809	93,272						
10	0,291	2,427	95,699						
11	0,273	2,273	97,972						
12	0,243	2,028	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotált faktor mátrix

A szállítói szerződések indokai	1	2	3
Kalkulálható beszerzési költségek (sz)	0,834	0,125	0,106
Megbízható ellátás (sz)	0,818	0,069	0,173
Kalkulálható szerződési feltételek (sz)	0,697	0,226	0,347
Költségsökkentési lehetőség (sz)	0,673	0,439	-0,007
Ragaszkodás a szállítóhoz (sz)	0,202	0,206	0,835
Ismert a szállító (sz)	0,128	0,189	0,867
Fejlesztési együttműködések (sz)	0,119	0,856	0,223
Szerződéses kereten belüli rugalmasság (sz)	0,485	0,631	0,112
Közös stratégia (sz)	0,154	0,851	0,227

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,257	47,298	47,298	4,257	47,298	47,298	2,634	29,272	29,272
2	1,270	14,113	61,412	1,270	14,113	61,412	2,198	24,419	53,691
3	1,031	11,452	72,864	1,031	11,452	72,864	1,726	19,173	72,864
4	0,535	5,950	78,814						
5	0,447	4,962	83,776						
6	0,436	4,843	88,618						
7	0,414	4,595	93,214						
8	0,339	3,763	96,977						
9	0,272	3,023	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4. Melléklet – A domináns tulajdonos szerinti részminták eredménytáblái

Rövidítések:

VFACMUK: Működési motivációk a vevői szerződésekben faktor

VFACEGYU: Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor

VFACPIAC: Piaci motivációk a vevői szerződésekben faktor

SFACMUK: Működési motivációk a szállítói szerződésekben faktor

SFACEGYU: Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor

SFACPIAC: Piaci motivációk a szállítói szerződésekben faktor

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	2,968	3	0,989	1,160	0,327
	Within Groups	128,747	151	0,853		
	Total	131,714	154			
VFACEGYU	Between Groups	7,865	3	2,622	2,834	0,040
	Within Groups	139,674	151	0,925		
	Total	147,538	154			
VFACPIAC	Between Groups	2,795	3	0,932	0,875	0,456
	Within Groups	160,815	151	1,065		
	Total	163,610	154			
SFACMUK	Between Groups	2,624	3	0,875	0,941	0,423
	Within Groups	145,019	156	0,930		
	Total	147,642	159			
SFACEGYU	Between Groups	7,316	3	2,439	2,281	0,081
	Within Groups	166,778	156	1,069		
	Total	174,094	159			
SFACPIAC	Between Groups	6,890	3	2,297	2,442	0,066
	Within Groups	146,710	156	0,940		
	Total	153,601	159			
A stratégia megvalósításában fontosak a kapcsolatok helyi intézményekkel	Between Groups	9,751	3	3,250	2,707	0,047
	Within Groups	214,916	179	1,201		
	Total	224,667	182			
A stratégia megvalósításában fontosak az állami kapcsolatok	Between Groups	26,773	3	8,924	6,828	0,000
	Within Groups	235,265	180	1,307		
	Total	262,038	183			
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	Between Groups	19,169	3	6,390	2,744	0,045
	Within Groups	393,513	169	2,328		
	Total	412,682	172			

Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor értékei

TULAJ75		N	Mean	Std. Deviation
Állami tul.75 felett	VFACEGYU	26	0,137	1,075
	Valid N (listwise)	26		
Külföldi tul.75 felett	VFACEGYU	34	0,254	0,796
	Valid N (listwise)	34		
Belföldi tul.75 felett	VFACEGYU	80	0,034	0,993
	Valid N (listwise)	80		
nincs 75 feletti domináns tulajdonos	VFACEGYU	15	-0,595	0,923
	Valid N (listwise)	15		

Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor értékei

TULAJ75		N	Mean	Std. Deviation
Állami tul.75 felett	SFACEGYU	28	-0,002	1,021
	Valid N (listwise)	28		
Külföldi tul.75 felett	SFACEGYU	35	0,390	0,950
	Valid N (listwise)	35		
Belföldi tul.75 felett	SFACEGYU	79	-0,007	1,047
	Valid N (listwise)	79		
nincs 75 feletti domináns tulajdonos	SFACEGYU	18	-0,356	1,149
	Valid N (listwise)	18		

Piaci motivációk a szállítói szerződésekben faktor értékei

TULAJ75		N	Mean	Std. Deviation
Állami tul.75 felett	SFACPIAC	28	0,335	0,931
	Valid N (listwise)	28		
Külföldi tul.75 felett	SFACPIAC	35	-0,231	0,961
	Valid N (listwise)	35		
Belföldi tul.75 felett	SFACPIAC	79	0,192	0,999
	Valid N (listwise)	79		
nincs 75 feletti domináns tulajdonos	SFACPIAC	18	-0,120	0,909
	Valid N (listwise)	18		

4.1. Az állami domináns tulajdonos szerinti részminta

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A stratégia megvalósításában fontosak a kapcsolatok helyi intézményekkel	Between Groups	8,971	1	8,971	7,528	0,007
	Within Groups	215,696	181	1,192		
	Total	224,667	182			
A stratégia megvalósításában fontosak az állami kapcsolatok	Between Groups	26,324	1	26,324	20,325	0,000
	Within Groups	235,715	182	1,295		
	Total	262,038	183			
Ragaszkodunk a szállítóhoz, ezért kötünk hosszú távú szerződést	Between Groups	5,941	1	5,941	4,097	0,045
	Within Groups	237,842	164	1,450		
	Total	243,783	165			
Jobban érvényesíthető az erőfőlényünk, ezért nem kötünk hosszú távú szerződést szállítókkal	Between Groups	8,800	1	8,800	6,799	0,010
	Within Groups	195,448	151	1,294		
	Total	204,248	152			

4.2. A külföldi domináns tulajdonos szerinti részminta

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	2,154	1	2,154	2,544	0,113
	Within Groups	129,560	153	0,847		
	Total	131,714	154			
VFACEGYU	Between Groups	2,020	1	2,020	2,124	0,147
	Within Groups	145,518	153	0,951		
	Total	147,538	154			
VFACPIAC	Between Groups	0,318	1	0,318	0,298	0,586
	Within Groups	163,292	153	1,067		
	Total	163,610	154			
SFACMUK	Between Groups	0,171	1	0,171	0,183	0,669
	Within Groups	147,472	158	0,933		
	Total	147,642	159			
SFACGYU	Between Groups	5,428	1	5,428	5,084	0,026
	Within Groups	168,666	158	1,068		
	Total	174,094	159			
SFACPIAC	Between Groups	4,591	1	4,591	4,868	0,029
	Within Groups	149,009	158	0,943		
	Total	153,601	159			

Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor értékei

Descriptive Statistics				
KUL75		N	Mean	Std. Deviation
			-	
nem	VFACEGYU	121	0,022	1,019
	Valid N (listwise)	121		
igen	VFACEGYU	34	0,254	0,796
	Valid N (listwise)	34		

Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Descriptive Statistics				
Külföldi tulajdon 75% felett		N	Mean	Std. Deviation
nem	A fejlesztési együttműködés lehetősége	127	2,72	1,22
	A közös problémaelhárítás	126	2,72	1,23
	A közös stratégia	127	2,78	1,27
	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	126	3,06	1,13
	Valid N (listwise)	124		
igen	A fejlesztési együttműködés l	35	3,14	1,06
	A közös problémaelhárítás	35	2,94	1,08
	A közös stratégia	35	3,00	1,08
	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	35	3,00	0,97
	Valid N (listwise)	35		

Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor értékei

Descriptive Statistics				
KUL75		N	Mean	Std. Deviation
			-	
nem	SFACEGYU	125	0,056	1,055
	Valid N (listwise)	125		
igen	SFACEGYU	35	0,390	0,950
	Valid N (listwise)	35		

Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Descriptive Statistics				
Külföldi tulajdon 75% felett		N	Mean	Std. Deviation
nem	A fejlesztési együttműködés	129	2,76	1,27
	A szerződéses keret rugalmas lehívása	130	3,24	1,23
	A közös stratégia	131	2,67	1,23
	Valid N (listwise)	128		
igen	A fejlesztési együttműködés	36	3,08	1,16
	A szerződéses keret rugalmas lehívása	36	3,56	1,21
	A közös stratégia lehetősége	36	3,08	1,18
	Valid N (listwise)	36		

Piaci motivációk a szállítói szerződésekben faktor értékei

Descriptive Statistics			
		N	Mean Std. Deviation
KUL75 nem	SFACPIAC	125	0,179
	Valid N (listwise)	125	0,974
igen	SFACPIAC	35	0,231
	Valid N (listwise)	35	0,961

Piaci motivációk a szállítói szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Descriptive Statistics			
		N	Mean Std. Deviation
Külföldi tulajdon 75% felett nem	Ragaszkodunk a szállítóhoz	130	3,04
	Ismert a szállító	129	2,87
	Valid N (listwise)	128	1,23
igen	Ragaszkodunk a szállítóhoz	36	2,69
	Ismert a szállító	35	2,54
	Valid N (listwise)	35	1,15

4.3. A domináns tulajdonossal nem rendelkező vállalatok részmintája

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	0,363	1	0,363	0,423	0,516
	Within Groups	131,351	153	0,859		
	Total	131,714	154			
VFACEGYU	Between Groups	6,680	1	6,680	7,256	0,008
	Within Groups	140,858	153	0,921		
	Total	147,538	154			
VFACPIAC	Between Groups	2,008	1	2,008	1,901	0,170
	Within Groups	161,602	153	1,056		
	Total	163,610	154			
SFACMUK	Between Groups	2,061	1	2,061	2,236	0,137
	Within Groups	145,582	158	0,921		
	Total	147,642	159			
SFACEGYU	Between Groups	3,198	1	3,198	2,957	0,087
	Within Groups	170,896	158	1,082		
	Total	174,094	159			
SFACPIAC	Between Groups	0,888	1	0,888	0,919	0,339
	Within Groups	152,713	158	0,967		
	Total	153,601	159			

Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor értékei

Nincs tulajdonos 75% felett		N	Mean	Std. Deviation
nem	VFACEGYU	140	0,107	0,963
	Valid N (listwise)	140		
igen	VFACEGYU	15	0,595	0,923
	Valid N (listwise)	15		

Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Nincs tulajdonos 75% felett		N	Mean	Std. Deviation
nem	A fejlesztési együttműködés	144	2,83	1,218
	A közös probléma-elhárítás	143	2,83	1,204
	A közös stratégia	144	2,87	1,236
	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	143	3,13	1,070
	Valid N (listwise)	141		
igen	A fejlesztési együttműködés	18	2,61	1,037
	A közös probléma-elhárítás	18	2,28	1,074
	A közös stratégia	18	2,50	1,150
	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	18	2,33	1,085
	Valid N (listwise)	18		

Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor értékei

Nincs tulajdonos 75% felett		N	Mean	Std. Deviation
nem	SFACEGYU	142	0,092	1,026
	Valid N (listwise)	142		
igen	SFACEGYU	18	0,356	1,149
	Valid N (listwise)	18		

Együttműködési motivációk a szállítói szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Nincs tulajdonos 75% felett		N	Mean	Std. Deviation
nem	A fejlesztési együttműködés	147	2,88	1,244
	A szerződéses keret rugalmas lehívása	148	3,32	1,224
	A közös stratégia	149	2,82	1,225
	Valid N (listwise)	146		
igen	A fejlesztési együttműködés	18	2,44	1,247
	A szerződéses keret rugalmas lehívása	18	3,22	1,309
	A közös stratégia	18	2,28	1,179
	Valid N (listwise)	18		

5. Melléklet – Az iparági pozíció szerinti részminták eredménytáblái

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A stratégia megvalósításában fontos a hosszú távú értékesítési kapcsolat	Between Groups	2,570	1	2,570	4,910	0,027
	Within Groups	152,808	292	0,523		
	Total	155,378	293			
A stratégia megvalósításában fontosak a licence szerződések	Between Groups	6,023	1	6,023	5,312	0,022
	Within Groups	326,546	288	1,134		
	Total	332,569	289			
A stratégia megvalósításában fontosak a stratégiai szövetségek	Between Groups	16,636	1	16,636	12,094	0,001
	Within Groups	401,667	292	1,376		
	Total	418,303	293			
A stratégia megvalósításában fontos a közös vállalat létrehozása	Between Groups	8,477	1	8,477	7,187	0,008
	Within Groups	340,850	289	1,179		
	Total	349,326	290			
A stratégia megvalósításában fontosak az outsourcing megállapodások	Between Groups	13,918	1	13,918	11,799	0,001
	Within Groups	331,467	281	1,180		
	Total	345,385	282			
A stratégia megvalósításában fontosak a kapcsolatok helyi intézményekkel	Between Groups	5,826	1	5,826	4,666	0,032
	Within Groups	363,341	291	1,249		
	Total	369,167	292			
A stratégia megvalósításában fontosak az állami kapcsolatok	Between Groups	22,862	1	22,862	16,678	0,000
	Within Groups	400,267	292	1,371		
	Total	423,129	293			
A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	Between Groups	10,800	1	10,800	4,283	0,039
	Within Groups	721,200	286	2,522		
	Total	732,000	287			
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	Between Groups	28,376	1	28,376	13,301	0,000
	Within Groups	586,671	275	2,133		
	Total	615,047	276			
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	11,942	1	11,942	6,488	0,011
	Within Groups	465,666	253	1,841		
	Total	477,608	254			
Az érvényesíthető erőfölény miatt nem kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	10,008	1	10,008	8,338	0,004
	Within Groups	290,496	242	1,200		
	Total	300,504	243			
Jobban érvényesíthető az erőfölényünk, ezért nem kötünk hosszú távú szerződést szállítókkal	Between Groups	10,894	1	10,894	8,249	0,004
	Within Groups	314,290	238	1,321		
	Total	325,183	239			

5.1. A hosszú távú piaci kapcsolatok keresztábrái

	A sikeres kapcsolatok aránya %							Össz.
		50 alatt	50 - 60	61 - 70	71-80	81 - 90	91-100	
Központi szereplő, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?	nem	9	32	28	55	28	22	174
	%	5%	18%	16%	32%	16%	13%	65%
	igen	6	11	12	26	26	12	93
	%	6%	12%	13%	28%	28%	13%	35%
Összesen		15	43	40	81	54	34	267
	%	6%	16%	15%	30%	20%	13%	100%

	A sikertelen kapcsolatok aránya %							
		00 alatt	11 - 20	21 - 30	31-40	41 - 50	51-60	Össz.
Központi szereplő, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?	nem	25	82	27	20	16	2	172
	%	15%	48%	16%	12%	9%	1%	66%
	igen	13	50	15	11		1	90
	%	14%	56%	17%	12%	0%	1%	
Összesen		38	132	42	31	16	3	262
	%	15%	50%	16%	12%	6%	1%	100%

	A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?						
		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	Össz.
Központi szereplő, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?	nem	86	20	29	15	30	180
	%	48%	11%	16%	8%	17%	63%
	igen	42	13	10	16	27	108
	%	39%	12%	9%	15%	25%	38%
Összesen		128	33	39	31	57	288
	%	44%	11%	14%	11%	20%	100%

	A vállalat beszerzéseinek hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?						
		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	Össz.
Központi szereplő, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?	nem	83	31	14	32	15	175
		47%	18%	8%	18%	9%	63%
	igen	29	16	15	21	21	102
		28%	16%	15%	21%	21%	37%
Összesen		112	47	29	53	36	277
		40%	17%	10%	19%	13%	100%

6. Melléklet – A stratégiai cél szerint részminták eredménytáblái

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	Between Groups	23,727	2	11,864	5,477	0,005
	Within Groups	593,478	274	2,166		
	Total	617,206	276			
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	8,991	2	4,496	2,951	0,054
	Within Groups	382,336	251	1,523		
	Total	391,327	253			
A közös stratégia lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	11,103	2	5,552	3,649	0,027
	Within Groups	383,422	252	1,522		
	Total	394,525	254			
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	10,903	2	5,452	2,980	0,053
	Within Groups	461,034	252	1,830		
	Total	471,937	254			
A költségcsökkentés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	Between Groups	10,827	2	5,413	3,681	0,027
	Within Groups	372,111	253	1,471		
	Total	382,938	255			

6.1. A piaci pozíciók megtartására törekvő vállalatok részmintája

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A stratégia megvalósításában fontosak a hosszú távú beszállítói kapcsolatok	Between Groups	4,060	1	4,060	4,076	0,044
	Within Groups	286,823	288	0,996		
	Total	290,883	289			
A stratégia megvalósításában fontosak a hosszú távú értékesítési kapcsolatok	Between Groups	3,344	1	3,344	6,376	0,012
	Within Groups	151,069	288	0,525		
	Total	154,414	289			
A kalkulálható szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	7,408	1	7,408	5,156	0,024
	Within Groups	366,421	255	1,437		
	Total	373,829	256			
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	8,039	1	8,039	4,365	0,038
	Within Groups	467,820	254	1,842		
	Total	475,859	255			
A szállítási, tárolási feltételek érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	7,085	1	7,085	4,267	0,040
	Within Groups	418,462	252	1,661		
	Total	425,547	253			
A költségcsökkentés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	Between Groups	7,330	1	7,330	4,951	0,027
	Within Groups	377,534	255	1,481		
	Total	384,864	256			

6.2. A mérsékelt növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?	Between Groups	14,278	1	14,278	6,533	0,011
	Within Groups	603,190	276	2,185		
	Total	617,468	277			
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	9,801	1	9,801	5,342	0,022
	Within Groups	466,058	254	1,835		
	Total	475,859	255			
A szállítási, tárolási feltételek érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	6,746	1	6,746	4,059	0,045
	Within Groups	418,802	252	1,662		
	Total	425,547	253			
Ragaszkodunk a szállítóhoz, ezért kötünk hosszú távú szerződést	Between Groups	7,223	1	7,223	4,889	0,028
	Within Groups	373,812	253	1,478		
	Total	381,035	254			
A költségcsökkentés miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	Between Groups	6,017	1	6,017	4,050	0,045
	Within Groups	378,847	255	1,486		
	Total	384,864	256			

6.3. Az agresszív növekedés stratégiáját folytató vállalatok részmintája

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	0,112	1	0,112	0,113	0,737
	Within Groups	239,835	243	0,987		
	Total	239,947	244			
VFACEGYU	Between Groups	2,817	1	2,817	2,836	0,093
	Within Groups	241,391	243	0,993		
	Total	244,208	244			
VFACPIAC	Between Groups	0,320	1	0,320	0,318	0,573
	Within Groups	244,656	243	1,007		
	Total	244,976	244			
SFACMUK	Between Groups	0,269	1	0,269	0,265	0,607
	Within Groups	247,665	244	1,015		
	Total	247,933	245			
SFACGYU	Between Groups	0,001	1	0,001	0,001	0,970
	Within Groups	246,483	244	1,010		
	Total	246,485	245			
SFACPIAC	Between Groups	0,982	1	0,982	0,981	0,323
	Within Groups	244,423	244	1,002		
	Total	245,405	245			

Az együttműködési motivációk a vevői szerződésekből faktor értékei

Stratégiai cél		N	Mean	Std. Deviation
piaci pozíciók megtartása	VFACEGYU	71	0,016	1,010
	Valid N (listwise)	71		
mérsékelt növekedés	VFACEGYU	155	-	0,999
	Valid N (listwise)	155		
agresszív növekedés	VFACEGYU	18	0,384	0,811
	Valid N (listwise)	18		

Az együttműködési motivációk a vevői szerződésekből faktor egyedi változóinak értékei

Stratégiai cél		N	Mean	Std. Deviation
piaci pozíciók megtartása	A fejlesztési együttműködés	74	2,77	1,188
	A közös problémaelhárítás	75	2,84	1,151
	A közös stratégia	75	2,73	1,245
	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	73	3,05	1,189
	Valid N (listwise)	72		
mérsékelt növekedés	A fejlesztési együttműködés	161	2,65	1,287
	A közös problémaelhárítás	161	2,62	1,265
	A közös stratégia	161	2,61	1,255
	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	159	2,86	1,183
	Valid N (listwise)	158		
agresszív növekedés	A fejlesztési együttműködés	19	3,37	0,895
	A közös problémaelhárítás	18	2,89	0,900
	A közös stratégia	19	3,42	0,961
	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	19	3,11	0,875
	Valid N (listwise)	18		

7. Melléklet – Az ágazati hovatartozás szerinti részminták eredménytáblái

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	20,639	7	2,948	3,062	0,004
	Within Groups	223,368	232	0,963		
	Total	244,008	239			
VFACEGYU	Between Groups	13,440	7	1,920	1,928	0,066
	Within Groups	231,084	232	0,996		
	Total	244,524	239			
VFACPIAC	Between Groups	2,001	7	0,286	0,285	0,959
	Within Groups	232,393	232	1,002		
	Total	234,394	239			
SFACMUK	Between Groups	11,346	7	1,621	1,623	0,130
	Within Groups	230,761	231	0,999		
	Total	242,107	238			
SFACEGYU	Between Groups	9,088	7	1,298	1,304	0,249
	Within Groups	230,068	231	0,996		
	Total	239,156	238			
SFACPIAC	Between Groups	11,588	7	1,655	1,723	0,105
	Within Groups	221,970	231	0,961		
	Total	233,558	238			

7.1. A feldolgozóipari vállalatok részmintája

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	5,334	1	5,334	5,319	0,022
	Within Groups	238,674	238	1,003		
	Total	244,008	239			
VFACEGYU	Between Groups	1,720	1	1,720	1,686	0,195
	Within Groups	242,804	238	1,020		
	Total	244,524	239			
VFACPIAC	Between Groups	0,227	1	0,227	0,231	0,631
	Within Groups	234,167	238	0,984		
	Total	234,394	239			
SFACMUK	Between Groups	0,324	1	0,324	0,318	0,573
	Within Groups	241,783	237	1,020		
	Total	242,107	238			
SFACEGYU	Between Groups	1,949	1	1,949	1,947	0,164
	Within Groups	237,207	237	1,001		
	Total	239,156	238			
SFACPIAC	Between Groups	0,028	1	0,028	0,028	0,867
	Within Groups	233,530	237	0,985		
	Total	233,558	238			
A stabil kapacitáskihasználás érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	6,562	1	6,562	4,060	0,045
	Within Groups	402,411	249	1,616		
	Total	408,972	250			

A kalkulálható szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	4,632 369,924 374,556	1 250 251	4,632 1,480	3,130	0,078
A jövőbeni szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	12,409 350,270 362,679	1 250 251	12,409 1,401	8,857	0,003
A várható mennyiség ismerete érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	10,792 374,722 385,514	1 249 250	10,792 1,505	7,171	0,008
A várható minőség ismerete érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	4,380 353,164 357,544	1 246 247	4,380 1,436	3,051	0,082
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	8,502 376,762 385,264	1 248 249	8,502 1,519	5,597	0,019
A közös stratégia lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	7,060 392,701 399,761	1 249 250	7,060 1,577	4,477	0,035
A szerződéses keret rugalmas lehívása miatt kötünk hosszú távú szerződést szállítókkal	Between Groups Within Groups Total	4,711 392,349 397,060	1 247 248	4,711 1,588	2,966	0,086

A működési motivációk a vevői szerződésekben faktor értékei

Feldolgozóipar		N	Mean	Std. Deviation
nem	VFACMUK Valid N (listwise)	114 114	-0,157	1,007
igen	VFACMUK Valid N (listwise)	126 126	0,141	0,996

A működési motivációk a vevői szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Feldolgozóipar		N	Mean	Std. Deviation
nem	A stabil bruttó árbevétel	119	3,59	1,38
	A stabil kapacitáskihasználás	118	3,66	1,37
	A kalkulálható szerződések	119	3,13	1,24
	A jövőbeni szerződések	119	3,13	1,21
	A várható mennyiség ismerete	119	3,17	1,28
	A költségcsökkentés	119	3,14	1,29
	Valid N (listwise)	118		
igen	A stabil bruttó árbevétel	132	3,84	1,18
	A stabil kapacitáskihasználás	133	3,98	1,18
	A kalkulálható szerződések	133	3,41	1,19
	A jövőbeni szerződések	133	3,58	1,16
	A várható mennyiség ismerete	132	3,58	1,18
	A költségcsökkentés	133	3,27	1,33
	Valid N (listwise)	131		

Az együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor értékei

Feldolgozóipar		N	Mean	Std. Deviation
nem	SFACEGYU Valid N (listwise)	118 118	-0,113	0,999
igen	SFACEGYU Valid N (listwise)	121 121	0,068	1,001

Az együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Feldolgozóipar		N	Mean	Std. Deviation
nem	A fejlesztési együttműködés	120	2,66	1,25
	A szerződéses keret rugalmas lehívása	119	3,11	1,29
	A közös stratégia	120	2,58	1,26
	Valid N (listwise)	118		
igen	A fejlesztési együttműködés	127	2,77	1,26
	A szerződéses keret rugalmas lehívása	130	3,38	1,23
	A közös stratégia	129	2,71	1,19
	Valid N (listwise)	127		

7.2. A kereskedelmi vállalatok részmintája

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	5,535	1	5,535	5,524	0,020
	Within Groups	238,473	238	1,002		
	Total	244,008	239			
VFACEGYU	Between Groups	0,227	1	0,227	0,221	0,639
	Within Groups	244,297	238	1,026		
	Total	244,524	239			
VFACPIAC	Between Groups	0,039	1	0,039	0,040	0,842
	Within Groups	234,355	238	0,985		
	Total	234,394	239			
SFACMUK	Between Groups	1,663	1	1,663	1,639	0,202
	Within Groups	240,444	237	1,015		
	Total	242,107	238			
SFACEGYU	Between Groups	0,079	1	0,079	0,078	0,780
	Within Groups	239,077	237	1,009		
	Total	239,156	238			
SFACPIAC	Between Groups	4,039	1	4,039	4,171	0,042
	Within Groups	229,519	237	0,968		
	Total	233,558	238			
A stabil bruttó árbevétel érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	4,894	1	4,894	2,990	0,085
	Within Groups	407,584	249	1,637		
	Total	412,478	250			
A stabil kapacitáskihasználás érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	18,399	1	18,399	11,730	0,001
	Within Groups	390,573	249	1,569		
	Total	408,972	250			
A jövőbeni szerződések	Between Groups	4,475	1	4,475	3,123	0,078
	Within Groups					
	Total					

érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Within Groups Total	358,204 362,679	250 251	1,433		
A várható mennyiség ismerete érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	4,864 380,650 385,514	1 249 250	4,864 1,529	3,182	0,076
A fejlesztési együttműködés lehetősége érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups Within Groups Total	6,735 378,529 385,264	1 248 249	6,735 1,526	4,412	0,037
Előnyyszerzés a versenytársakkal szemben, miatt kötünk hosszú távú szerződést egyes szállítókkal	Between Groups Within Groups Total	5,882 445,017 450,900	1 247 248	5,882 1,802	3,265	0,072

7.3. A szolgáltató vállalatok részmintája

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VFACMUK	Between Groups	3,6226669	1	3,623	3,587	0,059
	Within Groups	240,38503	238	1,010		
	Total	244,0077	239			
VFACEGYU	Between Groups	0,1407582	1	0,141	0,137	0,712
	Within Groups	244,38295	238	1,027		
	Total	244,5237	239			
VFACPIAC	Between Groups	1,6788687	1	1,679	1,717	0,191
	Within Groups	232,71516	238	0,978		
	Total	234,39403	239			
SFACMUK	Between Groups	0,3832481	1	0,383	0,376	0,540
	Within Groups	241,72415	237	1,020		
	Total	242,1074	238			
SFACEGYU	Between Groups	0,007187	1	0,007	0,007	0,933
	Within Groups	239,14839	237	1,009		
	Total	239,15557	238			
SFACPIAC	Between Groups	9,444E-06	1	0,000	0,000	0,998
	Within Groups	233,55777	237	0,985		
	Total	233,55778	238			
A stabil bruttó árbevétel érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	11,357492	1	11,357	7,050	0,008
	Within Groups	401,1206	249	1,611		
	Total	412,47809	250			
A stabil kapacitáskihasználás érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	6,4685882	1	6,469	4,002	0,047
	Within Groups	402,50352	249	1,616		
	Total	408,97211	250			
A kalkulálható szerződések érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	4,1984127	1	4,198	2,834	0,094
	Within Groups	370,35714	250	1,481		
	Total	374,55556	251			
A versenytársak kizárása érdekében kötünk hosszú távú szerződést vevőinkkel	Between Groups	9,1391337	1	9,139	5,029	0,026
	Within Groups	450,70487	248	1,817		
	Total	459,844	249			

Működési motivációk a vevői szerződésekben faktor értékei

Szolgáltatási szektor		N	Mean	Std. Deviation
nem	VFACMUK Valid N (listwise)	214 214	-0,0432	1,041
igen	VFACMUK Valid N (listwise)	26 26	0,3521	0,616

Működési motivációk a vevői szerződésekben faktor egyedi változóinak értékei

Szolgáltatási szektor		N	Mean	Std. Deviation
nem	A stabil bruttó árbevétel	223	3,65	1,31
	A stabil kapacitáskihasználás	223	3,78	1,31
	A kalkulálható szerződések	224	3,23	1,24
	A jövőbeni szerződések	224	3,34	1,22
	A várható mennyiség ismerete	223	3,39	1,25
	A költségcsökkentés	224	3,19	1,32
	Valid N (listwise)	221		
igen	A stabil bruttó árbevétel	28	4,32	0,90
	A stabil kapacitáskihasználás	28	4,29	0,94
	A kalkulálható szerződések	28	3,64	0,99
	A jövőbeni szerződések	28	3,61	0,99
	A várható mennyiség ismerete	28	3,39	1,20
	A költségcsökkentés	28	3,39	1,23
	Valid N (listwise)	28		

8. Melléklet – A regresszió számítás eredménytáblái

Működési motivációk a vevői szerződésekben faktor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,224	0,050	0,031	0,921

a Predictors: (Constant), SZOLG, BEL75, FELD

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,5362375	3	2,179	2,567	0,057
	Residual	123,91202	146	0,849		
	Total	130,44826	149			

a Predictors: (Constant), SZOLG, BEL75, FELD

b Dependent Variable: VFACMUK

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0,318	0,167		-1,907	0,058
	BEL75	0,290	0,153	0,155	1,891	0,061
	FELD	0,333	0,169	0,177	1,964	0,051
	SZOLG	0,515	0,260	0,180	1,981	0,049

a Dependent Variable: VFACMUK

Együttműködési motivációk a vevői szerződésekben faktor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,231	0,053	0,034	0,962

a Predictors: (Constant), ALLAM75, KUL75, BEL75

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,864662	3	2,622	2,834	0,040
	Residual	139,67353	151	0,925		
	Total	147,53819	154			

a Predictors: (Constant), ALLAM75, KUL75, BEL75

b Dependent Variable: VFACEGYU

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0,595	0,248		-2,398	0,018
	ALLAM75	0,733	0,312	0,281	2,350	0,020
	KUL75	0,850	0,298	0,360	2,850	0,005
	BEL75	0,630	0,271	0,322	2,327	0,021

a Dependent Variable: VFACEGYU

9. Melléklet – A klaszterek eredménytáblái

9.1. A klaszterek motivációs tényezői

		Minta	Közömbös vállalatok		Szállító orientált vállalatok		Működés orientált vállalatok		Együttműködő vállalatok		Vevői piac orientált vállalatok	
		N=22 6	N=29		N=45		N=41		N=75		N=36	
		Átlag	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés
vevő	Stabil bruttó árbevétel	3,74	1,79	-1,95	4,20	0,46	4,32	0,58	4,16	0,42	3,19	-0,54
	Stabil kapacitáskihasználás	3,85	1,90	-1,95	4,40	0,55	4,12	0,28	4,31	0,46	3,44	-0,40
	Kalkulálható szerződések	3,24	1,48	-1,76	3,47	0,22	3,46	0,22	3,73	0,49	3,11	-0,13
	Jövőbeni szerződések	3,40	1,72	-1,67	3,60	0,20	3,56	0,16	3,73	0,34	3,61	0,21
	Várható mennyiség ismerete	3,38	1,48	-1,90	3,82	0,44	3,56	0,18	3,79	0,40	3,33	-0,05
	Költségsökkentési lehetőségek	2,76	1,66	-1,10	3,58	0,82	3,24	0,49	3,79	1,03	3,03	0,27
	Fejlesztési együttműködések	2,72	1,45	-1,27	2,89	0,17	1,88	-0,84	3,40	0,68	3,31	0,58
	Közös problémaelhárítás	2,74	1,55	-1,19	3,07	0,33	1,56	-1,18	3,47	0,73	3,00	0,26
	Közös stratégia	2,96	1,48	-1,48	2,62	-0,34	1,66	-1,30	3,69	0,73	3,14	0,18
	Szerződési rugalmasság	2,75	1,59	-1,16	3,22	0,47	2,34	-0,41	3,73	0,99	2,83	0,09
	Vevő ragaszkodik a szerződéshez	3,00	1,34	-1,65	2,76	-0,24	2,51	-0,48	2,89	-0,10	3,83	0,84
	Versenytársak kizárása	3,25	1,45	-1,80	3,51	0,26	3,02	-0,23	3,11	-0,15	3,33	0,08
szállító	Kalkulálható beszerzési költségek	3,88	2,41	-1,46	4,36	0,48	4,15	0,27	4,20	0,32	3,47	-0,40
	Megbízható ellátás	4,19	3,00	-1,19	4,53	0,34	4,41	0,22	4,45	0,26	3,94	-0,25
	Kalkulálható szerződési feltételek	3,73	2,14	-1,59	3,89	0,16	3,90	0,17	4,20	0,47	3,64	-0,09
	Költségsökkentési lehetőség	2,84	2,10	-0,74	4,47	1,63	3,59	0,74	3,97	1,13	3,28	0,44
	Ragaszkodás a szállítóhoz	2,75	1,83	-0,92	2,02	-0,73	2,66	-0,09	3,87	1,12	2,75	0,00
	Ismert a szállító	2,76	1,97	-0,80	1,84	-0,92	2,66	-0,10	3,60	0,84	2,83	0,07
	Fejlesztési együttműködések	3,29	1,86	-1,43	3,09	-0,20	1,71	-1,58	3,52	0,23	2,69	-0,59
	Szerződési rugalmasság	2,69	1,90	-0,79	3,98	1,29	2,71	0,02	3,80	1,11	3,14	0,45
	Közös stratégia	3,65	1,55	-2,10	3,16	-0,49	1,66	-1,99	3,56	-0,09	2,39	-1,26

9.2. A klaszterek teljesítményjellemzői

	Minta	Közömbös vállalatok		Szállító orientált vállalatok		Működés orientált vállalatok		Együttműködő vállalatok		Vevői piac orientált vállalatok	
	N=226	N=29		N=45		N=41		N=75		N=36	
	Átlag	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés	Átlag	Elérés
Árbevételarányos nyereség	2,95	3,04	0,09	2,91	-0,04	2,76	-0,19	3,00	0,05	3,03	0,08
Tőkejövödelmezőség	2,91	2,88	-0,03	2,91	0,00	2,68	-0,23	3,01	0,10	2,97	0,06
Piaci részesedés	3,17	2,96	-0,21	3,32	0,15	3,03	-0,14	3,23	0,06	3,18	0,01
Technológiai színvonal	3,45	3,48	0,03	3,52	0,07	3,39	-0,05	3,39	-0,06	3,52	0,07
Menedzsment	3,48	3,48	0,00	3,41	-0,07	3,53	0,04	3,53	0,05	3,42	-0,06
Termékminőség	3,78	3,78	-0,01	3,75	-0,03	3,79	0,01	3,76	-0,03	3,88	0,10

Irodalomjegyzék

- Allison, G.T. (1971): *Essence of Decisioin: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, idézi: Mintzberg, H. (1990)
- Amin, A. (1993): The globalization of the economy: an erosion of regional networks?, in: Grabher G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge
- Anand, B. - Khanna, T. (2000): Do firm learn create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, 21(12), pp. 295-315
- Anderson, J. - Narus, J.(1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58
- Andrási Zoltán (1997): Szakmai szervezetek szerepe a gazdaságban. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, "Versenyben a világgal" Kutatási program, háttér tanulmány
- Andrews, K.R. (1965): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL., idézi: Mintzberg, H. (1990)
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. New York, idézi: Mintzberg, H. (1990)
- Artner Annamária (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, (42), pp. 104-115.
- Ashkenas, R. – Ulrich, D. – Jick, T. – Kerr, S. (1995): *The Boundaryless Organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- Babbie, E. (1989): *The practice of Social Research*. Boston, Wadsworth Publishing Company, magyarul megjelent: Babbie, E. (1996): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Balassi Kiadó
- Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti Magatartás és Vezetés*. Budapest, KJK.
- Baker, W. E. (1992): The Network Organization inTheory and Practice, in: Nohria, N. – Eccles, R.G. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press
- Bakos Ferenc (1994): *Idegen szavak és kifejezések kézikönyvtára*, Budapest, Akadémiai Kiadó
- Balaton Károly – Dobák Miklós, (1982): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetcutatásban, *Egyetemi Szemle*, 1-2. sz. pp. 87-100.
- Balaton Károly (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmeneti időszakban: 1990-1994. *Vezetéstudomány*, 25(9), pp. 5-18.
- Barakonyi Károly - Lorange Peter (1994): *Stratégiai Menedzsment*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó

- Bareny, J. B. - Hansen, M. H. (1994): Trustworthiness as a form of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, pp. 175-190
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120
- Bartlett, C. A. - Ghoshal, S. (1999): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press
- Baum, J. A. - Dutton, J. (1996): The Embeddness of Strategy, in: Shrivastava, P. - Huff, A. - Dutton, J. (eds), *Advances in Strategic Management, Vol. 13*, Greenwich, CT, JAI Press, pp.3-40.
- Bayer József (1995): *Vezetési modellek - vezetési stílusok*, Hatékonyságjavulás a vezetési színvonal emelésével, Budapest, Vinton
- Bayer József - Czakó Erzsébet, (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány*, (30)2, pp. 14-24.
- Bensaou, M. (1997): Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolios of Relationships, *Working Paper*, Fontainebleau, INSEAD, 97/110/TM
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-44.
- Borys, B. - Jemison, D.(1989): Hybrid arrangement as strategic alliances: Theoretical issues in organization combinations, *Academy of Management Review*, 14, pp. 234-249
- Bowman, E.H. (1990): Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds. In: Frederickson, J.W. (ed.): *Perspectives on Strategic Management*, New York
- Bögel György - Salamonné Huszti Anna (1997): *Vállalatvezetés felsőfokon*, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet
- Böttcher, R. (1995): *Global network management*. Gabler (MIR Edition), Wiesbaden.
- Bruszt, L. - Stark, D. (1996): Vállalatközi tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf., március, pp. 183-204.
- Buckley, P.J. - Casson, M. (1988): A theory of co-operation in international business, *Management International Review*, Special Issue, pp. 19-38.
- Burt, R. S. (1992): The Social Structure of Competition, in Nohria N. – Eccles R. G. (eds) *Networks and Organisations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 57-91.

Buzády Zoltán - Tari Ernő (1997): Stratégiai szövetségek a vállalati kérdőíves felmérés tükrében. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, "Versenyben a világgal" Kutatási program, háttér tanulmány

Buzády Zoltán (2000): Stratégiai szövetségek Magyarországon, BKÁE, Gazdálkodási kar, *Doktori (Ph.D.) értekezés*

Buzády Zoltán (2000a): Stratégiai szövetségek szervezetelméletei. *Vezetéstudomány*, (31)7-8, pp. 25-43.

Camagni, R. (1991): Local "milieu", uncertainty and innovation networks: toward a new dynamic theory of economic space. In: Camagni (ed.): *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London, Belhaven Press, pp. 121-145.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Demeter Krisztina (szerk.) (1996): *Vállalataink erőltetett (át)menetben* - Gyorsjelentés a "Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves felméréséről, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék

Chikán Attila (1997): Vállalati hálók a magyar gazdaságban. *Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés*, 6-7.sz., pp. 25-33.

Chikán Attila (1997a): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, Aula

Chikán, A. (1998): Firm networks in the Hungarian Economy, *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, (20)3, pp. 88-106

Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) (1999). *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Budapest, AULA Kiadó

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk.) (2004): *Fókuszban a verseny* - Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BCE, Vállalatgazdaságtan tanszék

Child, J. - Faulkner, D. (1998): *Strategies of Co-operation*, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford, Oxford University Press.

Coase, R.H. (1937): The Nature of the firm, *Economica*, 1937., 4., pp. 386-405, magyarul megjelent (1993): A vállalat természete, in: A vállalat és működése, Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához, Budapest, AULA Kiadó,

Cook, K. (1977): Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The Sociological Quarterly*, 18, pp. 62-82. idézi: Mohr – Spekman (1994).

Czakó Erzsébet (2000): Versenyképesség iparágak szintjén - a globalizáció tükrében. *Ph.D. disszertáció*, BKÁE, Gazdálkodástani Ph.D. program, szeptember

Czakó Erzsébet – Lesi Mária – Pecze Krisztina (2002): A magyar vállalati magatartás és működés változásai a kilencvenes évek második felében, 14. sz. *Műhelytanulmány*, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, március

Czakó Erzsébet - Wimmer Ágnes - Zoltayné Paprika Zita (szerk.) (1999): *Arccal a piac felé*, Gyorsjelentés a Versenyképesség-kutatás 1999. évi kérdőíves felmérésének eredményeiről, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont

Czakó, E. – Lesi, M. – Pecze, K. (2002): Changes in the strategic behavior and operation of Hungarian companies in the second half of the 1990s in: Chikán, A. - Czakó, E. - Zoltay-Paprika, Z.: *National Competitiveness in Global Economy*, Budapest, Akadémiai Kiadó, pp.54-79.

Dobák Miklós - Tari Ernő (1997): *Konszernszervezetek Magyarországon. Vezetéstudomány*, 1-2-3. szám.

Dobák Miklós és munkatársai (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó

Doz, Y. (1988): Technology partnership between larger and smaller firms: some critical issues, *International Studies of Management and Organization*, 17, 4, pp. 31-57.

Doz, Y. – Hamel, G. (1998): *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Boston Harvard Business School Press

Dyer, J. H. (1996): Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, 17(4), pp. 271-291

Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategies and source of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679

Dyer, J. H. - Nobeoka, K. (2000): Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367

Ebers, M. (ed.) (1997): *The formation of inter-organizational networks*, Oxford, Oxford University Press

Eisenhardt, K. M. (1989): Agency-and institutional-theory explanation: The case of retail sales compensation, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 488-511

Eisenhardt, K.M. (1989a): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.

Elfring, T. – Jensen, H. S. – Money, A. (eds.) (1996): *Theory-Building in the Business Sciences*, Papers from the Second EDAMBAS Summer School, Copenhagen, Handelshøjskolen Forlag, Distribution: Munksgaard International publishers Ltd.

Elfring, T. – Volberda H.W. (1996): School of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis?. In: Elfring, T. – Jensen, H. S. – Money, A. (eds.): *Theory-Building in the Business Sciences, Papers from the Second EDAMBAS Summer School*, Copenhagen, Handelshojskolens Forlag, Distribution: Munksgaard International publishers Ltd., pp. 11-47.

Fama, E. - Jensen, M. C. (1983a): Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325

Fama, E. - Jensen, M. C. (1983b): Agency Problems and Residual Claim, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 327-349

Fama, E. (1980): Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88, pp. 288-397

Forester, T. (1987): *High-Tech Society: The Story of the Information Technology Revolution*, Cambridge, MA: MIT Press, idézi: Nohria, N. – Eccles, R.G. (1992a): Face-toFace: Making Network Organizationa Work, in: Nohria, N. – Eccles, R.G. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press

Füstös László – Mészéna György – Simonné Mosolygó Nóra (1986): *A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Galaskiewicz, J. (1985): Interorganizational relations, *Annual Review of Sociology*, 11, pp. 281-304

Galaskiewicz, J. - Zaheer, A. (1999): Network of competitive advantage, in: Andrews, S. - Knoke D. (eds), *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 237-261

Gattorna, J. (ed.)(1998): *Strategic Supply Chain Allignment. Best Practice in supply chain management*, Gower

Gerlach, M. L. (1992): *Alliance capitalism*, Berkeley, University of California Press

Gomes - Casseres, B. (1994): Group verseus group: how alliances network compete. *Harvard Business Review*, July-August

Grabher G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge

Grabher G. (1993a): The weakness of strong ties, The lock-in of regional development in the Ruhr area, in: Grabher G. (ed.), (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, Routledge, London and New York

Grabher, G. (1993b): Rediscovering the social in the economics of interfirm relations, in: Grabher, G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge

Grandori, A. – Soda, G. (1995): Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, vol.16, issue 2.

Grandori, A. (1997): Governance structures, coordination mechanism and cognitive models, *Journal of Management and Governance*, 1/1:29-47

Grandori, A. (2001): *Organization and economic behaviour*, London: Routledge

Grandori, A. (2001a): Neither hierarchy nor identity: Knowledge governance mechanism and the theory of the firm, *Journal of Management and Governance*, 5, 3-4:381-399

Granovetter, M. (1985): Economic action an social structure: a theory of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510

Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17(Winter Special Issue, pp. 109-122

Grosz András (2000): Ipari klaszterek, *Tér és társadalom*, XIV. évf. 2-3, pp. 43-52

Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance, *Academy of Management Journal*, 35, pp. 85-112

Gulati, R. (1995a): Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-642

Gulati, R.(1998): Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19., pp. 293-317.

Gulati, R. (1999): Network location and learning: The influence of network resource and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20(5), pp. 397-420

Gulati, R. (2001): Creating and Managing Strategic Partnership – Grand Final, Course Summary, 35 of 67 www.ranjaygulati.com

Gulati R., Nohria N. and Zaheer A. (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

Gulati, R. - Gargiulo, M (1999): Where do interorganizational networks come from?, *American Journal of Sociology*, 104(5), pp. 1439-1493

Gulati, R. - Khanna, T. - Nohria, N. (1994): Unilateral commitments and the importance of process in alliances, *Sloan Management Review*, 35(3), pp. 61-69

Gulati, R. - Nohria, N. - Zaheer, A. (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215

Gulati, R. - Singht, H. (1999): The architecture of cooperation: Managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 781-814

Hajdu Ottó (szerk.) (2001): *Statisztikai elemzések*, Budapest, BKÁE Statisztika tanszék

Hamel, G.Y. - Doz, L. - Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with your competitor - and win, *Harvard Business Review*, 64(1), pp. 133-139

Hannan, M.T. - Freeman, J. (1997): The Population Ecology of Organization. *American Journal of Sociology* 82(5), pp. 929-964, idézi: Mintzberg, H. (1990)

Harrigan, K.R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*. Lexington Books, Lexington; idézi: Elfring, T. – Volberda H.W. (1996)

Helper, S. (1993): An exit-voice analysis of supplier relations: the csa of the US automobile industry. In: Grabher G. (ed.): *The Embedded Firm*, On the socioeconomics of industrial networks, London and New York, Routledge, pp. 141-161.

Hunyadi László- Mudruczkó György – Vita László (2000): *Statisztika*, Budapest, Aula Kiadó

Ihász Anita - Horváth Piroska (2001): Klasterszerepek. *Humán Fókusz*, (4)10, pp. 30-32.

Ikeda, M. (1988): Evolution of the Japanese subcontracting system, *Tradescope*, 4, pp. 2-6.

Imai, K.I. (1989): Evolution of Japan's corporate and industrial networks. In: B. Carlsson (ed.) *Industrial Dynamics. Technological, Organizational, and Structural Changes in Industries and Firms*, Boston, Dordrecht, London: Kluwer, pp. 123-157., idézi: Grabher (1993)

Jarillo, J. C. (1995): *Strategic networks: Creating the borderless organization*, London, Butterworth-Heinemann

Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360

Johanson, J. - Mattsson, L.G. (1987): Interorganizational relations in industrial system: a network approach compared with the transactional-cost approach, *International Studies of Management and Organization*, 17, 1, pp. 34-48.

Khanna, T. - Gulati, R. - Nohria, N. (1998): The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, 19(3), pp. 193-210

Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*, Budapest, Aula

Kocsis Éva - Szabó Katalin (2000): *A posztmodern vállalat*, Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban, Budapest, Oktatási Minisztérium

Kogut, B (1988): Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 319-332.

Kogut, B. - Shan, W. - Walker, G. (1993): Knowledge in the network and the network as knowledge: the structure of new industries. in: Grabher G. (ed.), (1993): *The Embedded Firm, On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, London and New York, pp.67-95.

Kosaka, T. (1989): Effects of globalization strategy development on the Japanese-style subcontracting system, *The Study of Business and Industry*, 5, pp. 47-68.

Kovács Sándor (1999): Külső (társadalmi-politikai) tényezők a magyar szervezetek átalakulásában *Vezetéstudomány*, 30(4), pp.2-8.

Könczöl Erzsébet (2002): Magyar vállalati stratégiák a gyakorlatban, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Stratégiai menedzsment előadás, 2002. március 14.

Lassar, W. M. - Kerr J. L. (1996): Strategy and Control in Supplier Distributor Relationships: An Agency Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 613-632.

Lazerson, M. (1993): Factory or putting-out? Knitting networks in Modena. in: Grabher G. (ed.), (1993): *The Embedded Firm, On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, London and New York, pp. 203-227.

Lindblom, C.E (1959): The Science of Mudding Through. *Public Administration Review* 19(2), pp. 79-88, idézi: Mintzberg, H. (1990)

Madhavan, R. – Koka, B. R. – Prescott, J. E.(1998): Networks in Transition: How Industry Events (Re)shape Interfirm Relationships, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 439-459.

Maillat, D. (1993): A vállalatok és az innováció: hálózati szerveződés és a millió szerepe. *Vezetéstudomány*, 8-9. Sz.

Major I. -Voszka É. (1996): Privatizáció és szerkezetváltás. A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. *Kézirat*, Budapest, Pénzügykutató Rt.

Mariotti, S. – Cainarca, G.C. (1986): The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, pp. 351-374.

Marshall, A. (1890): Principles of Economics, London: Macmillan, idézi: Grabher G. (ed.) (1993): *The Embedded Firm, On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge

McEvily, B. - Zaheer, A. (1999): Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1133-1158

Mandják Tibor (2002): *Az üzleti kapcsolatok értéke*, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D program, Doktori (Ph.D) értekezés

Mészáros Tamás (1987): *Múlt és jövő a vállalati tervezésben*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó

Mészáros Tamás (1997): A stratégia jövője, a jövő stratégiája. *Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés* (97-4), pp. 9-19.

Miles, R. E. - Snow, C. C. (1986): Network Organization: New Concepts for New Forms, *California Mangement Review*, 28, pp. 62-73

Miles, R.E. - Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, idézi: Elfring, T. – Volberda H.W. (1996)

Miller, D. - Friesen, P. (1980): Archetypes of Organizational Transition. *AdministrativeSciences Quarterly* 25(2), pp. 268-300, idézi: Elfring, T. – Volberda H.W. (1996)

Miller, D. (1986): Configuration of strategy and structure: Toward a synthesis, *Strategic Management Journal*, 7(3), pp. 233-249

Mintzberg, H. (1990): Strategy Formation: School of Thought. In: Frederickson, J.W. (ed.): *Perspectives on Strategic Management*, New York, pp. 107-108

Mohr, J – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.

Mowery, D. (1988): Collaborative Ventures Between U.S. and Foreign Manufacturing Firms: An Overview. *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger

Nohria, N. – Eccles, R.G. (ed.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press

Nohria, N. – Eccles, R.G. (1992a): Face-toFace: Making Network Organizationa Work, in: Nohria, N. – Eccles, R.G. (eds.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press

Nohria, N. - Garcia Pont, C. (1991): 'Global strategic linkage and industry structure', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, pp. 105-124.

Normann, R. (1977): *Management for Growth*. Chichester, idézi: Mintzberg, H. (1990)

Oliver, C. (1990): Determinant of interorganizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Review*, 15, pp. 241-265

Olleros, F.-J. - Macdonald, R.J. (1988): Strategic alliances: managing complementary to capitalize on emerging technologies. *Technovation*, 7, pp.155-176.

Pecze Krisztina (2001): A Fotex Csoport vállalathálózata. *BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, 9.sz. Műhelytanulmány*, szeptember

Pecze Krisztina (2002): Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 15.sz. Műhelytanulmány, Budapest, április,

Pecze Krisztina (2002a): A vállalati hálók elméleti vonatkozásai
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 21.sz. Műhelytanulmány, Budapest, június

Pecze Krisztina (2002): A vállalati hálók stratégiaelméleti megközelítései
Társadalom és Gazdaság 24(2002)2, 287-326; 1588-9734@Akadémiai Kiadó, Budapest

Pecze Krisztina (2003): Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok
Vezetéstudomány, XXIV. Évfolyam 6.szám. pp. 2-17.

Pecze Krisztina (2003): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból, *BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 52.sz. Műhelytanulmány, Budapest, 2004. április*

Perow, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA, idézi: Mintzberg, H. (1990)

Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resources-based view, *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191

Pfeffer, J. - Salancik, G. (1978): *The external control of organisation: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.

Piskorski, M. - Nohria, N. (1999): Allocation to open and closed portfolios, Harvard Business School, Working Paper

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free press, New York, magyarul megjelent Porter, M. E. (1993): *Versenyst stratégia, Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*, Budapest, Akadémia Kiadó

Porter, M. E. (1983): *Cases in Competitive Strategy*, New York, Free press

Porter, M. E. (1998): Clusters and Competition, New Agenda for Companies, Governments and Institutions, in Porter, M. E.: *On Competition*, chapter 7, 197-287, Harvard Business Scholl Press, Boston

Porter, M.E. (1990) : *Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press

Porter, M.E. (1998a): *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press

Porter, M.E. (1998b): Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions in Porter M.E. (1998a): *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 197-287.

Powell, W. W. (1990): *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, Greenwich CT, JAI Press

Prahalad C. K. - Hamel G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, No. 90311, pp: 79-91, magyarul megjelent: Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége, *Vezetéstudomány*, 1-2. sz., 34-47.old.

Quinn, J.B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL, idézi: Mintzberg, H. (1990)

Rappaport, A. (2002): *A tulajdonosi érték, Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek*, Budapest, Alinea Kiadó

Ring, P. S. - Van de Ven, A. H. (1994): Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19(1), pp. 90-118

Roberts, E.B.- Liu, W. K. (2001): Ally or Acquire? How Technology Leaders decide, *MIT Sloan Management Review* Fall, pp. 26-34.

Sass, Magdolna (1997): Bértulajdonosi és vállalatközi kapcsolatok. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, *"Versenyben a világgal" Kutatási program, háttér tanulmány*

Scherer, F. M. - Ross, D. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, MA, Houghton Mifflin

Schoemaker, P.J.H.(1992): How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review* 34(1), pp. 67-81, idézi: Elfring, T. – Volberda H.W. (1996)

Schoemaker, P.J.H.(1993): Strategic Decision in Organizations: Rational and Behavioral View. *Journal of Management Studies* 30(1), idézi: Elfring, T. – Volberda H.W. (1996)

Semlinger, K. (1993): Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms. In: In: Grabher G. (ed.): *The Embedded Firm, On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge, pp. 161-179.

Stark, D. (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombinációs tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban. *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf., 11. - 12. Szám.

Stark, D. (1997): Postsocialist Portfolios: Network Strategies in the Shadow of the State. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, *"Versenyben a világgal" Kutatási program, háttér tanulmány*

Steiner, M. (1998): The Discrete Charm of Clusters: An Introduction. Clusters and Regional Specialisation on Geography Technology Networks. In: Steiner, M. (ed), London, European Research in Regional Science 8, pp. 1-17.

Steward, F. – Conway, S. (1996): Informal networks in the origination of successful innovations, in: Coombs, R. (ed.): *Technological collaboration: Dynamics of cooperation in industrial innovation*, London, Edward Elgar Publication

Szabó Katalin (1998): Üzleti hálózat - a társaságok 21. századi architektúrája. *Társadalmi Szemle*, (53)5, pp. 33-34.

Szanyi Miklós (1993): Mi is történt? A magyarországi átmenet kérdései a vállalati menedzsment szemszögéből. *Közgazdasági Szemle*, XL.évf., február, pp. 180-195.

Szanyi Miklós (1994): Magyar iparvállalatok alkalmazkodási törekvései az átalakulási válság során. *Vezetéstudomány*, 11.sz., pp. 1036-1048.

Szanyi Miklós (1997): Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati hálók átalakulása és a versenyképesség, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, "*Versenyben a világgal*" Kutatási program, zárótanulmány

Szanyi Miklós (1997a): Magyar vállalatok kapcsolati hálóinak fejlődése a rendszerváltást követően. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, "*Versenyben a világgal*" Kutatási program, háttértanulmány

Szanyi Miklós (2001): Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 1.sz. pp. 31-37.

Szanyi Miklós – Tari Ernő (2000): Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban, *Záró tanulmány*, GM 2116/a/99 nyilvántartási számú kutatási projekt, Budapest, június

Tari Ernő (1988): *Iparvállalatok belső irányítási szervezete*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó

Tari Ernő (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf. április, pp. 363-380.

Tari Ernő (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó

Tari Ernő - Buzády Zoltán (1996): Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában. Struktúrák, Szervezetek, Stratégiák, *Ipargazdasági Szemle*, 27, 4, pp. 7-28.

Tari Ernő és Buzády Zoltán (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában *Vezetéstudomány* 29 (2), pp. 35-47.

Tiglia, C. (1989): Small firm development and political subcultures in Italy, in: Goodman, E. - Bamford, J. - Saynor, P. (eds.) (1989): *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, London, Routledge, pp. 174-198

Török Ádám (1996): A startégiái szövetségek és a működőtőke-import. Struktúrák, Szervezetek, Stratégiák. *Ipargazdasági Szemle*, 1-3, pp. 35-44.

Utterback, J. M. (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press, idézi: Roberts E.B., and Liu W. K. (2001)

Varga György (1993): Növekedési csapda. *Figyelő*, március 15.

Volberda, H.W. (1992): *Organizational Flexibility: Change and Preservation*. Groningen, idézi: Elfring, T. – Volberda H.W. (1996)

Volberda, H.W. (1993): *In Search of a Disciplined Methodology. A Synthetic Research Approach*. 11thEGOS Colloquium, Paris, idézi: Elfring, T. – Volberda H.W. (1996)

Voszka Éva (1988): Reform és átszervezés a nyolcvanas években. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó

Voszka Éva (1997): A külső befektetés, mint a vállalati növekedés sajátos formája. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, *"Versenyben a világgal" Kutatási program, háttér tanulmány*

Westney, D. E. (1993): Cross-Pacific international of R&D Management by U.S. and Japanese firms, *R&D Management*, 23(2), pp. 171-181

Whitley, R. (1984): The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences. *Journal of Management Studies* 21.

Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies*, Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press

Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press

Williamson, O. (1991): Williamson, O. E. (1991): Comparative economic organisation: The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296

Wimmer Ágnes (1999): *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában*, BKÁE, Gazdálkodástani Ph.D program, Doktori (Ph.D.) értekezés

Yin, R.K. (1989): *Case Study Research: design and Methods*, London, Sage publications

Yoshino, M. - Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalisation*, Boston, Harvard Business School Press

Zakon, A. J. (1993): *Das Gewinndreieck*, in Balko v. Oelinger (Hg.) das Boston Consulting group Strategie-Buch, Econ Verlag, idézi: Bayer J. és Czakó E., (1999)

Zukin, S. - Dimaggio, P. (1990): *Structure of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge, MA, Cambridge University Press, idézi: Gulati et al. (2000).

A disszertáció tárgyában megjelent fontosabb publikációk

Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok
Vezetéstudomány, XXIV. Évfolyam 2003. 6.szám. pp. 2-17.

A vállalati hálók stratégiaelméleti megközelítései
Társadalom és Gazdaság 24(2002)2, 287-326; 1588-9734 ©Akadémiai Kiadó, Budapest

Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 52.sz. Műhelytanulmány, Budapest, 2004. április,

A vállalati hálók elméleti vonatkozásai
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 21.sz. Műhelytanulmány, Budapest, 2002. június,

Vállalati belső hálózatok: A Fotex Csoport vállalat hálózata,
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 9.sz. Műhelytanulmány, Budapest, 2001. szeptember