

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

---

Journal of Economy & Society

---

## A TARTALOMBÓL:

Csaba László:  
Újra itt a nagy válság?

Franz Schausberger:  
Regionale Stärken nutzen

Botos Katalin:  
Mi a baj a világgal?

Kondorosi Ferenc:  
Járványok, betegségek és a nemzetközi biztonság

Szintay István:  
Innovatív szervezetek és a változási dimenzió

2009/1

**Gazdaság & Társadalom**  
Journal of Economy & Society  
- Megjelenik évente négy alkalommal -  
A folyóirat kiadását a Soproni Tudós Társaság támogatta

**Főszerkesztő/ Editor:** Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes/Deputy Editor:** Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság/Associate Editors:**

Dr. Andrásy Adél CSc, Dr. Fábián Attila PhD, Dr. Joób Márk PhD, Dr. Kulcsár László CSc, Dr. Székely Csaba DSc.

**Szerkesztőségi munkatárs/Assistant** Szikra Andrea

**Nemzetközi tanácsadó testület/International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown, PhD (Cornell University, USA), Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest), Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr), Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK), Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA), Dr. Franz Schausberger PhD (Universität Salzburg, Österreich), Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest), Dr. Bóhm Antal DSc (MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest), Dr. Ingrid Schwab-Matkovits PhD (Fachhochschulstudiengänge Burgenland, Eisenstadt, Österreich), Dr. Bozidar Lekovic PhD (Faculty of Economics, Subotica, Serbia), Dr. Djerdji Petkovic PhD (Faculty of Economics, Subotica, Serbia).

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:** Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően lásd a folyóirat hátsó belső borítóját/ We accept APA (Harvard) style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:  
kulcsar.laszlo@bpk.nyme.hu / Send manuscripts and letters by e-mail only to:  
kulcsar.laszlo@bpk.nyme.hu

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /

Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. / Articles are refereed by anonym reviewers before publication.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Kulcsár László egyetemi tanár  
Nyugat Magyarországi Egyetem  
Sopron Ferenczy J. u. 5. 9400 Hungary

**Előfizetés:**

Intézményeknek: 2800 Ft./év  
Egyéni előfizetés: 1700 Ft./év  
Példányonkénti ár: 700 Ft.

**ISSN** 0865 7823

Copyright © 2009 Nyugat- magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

1. ÉVFOLYAM

2009. OKTÓBER

1. SZÁM

## TARTALOM

Table of Contents and Abstracts in English: See page

Köszöntő .....	<i>Székely Csaba</i>	3
<b>Tanulmányok</b>		
Újra itt a nagy válság? .....	<i>Csaba László</i>	5
Mi a baj a világgal? A pénzügyi rendszer és az idősödés: kölcsönösen összefüggő kihívások .....	<i>Botos Katalin</i>	18
Járványok, betegségek és a nemzetközi biztonság .....	<i>Kondorosi Ferenc</i>	29
Regionale Stärken nutzen. Am Beispiel des Komitats Győr-Moson-Sopron und des Landes Salzburg .....	<i>Franz Schausberger</i>	38
A vállalkozások hatékonysági tartalékai a menedzsment területén .....	<i>Székely Csaba – Andriška Pál</i>	62
Innovatív szervezetek és a változás dimenziói .....	<i>Szintay István</i>	80
Teleházak: Remények és eredmények a vidékfejlesztésben .....	<i>Kulcsár László – Hohl Ferenc – Obádovics Csilla</i>	97
Társadalmi – gazdasági fejlettség és agrárfoglalkoztatottsági válság Magyarországon .....	<i>Ritter Krisztián</i>	112
Az alapító főszerkesztő emlékére: Búcsú Gidai Erzsébettől .....	<i>Andrássy Adél – Herczeg János</i>	141
<b>Könyvismertetés</b>		
Az állam, a társadalom és a „poszt- szocialista” gazdasági viszonyok [John Pickles (ed.): State and Society in Post – Socialist Economies. Palgrave, MacMillan 2008. 262.p. New York. ISBN: 978-0-230-52214-5] .....	<i>Kulcsár László</i>	147
Gazdasági fejlődés és környezeti fenntarthatóság [Ramon Lopez – Michael A. Toman: Economic Development & Environmental Sustainability Oxford University Press, 2006. 505 p. ISBN 0-19-929799-1 978-0-19-929799-3] .....	<i>Kincses Zsolt</i>	153
<b>Table Of Contents/Abstracts</b> .....		159

## Innovatív szervezetek és a változás dimenziói

***Dr. Szintay István intézetigazgató, egyetemi tanár***  
*Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet*

**ABSZTRAKT** Az *Innovatív szervezetek* kutatás a vállalatok alkalmazkodó képességét négy dimenzióban vizsgálja, amelyek a következők: a szervezeti struktúra, a szervezet értékrendjei, a szervezet folyamatai, és a szervezet hatásainak változása, az azokban kimutatható tendenciák feltárása.

Jelen cikkben három olyan általánosan érzékelhető változási iránnyal foglalkozunk, amely több dimenzióban is megfigyelhető.

Az outsourcing, mint a kompetencia alapú cégépítés egyik eszköze ma már erősen a co-sourcing (a hálózati fogyasztóvá, szövetségi partnerre válás) irányába fejlődik. Ennek megfelelően szükséges a hálózatosodás és annak egyik specifikus témakörével, a klaszterek típusaival is foglalkozni.

**KULCSSZAVAK** Innovatív szervezetek, outsourcing, co-sourcing, hálózatosodás, klaszter

### Innovatív szervezetek változásai

A vállalati versenyképesség kutatásának egy folyamatosan erősödő témaköre az adaptív stratégiák érvényesülésének azon vizsgálata, amely abból indul ki, hogy a sikeres<sup>56</sup> cégek milyen válaszokat adtak környezetük kihívásaira. Az úgynevezett *innovatív szervezetek* alkalmazkodási, kezdeményezési képességeit, törekvéseit a szervezeti változások átfogó rendszerezéseként négy dimenzióban vizsgálják, nevezetesen: a szervezeti struktúra, a szervezet értékrendjei, a szervezet folyamatai, és a szervezet határainak változása, az azokban kimutatható tendenciák leírása. Tekintsük át röviden a dimenziók tartalmát.

#### Változó struktúrák

A szervezetek változásában két fontos irányzat figyelhető meg.

- A *decentralizáció*, ami egyrészt a szervezeti szintek redukciója, ami a nagy monolitikus szervezetek jogilag, vagy változatlan jogi keretek közötti felbontását, a hatékonyabb irányítási lánc és gazdasági, működési paraméterek biztosítását célozza meg. A divizionális szervezetek, a lean menedzsment, a strukturált mátrixok, az on-demand szervezetek stb. tartoznak ide. A decentralizáció másrészt külső és belső szolgáltatások piaci alapon való igénybe-

<sup>56</sup> versenyképességüket megtartó, vagy azzá váló cégek

vételét is jelenti. Az osztott szolgáltatások a kompetenciák és az erőforrások hatékony felhasználását, kihasználását biztosítják.

- Az *integráció* az együttes célrendszer és működési mód megteremtésének eszköze. Ezen belül a vezetés támogató rendszerek közül a kontrolling, a stratégiai vezetés, Balanced Scorecard az összetett szervezetek értékesítési, termelési összehangolása, irányítási, értékelési módszerei tartoznak ide.

### Változó értékrendek

Az értékrendek, a cégek, a vezetés jövője tekintetében a tudásalapú társadalom fő pillérei. Ez a vonulat a humanizálás, illetve a természeti erőforrások és emberibb, racionálisabb életminőség megteremtése, megóvása céljából, annak fontosságát felismerő irányzatok eredményeként jött létre. Az könnyen belátható, hogy ennek kiteljesedése az *elkötelezettség*, az értékek konzekvens cselekedetekben megnyilvánuló vállalása, illetve a ráció, a gondolkodó, alkotó ember szimbiózisa nélkül nem képzelhető el.

A *tudás orientáltság*, mint értékrend ma az innováció jelentőségét erősíti meg. Külön kell viszont a tudásteremtés (a valódi innováció) és a tudás átadás, transzfer bármely formáját vizsgálni, mert a diffúziós folyamatok csak ezzel kezelhetők.

### Változó folyamatok

Az értéklánc és kompetencia elvűség felértékelte a folyamatok tér- és időszervezési, illetve feladatorientált megközelítését. A tagolt, szabdalt funkcionálisan szétválasztott tevékenységsorok *horizontális* és *vertikális* integrációja intenzív módon zajlik, ahol a végpont a vevő, akit koncentráltan és hibátlanul kell „ki-  
szolgálni”.

Az IT lehetővé tette a hagyományos távolsági és kommunikációs hatások át-  
lépését, a reakció idők meggyorsítását.

A folyamat menedzselés átfogó témaköre a BPR, a projekt menedzsment, a munkafolyamatok szervezése és irányítása stb. tekintetében új utakat és lehetőségeket nyitott.

Az *intenzitás növelése* a klasszikus folyamatracionalizálást, munkafolyamatok tervezése, ésszerűsítése, munkanapfelvételek, munkahelyszervezés, folyamatelemzés I/O vizsgálatok CORAPP eljárás stb. segítségével hatékonyabb működést, tér- és időkihasználtságot eredményező beavatkozás.

A technikai fejlesztések témakör a technológiai, berendezés, eszköz korszerűsítés, termelékenység növelő elemeit foglalja magába.

### Változó határok

A *tevékenységi kör szűkítése* a kompetencia alapú cégépítési stratégiák terméke. A legfőbb megnyilvánulási területe az erőforrás kihelyezés, de később

82 *Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society 2009/1.*

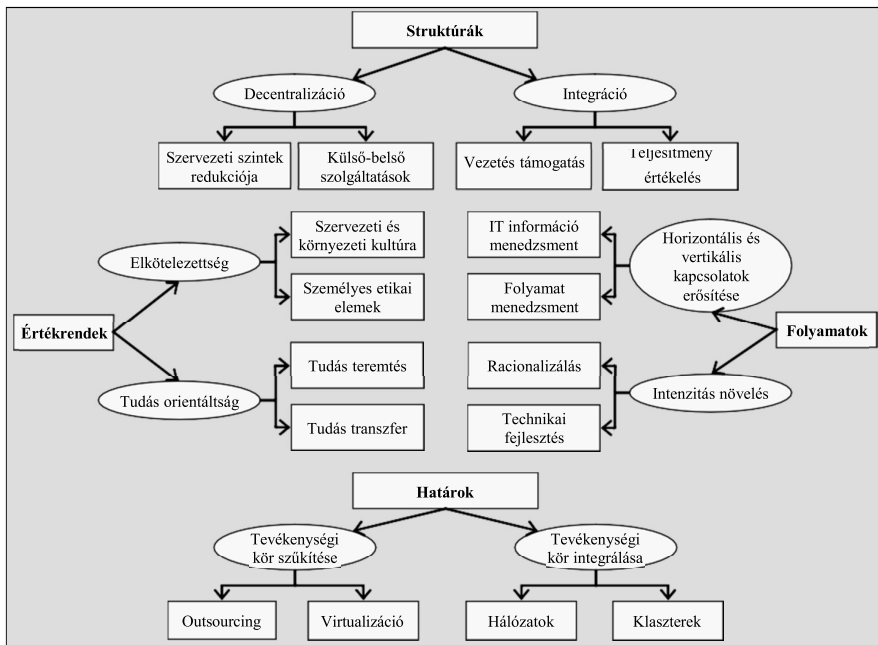
önálló fejezetek keretében majd bemutatjuk, hogy az outsourcing ennél lényegesen komplexebb fogalom, mert átvezet a hálózatosodás témakörébe.

A virtualizálódás az IT olyan új projekt és cégszerű működési módja, ami az instrumentációs cég, telephely stb. fogalmakat alapvetően átírja, de megint valamilyen hálózatosodási következmények.

A tevékenységi kör szűkítése a hálózatosodás azon belül is a hálózat és klaszter struktúrák világába visz.

A továbbiakban áttekintjük az *innovatív szervezetek* kutatási projektjeit, pozícionálva azokat a változási mezőkön (egy program több mezőt is érinthet). Mindezt abból a célból is tesszük, hogy a megbízók milyen mértékben követték, vagy követik a változási tendenciákat.

A rendszerezést összefoglalóan az 1. ábra mutatja.

a) *Az innovatív szervezetváltozási dimenziói*

A továbbiakban az outsourcing, illetve azzal is kapcsolatba hozható hálózatok, klaszterek néhány fontos fogalmi kérdéseivel fogunk foglalkozni.

**Az outsourcing átfogó értelmezése**

Az outsourcing, mint a kompetencia alapú cégépítési stratégiák egyik legfontosabb irányzata és egyben technikája is, alapvetően befolyásolta és generálta a hálózatosodást, erősítette a hálózatelmélet módszertanát és igazolta ezen törekvés versenyképesség növelő hatását.

Az értékteremtési folyamat kompetenciáinak elsődleges elemzése (később ezt még pontosítjuk) alapján a tevékenységek jövőbeli sorsát kettő, illetve tovább bontva három kategóriába sorolhatjuk:

- insourcing: a tevékenységet, mint mag (core)-kompetenciát a cégen belül tartani,
- outsourcing: az eddigi belső tevékenység kihelyezése és szolgáltatásként igénybevétele,
- co-sourcing: (kiszervezés „fővállalkozón” keresztül) az outsourcing magasabb szintű megoldása, hálózati, beszállítói klaszterbe való szervezés.

Az outsourcing tehát az az akció, amelynek során egy cég valamely tevékenységét, annak egészét vagy részét (tulajdonosi és irányítási szempontból is elkülönült) külső vállalkozóra bízva, ezzel a meglévő ilyen jellegű kapacitását megszüntetve, leépítve. Az outsourcing célját tekintve a következő indítékok értelmezhetők:

- az értéklánc homogenizálása,
- a hatékonyság fokozása tranzakciós költségek alapján,
- a belső erőforrások maximális kihasználása,
- lényeges kompetenciák hiányának pótlása,
- a divathatás követése,
- az erőforrás-koncentráció,
- a kompetenciákra koncentráció stb.

Az alapvető folyamatok külső tanácsadókhöz, szoftverházakhoz, vagy más szolgáltató központokhoz való kiszervezését jelentő outsourcing mellett a területen új kulcsfogalmak kezdenek megjelenni. (Man-Soon Research Services, 2005–2008)

A legfontosabb ebből a szempontból az offshoring, amely az üzleti folyamatok tisztán költség vezérelt kiszervezését jelenti más országokba. A tisztán a költségek által motivált termelési vagy szolgáltatási offshoring elsősorban célpontja jelenleg Kína, a szolgáltatások, főleg IT-hez kapcsolódó szolgáltatások (call centerek, szoftver-fejlesztés, tech-support stb.) kiszervezésének legfontosabb célpontja pedig India. Mindazonáltal a jelenlegi trendek Kína erősödését mutatják ezen a területen is.

A fenti kérdéskört tovább részletezendő a szakirodalom egyre többet használja a nearshoring (kiszervezés a kevésbé fejlett, de közeli országokban, például az USA-ból Mexikóba, Nyugat-Európából, Közép- illetve Kelet-Európába, vagy az EU területéről közeli, nem EU-tagországokba), az inshoring (adott országon vagy régióon belüli kiszervezés a lokális piaci, munkaerő-kínálati stb. viszonyoknak megfelelően) és újabban a smartshoring (a legjobb célterület kiválasztása többfaktoros analízis alapján) fogalmait.

Megjelent a Business Process Outsourcing (BPO) fogalma is, amely nem csak egy-egy funkció, hanem komplex ágazatok, üzleti területek, részlegek (pl. IT, call centerek, bérszámfejtés, HR vagy vevőszolgálat) kiszervezését jelenti egy kedvezőbb feltételekkel rendelkező területre.

Mindezek mellett ma az outsourcing leginkább elfogadott következményeinek a hálózatosodás folyamatát tekintjük, mert:

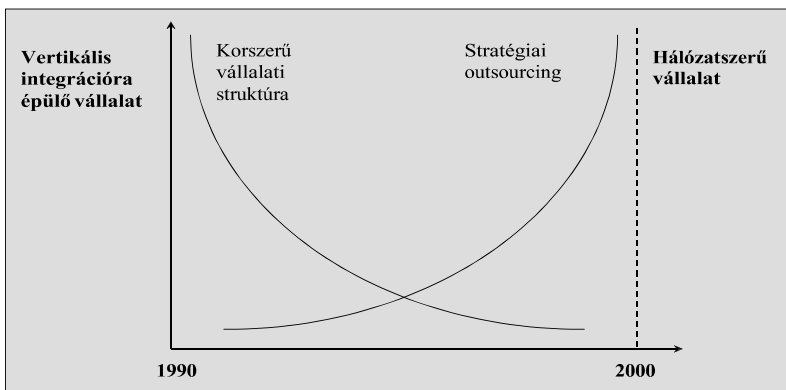
- hosszabb időre szóló üzleti partnerséget tételez fel,
- kölcsönösen előnyös gazdasági kapcsolatra,
- szakmai, bizalmi elvre, elfogadott kulturális, üzleti magatartásra épül.

Ez a tendencia lemérhető a cégek fejlesztési tevékenységének áttekintése alapján.

A vertikális integrációra épülő cégépítési stratégiák 100–120 éven keresztül uralták a cégcsoportok növekedési stratégiáját. Ennek lényege a hozzáadott érték maximalizációja, és a minél további feldolgozó, beszállító, technológiai fázisok saját érdekcsoportba való kiépítése volt (pl. Ford cégcsoport).

A kompetenciák értékelése és az alapvető, magkompetenciákra koncentrálnó fejlesztési, cégépítési stratégiák csak a piaci versenyt meghatározó tevékenységek bemutatására koncentrálnak és stratégiai outsourcing (co-sourcing) segítségével hálózatot, klasztert építenek (2. ábra) (Allen-Chandrashekar, 2004).

*b) A cégek fejlődése a vertikális integrációról a hálózatszerű cégépítés felé tolódott el*





Az outsourcing indokai és a szelektálás tekintetében is jelentős szemlélet-váltás figyelhető meg. Kezdetben a koncentráció a belső képességekre, a „mi-ben vagyunk mi erősek” kategóriába sorolás alapján történt. A saját erőkre való koncentráció filozófiája az alábbiak szerint foglалható össze:

- folytatni kell azt a tevékenységet azokon a területeken, amelyek mindig is a vállalatról alkotott kép részei voltak,
- mi magunk végezzük el azt, amihez jól értünk, és amit szívesen teszünk,
- azokat a tényezőket kell prioritálnunk, amelyek meghatározzák teljesítőképességünket,
- minden olyan tényezőt ellenőrzésünk alatt kell tartani, ami az innováció és versenyképesség tekintetében lehetőséget hordoz.

Később pont a hálózati versenyképesség megteremtése céljából a külső, piaci tényezőkre való koncentráció irányába lépett előre. Értelemszerű, hogy nem elég a belső erősségek vizsgálata, hanem a piac, a potenciális vevőkör értékítélete is fontos. A külső kompetenciákra való koncentráció:

- funkcióorientált erőkoncentráció helyett ügyfélre/vevőre koncentrált kompetencia-orientáltság vált meghatározóvá,
- a vállalati erőforrások, és azon belüli kompetenciák értéke nem csak a teljesítménypotenciáljuktól függ, hanem az ügyfél/vevő által elismert értéktől, az általa támasztott igény kielégítésében betöltött szerep, funkció hasznosságától is.

A külső és belső kompetenciák alapján lehet az outsourcing célok valódi rendszerezését megadni (3. ábra Allen-Chandrashekar, 2004).

c) *In- és outsourcing megítélése a kompetenciák belső és külső megítélése alapján*

A kompetenciák külső (ügyfél/vevő) általi megítélése	nagy	<b>Belső erőforrások szelektív átrendezése, co-sourcing</b> •Hálózatosodás, outsourcing; •Fejlesztés, tanulás, insourcing II.	<b>Saját erőforrások kihasználása</b> INSOURCING III.
	kicsi	<b>A helyzetet feladni</b> OUTSOURCING I.	<b>Átértékelés, co-sourcing</b> •Hálózatosodás, outsourcing; •Hálózatosodás, insourcing IV.
		kicsi	nagy
		A kompetenciák belső megítélése	

Ennek megfelelően az outsourcing végrehajtásának több jogi módja létezhet (4. ábra).

d) *Outsourcing kiszervezési lehetőségek (jogi megoldások)*



A spin-off vagy spin-out cég létrehozása akkor célszerű, ha egy cégen belül van egy terület, ami funkcionálisan annyira elkülönül a többi tevékenységtől, hogy indokolttá válik egy elkülönülő vállalatba kivinni. Fontos előnye ennek a megoldásnak, hogy nincs szorosabb kapcsolat a kiadó és a kölcsönző szervezet között, így pl. kisebb a bérfeszültség kialakulásának veszélye. Gyakori ezen cégek beszerzése is, ugyanis a kiszervezést sokszor egy-egy jogszabály kényszeríti ki, amint viszont ez megszűnik, úgy a visszaolvadás is megtörténik.

### **Hálózat, határok nélküli szervezetek**

A hálózat, mint együttműködési képződmény szorosan kapcsolódó üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan, vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. A vállalati hálózatok a legkülönbözőbb alakot ölthetik: a bolygóvállalatok gyűrűjében működő „solar” (azaz Nap-) cégtől a McDonald’s mintájú, franchise központ által összefogott vállalatcsoportosuláson keresztül egy-egy földrajzi régió – egymással fizikai közelségben lévő – vállalatai által alkotott regionális hálózatokig. E sokszínűségből is adódik a hálózatok hihetetlen rugalmassága. Körvonalait – amőbaszerű mozgásuk miatt – nehéz meghatározni, ezért beszélnek sokan „határok nélküli szervezetről” (boundaryless organization). Peter Drucker, Todd Zenger és William Hesterly például a korporációk dezaggregációjáról beszél, mások dekonglomerizációként, a vállalatok dekonstrukciójaként, vertikális dezintegrációként emlegetik vagy – a folyamat meghatározó elemére, a tevékenységek vállalaton kívülre helyezésére utalva – egysze-

rűen csak outsourcing hullámként írják le: „Ami több mint egy évtizede csendesen kezdődött, forradalomba csapott át. Egyik iparágban a másik után a sokszintű vállalati hierarchiák önálló üzleti egységek együtteseinek engednek utat, amelyeket inkább a piac hangol össze, semmint a középszintű menedzserek, tervezők és szervezők rétege. E piac irányította képződményt közkeletűen hálózati szervezetnek hívják. A folyamat, amelyben a hálózat a központilag igazgatott vállalati hierarchiák helyébe lép, aligha lesz könyörületes vagy fájdalommentes – különösen a menedzserek azon milliói számára, akiknek az állását egyszerűen eltörli” (Accountancy International, 2005).

A holnap sikeres szervezete a fejlett információs technológia falazóblokkjai köré épül. A szervezet sikere a tudás hálózati csomópontjaihoz való hozzákapcsolódás és szétkapcsolódás képességéből származik. Eme hálózati szervezet az „ahogyan éppen szükséges” elven köti össze a döntésekre felhatalmazott alkalmazottak, konzultánsok, beszállítók és vevők teamjeit.

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

A hálózatok alapjaikban változtatják meg a közgazdasági összefüggéseket, az elmélet mindaddig mégis viszonylag kevés figyelmet szentelt e gazdaságtörténeti jelentőségű fejleménynek. Ennek tudható be, hogy sokan a vertikális nagy konszernnek laza hálózattá való átalakulást egyértelműen a piac térhódításaként értékelik a hierarchiák rovására. Bár kétségtelen, hogy a nagy szervezetek átalakulása független kontraktorok hálózatává revitalizálja a piacot, egyidejűleg azonban meg is változtatja a piaci kapcsolatok természetét. A hálózatok különböznek a hierarchikus cégektől és a piacoktól egyaránt. Míg a hierarchikus cégekben az utasítások és szabályzatok, illetve a hatalom és az alárendelés viszonyai jellemzők, addig a piac a mutualitás: azaz ellenértékek egyensúlyán nyugvó önkéntes tranzakciók világa. A hálózatokat azonban mindkét említett

koordinációs mechanizmustól megkülönbözteti a tranzakciókban sok esetben érvényesülő reciprocitás. A mutualitás, amely a közösleges árucserék tulajdonsága, azt jelenti, hogy az egyik szereplő csak akkor cselekszik a másik javára, ha a partner egyidejűleg felkínálja az ellentételezést. A hálózatokra jellemző reciprocitásnál azonban az egymásnak nyújtott előnyök és ellentételezésük közötti kapcsolat laza és közvetett. A hálózatokban határozatlan számú lehetőségnek kell fennállnia a tranzakciókra, csak lezáratlan ügylet-sorozat mellett mutatkozik ugyanis hajlandóság a hálózati együttműködésre. Ha a hálózati partnerek tartós kapcsolatban maradnak, érdemes korrektnek lenniük, hogy kölcsönösen biztosítsák egymás lojalitását a jövőre. Ha ellenben az együttműködés határai időben jól definiálhatók, akkor nem érdemes nagylelkűnek vagy becsületesnek lenni, mert az semmiképpen sem található viszonzásra a jövőben. A hálózatnak tehát nemcsak a térbeli határai elmosódók, a hálózatszerű kooperáció bizonyos értelemben, időben is határtalan. Az 1. táblázatban összefoglaljuk a piac, a hálózatok és a hagyományos vállalati hierarchiák jellemző vonásait, hogy világosabban kirajzolódjanak a hálózat megkülönböztető jegyei a gazdaság más modern koordinációs mechanizmusaival szemben.

**1. táblázat: Hálózat a hierarchiák és a piac között**  
(Accountancy International, 2005)

	<b>Hierarchiák</b>	<b>Hálózatok</b>	<b>Piac</b>
<i>Fő integrációs erő</i>	Parancs	Kooperáció	Versenys
<i>A viszony természete</i>	Hatalmi, alárendelt	Reciprocitás, kiegyensúlyozott	Mutualizmus, kiegyensúlyozott
<i>A kooperáció</i>	Zárt	Lehatárolatlan, időben és térben nyitott	Lehatárolatlan
<i>Technológiai bázis</i>	Tömegtermelés	Tömeges testre szabás	Nincs specifikus bázisa
<i>Integráció</i>	Vertikális	Hibrid	Horizontális
<i>Adaptáció</i>	Lassú, szakaszos	Gyors, folyamatos	Gyors, folyamatos
<i>Struktúra</i>	Merev	Lazán kötött	Nem szervezeti

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

**A hálózatok lényeges szervezeti kérdései**

Az üzleti hálózatok, az előzőeknél pontosabb értelmezése szerint a vállalatok és gazdasági egységek olyan funkcionális, tudás és erőforrás bázisú munkamegosztáson alapuló szerves, aktív együttműködése, amely:

- együttes problémamegoldás eredményeképpen közös stratégiai célok megvalósítására irányul,
- kölcsönös bizalmon és előnyökön alapszik. (Lengyel, 2000)

Az együttműködések során a feladatok és felelőségek megosztása révén megvalósul a koncentrált erőforrás felhasználás és kockázatmegosztás.

Az üzleti hálózat fenti definíciója azonban csak pontszerű, pillanatfelvétel jellegű összegzés, melynek középponti eleme az egyes résztvevők által kooperáció útján megvalósított munkamegosztás, és annak kezelése. A hálózat azonban éppúgy, mint bármely gazdasági képződmény, egy rendkívül dinamikusan élő, mozgó, változó szervezetrendszer:

- e) a munkamegosztás,
- f) a hatalmi struktúra,
- g) és a tudás struktúra együttes megjelenítésével.

Amennyiben e jelenség szervezési kérdéseit vizsgáljuk, úgy az igazi kihívás, mely a hálózati formában működő szervezetek elé tárul, a különböző relációkban jelentkező együttműködések kezelése. Ez a szervezeti-szervezési tényező nem automatikusan adódó kérdés a szervezetek számára. Amennyiben a jogilag különálló szervezeteket vizsgáljuk – hagyományos felfogás szerint – akár szállító-vevő viszonylatban (ahol az ügyletben történő nyereség maximalizálása a szállítói-, vevő pozíció függvénye), akár versenytársi viszonyban, az együttműködés idegen, korlátozott kapcsolatnak tekinthető.

A hálózati működés során az együttműködés kezelését két meghatározó területre kell bontani: az együttműködések szervezetközi relációjának kezelése (metaszervezeti kihívások kezelése), illetve a szervezetközi együttműködések szervezeten belüli kezelése, annak háttérének megteremtése (mikroszervezeti kihívások).

**Metaszervezeti kihívások kezelése**

A hálózat-szervezési, irányítási program központi szereplője a hálózat-menedzser (közkedvelt szóhasználatnál a hálózat-bróker), mely lehet egy vállalkozás, vagy szakértők csoportja, illetve a hálózat egy meghatározó szervezete egyaránt. A hálózat-bróker szerepe és tevékenysége jelentősen eltér a hierarchizált vállalatok vezetőinek tevékenységétől. A hálózat-bróker ugyanis nem egy szervezeten belül, hanem hierarchiák határain „keresztülnyúlva”, azokat adott célok érdekében mozgósítva szervezi a hálózat működését,

allokálja az erőforrásokat, azok optimális kihasználása érdekében. A hálózat-menedzsmentnek a következő, általános alapelveket kell biztosítania:

- azonnaliság, azaz a hálózatnak dinamikusan változtathatónak kell lennie, amely azonnal tud reagálni a piac újonnan megjelenő kihívásaira, mindig az optimálisnak tartott elrendeződést felvéve;
- költségmentesség, azaz a hálózat, működése az egyes szereplők oldaláról csak minimális ráfordításokat indukálhat, vagy legalábbis az elérhető haszon jelentősen haladja meg a ráfordításokat;
- a szigetszerűség kerülése, azaz ne legyenek a hálózaton belül elkülönülő szereplők, szereplőcsoportok, vagy bármely olyan tényezők, amelyek a kitűzött hálózati cél (vagy célrendszer) teljesítését megkérdőjelezhetik;
- súrlódásmentesség, azaz a hálózati együttműködéseknek a lehető legkevesebb konfliktussal kell működniük, fenntartva az egyes szereplők közötti bármilyen irányú együttműködés lehetőségét.

Ezen általános alapelvek érvényesítése érdekében a „metaszervezeti” folyamatokat irányító menedzsmentnek három kulcsfontosságú feladatot (szerepet) kell ellátnia, melyek egyben a „metaszervezeti” kihívások kezelését is jelentik:

- „rendszer adminisztrátor”, mely szerepkör feladata az egyes, már kezdeményezett programok menedzselése, a teljesítések ellenőrzése, esetlegesen szolgáltatók bevonása, a hálózati folyamat szabályozása, a hálózatfejlesztési rendszerek üzemeltetése, a hálózati működés folytonosságának biztosítása;
- kapcsolattartó, mely szerepkör elsődleges feladata a hálózaton belüli formális és informális kommunikáció kezdeményezése és megvalósítása, a kommunikációs csatornák működtetése, az esetleges súrlódások kezelése;
- rendszergazda, mely szerepkör feladata a hálózat stratégiai alternatíváinak feltárása, a hálózatfejlesztés irányainak kezdeményezése, új programok kezdeményezése és elindítása, új kooperációs partnerek azonosítása, a hálózatba történő bevonása.

A hálózat-bróker nem csupán egy tanácsadó, vagy vezető szervezet, sokkal inkább a hálózati együttműködés keretét szolgáltató funkció, mely összekötő kapocsként és indikátorként működik az egész hálózat fenntartása, fejlesztése érdekében.

### **Mikroszervezeti kihívások kezelése**

A szervezetközi együttműködések szervezeten belüli kezelése döntően a strukturális koordinációs eszközök igénybe vételét, fokozott használatát igényli, melyeknek jelen esetben két elkülöníthető formáját szükséges kiemelni:

- A hálózati működésben adott szervezetre eső feladat, a feladat megkezdésének időpontjában jól definiálható, határozott kezdő és végponttal rendelke-

zik, az input információk, vagy eredmények, és az output információk vagy eredmények áramlása bilaterális kapcsolatokon keresztül valósul meg. Ebben az esetben a szervezeten belül kereszt-funkcionális projekt-, illetve team-struktúra megvalósítása az indokolt. A szervezet alaptevékenységét ez csak korlátozottan érinti.

- A hálózati működésben adott szervezetre eső feladat, a feladat megkezdésének időpontjában nem definiálható jól, csupán a szükséges output elvárás jelentkezik a hálózat többi tagja részéről. A feladat teljesítése érdekében szervezatközi projekt, vagy team alakul, mely szervezatközi erőforrás és tevékenység allokációt végez a program megvalósítása érdekében. Ebben az esetben kiemelendő feladat a szervezatközi struktúra szervezeti integrációjának biztosítása. A felelőségek, kötelezettségek, és utasítási jogkörök rögzítésén túl kiemelendő jelentősége van a szervezeten belüli előzetes, rendkívül aktív kommunikációnak, mint az esetleges szervezeti ellenállást megelőző eszköznek. A nehézséget ebben az esetben a multi kommunikáció megszerzése jelenti.

### **A Klaszter fogalmának értelmezése**

Klasztereknek nevezzük azokat a vállalatokból és intézményekből álló hálózatokat, melyek viszonylag kis földrajzi területen viszonylag nagyszámú vállalkozást, viszonylag kisszámú iparágat képviselnek. Egymással szorosan együttműködnek, és egymás munkáját kölcsönösen segítik. Manapság ez egyre divatosabb fogalom, amelyet sokan a siker biztos zálogaként használnak, de jelentésének valódi tartalmát kevesen ismerik, és még kevesebben alkalmazzák a gyakorlatban. Pedig a benne együttműködő vállalkozásoknak a jó klaszter igen sok előnyt kínál. (Az együttműködésen kívül számtalan uniós támogatást is el lehet nyerni egy klaszterben tevékenykedő cégnek a működését segítve ezzel is, mely még inkább versenyképessé teszi a résztvevő vállalatokat.)

Sok esetben a közös marketing, a közös design, a közös szponzorálás és a közösen megvalósított képzés ösztönzi a vállalatokat a hálózatépítésre. Manapság azonban egyre nagyobb szerepet kap a közösen megvalósított innováció és technológia transzfer. Napjainkban egy másik igen fontos motivációs erő a klasztertagoknak otthont adó térség fejlesztésének szándéka, mely a regionális klaszter esetében jelenik meg.

A klaszter életben maradásának egyik feltétele tehát az, hogy több vevő is jelen legyen a piacon. Többféle iparágban is alkalmasak lehetnek a klaszterek arra, hogy bővítsék a vevők körét, és hatékonyan megoldják a résztvevők valamely közös problémáját.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy bér munkára nem érdemes klasztert létrehozni, mert nem érhető el jelentős költségmegtakarítás. Csak olyan tevékenységre érdemes klasztert létrehozni, amelyet távolabbi vevőknek, külső piacon

lehet eladni. A fodrászok, taxisok vagy a helyi építőipari vállalkozók, akik csak egymás vevőit tudják elcsábítani, nem fogják szakmai újításait vagy olcsó alapanyag-beszerezési forrásait elárulni egymásnak, mert akkor tönkremennének. Ezért az sem valószínű, hogy működő klasztert alkotnának.

A klaszter sikeressége növelhető lenne, ha a vezetést egy erre szakosodott független klaszter-menedzsment cégre bízzák, amely pályázaton nyeri el a megbízást. Így ugyanis nagyobb szakmai tudással és hozzáértéssel lehetne irányítani a folyamatokat, és kevesebb bizalmatlanságot láthatnának. Így a tagok például nem tartanának attól, hogy a vezetés magának nyúlja le a legnagyobb megrendeléseket. Ha a klaszter vezetője egy hivatalnok, akit a pénzt adó állami szervek „delegálnak” a klaszter élére, az minden bizonnyal a legkevésbé jó megoldás. Általában azok a klaszterek életképesek, amelyek alulról szerveződnek, a cégek akarják létrehozni, a kormányzati szervek pedig támogató szerepet vállalnak.

A klaszter szónak egyelőre nem létezik magyar megfelelője, az angolban a cluster nyelvényt, fűrtöt, csoportosulást is jelent. A klaszter lényege, hogy a gazdasági és pénzügyi erők mellett a tudást és a kapcsolatrendszert is kiemelten próbálja hasznosítani a társulásban.

Egyes klaszterekben szakmai szervezetek, kamarák, kutatási és oktatási szervezetek is részt vesznek, mások kormányzati intézményeket is tartalmaznak (központokat, regionálisakat, vagy helyieket). A klaszteralakítás gyakorlata és résztvevői országonként különbözőséget mutatnak. Tekintsük át a domináns iskolákat:

- *Olasz iskola*: az elmélet szerint a klaszter kialakulásának középpontjában a hasonló tevékenységet végző kis- és középvállalkozások térbeli koncentrációja révén kialakuló iparági körzetek állnak. Az iparági körzetekben az externáliák, a bizalmi és a társadalmi tőke játszanak kiemelkedő szerepet. Az ipari körzeteket olyan jelenségként kezelik, amelyben a közösség és a cégek valamilyen módon integrálódnak, és ahol a cégek sikere jelentős mértékben, a társadalmi-kulturális kontextusban gyökerezik. Már ebben az iskolában is különösen hangsúlyozzák a társadalmi-kulturális tényezők és a kölcsönös bizalom jelentőségét, amelyek területileg specifikus módon jelennek meg.
- Fejlesztéspolitikai besorolás szerint: *Intézményre épülő klaszter*.
- *Kaliforniai iskola*: a vertikális dezintegráció révén létrejövő termelési kapcsolatok alkotta hálózatokra helyezi a hangsúlyt, ebben az esetben a hálózat működtetésének legfőbb célja a költsége csökkentése. Míg az olasz iparági körzetek esetében a rugalmas specializáció játszott a legfontosabb szerepet, addig az amerikai klasztereknél a rugalmas akkumuláció fogalma került előtérbe, mely a szorosán együttműködő cégek fokozatos integrációját jelenti abból a célból, hogy csökkentésük a tranzakciós költségeket.
- Fejlesztéspolitikai besorolás szerint: *Hálózatra épülő klaszter*.



- *Skandináv/Északi iskola*: a helyben hasznosítható tudásra (tacit knowledge) és az ezek hatására létrejövő innovációra helyezi a hangsúlyt. Az északi iskola kutatói arra koncentrálnak, hogy miként válik az innováció és a folyamatos interaktív tanulási folyamat a cégek és klaszterek versenyképességének forrásává. A tanulást viszonylag helyhez kötött folyamatnak tekintik, amelyben a tudás jelentős része helyi tradíciókból nő ki, és nehezen vihető át más régiókra, mert a szervezeti és attitűd elemek nagy szerepet játszanak benne. A skandináv iskola támogatói az információ és a tudás térbeli mozgásának eltéréseit hangsúlyozzák: míg az információ globális és mobil, addig a tudás jelentős része szorosan kötődik az adott régióhoz.
- Fejlesztéspolitikai besorolás szerint: *Tudásorientált klaszter*.
- *Porter-féle regionális klaszter*: véleménye szerint a klaszter kialakulásának a hely-specifikus elemek játszanak szerepet. Szerinte a klaszter alapját a vállalatok és intézmények közötti együttműködés és információáramlás teremti meg.
- Fejlesztéspolitikai besorolás szerint: *Regionális klaszter*.

### Klaszter és hálózat

A klaszterek tipizálásánál előforduló alapesetek legtöbbször átfedik egymást, amiatt, hogy a gazdasági folyamatok sok országban hasonló földrajzi koncentrációt idéztek elő. Azonban az eltérő kulturális háttér és attitűdök, valamint az eltérő gazdasági szabályozás miatt a vállalatok és intézmények együttműködésének, azaz a klasztereknek változatos formái alakultak ki.

Az iskolák áttekintéséből is látszik, hogy a klaszter a hálózatosodás további fejlődéseként létrejött képződmény, ami a hálózat fogalmának pontosítását és az elkülöníthetőség igényét veti fel. Már az előzőekben is jeleztük, hogy a fogalom klaszter fogalmak nem egységesek, de a fogalmi pontatlanságok mellett érzékelhető a szakirodalomban egy olyan általános vélemény, amely értelmezést a 2. táblázat foglal össze.

Külön ki kell hangsúlyoznunk, hogy hálózatok esetén még nem szokott megjelenni a tagok közti rivalizálás, amely a klaszterek esetében megfigyelhető. Szintén lényegi különbség, hogy a klaszter mindig lényegesen több szervezetet foglal magában, a vállalatokon kívül általában egyéb intézmények (egyetemek, kutatóintézetek) és szakmai szervezetek (kamarák, vállalkozásfejlesztési intézmények) is szerepelnek a klaszterben.

A vállalatok közti hálózati együttműködések pontosan a klaszteresedés előzményeinek tekinthetők. A megfigyelések szerint gyakran egy működő KKV-hálózat bázisán épülnek ki nagyon sikeres klaszterek, sőt még a szakirodalmi felosztás szerint is külön csoportot képeznek a hálózat alapú klaszterek.

**2. táblázat: A hálózatok és klaszterek eltérő jellemzői (Lengyel-Grosz, 2003)**

	<b>Hálózatok</b>	<b>Klaszterek</b>
<i>Tagság</i>	Meghatározott (zárt tagság)	Nyílt szerveződés
<i>Együtműködés alapja</i>	Szerződéses kapcsolatok	Szociális értékek
<i>Együtműködés jellege</i>	Együtműködésen alapulnak	Együtműködésen és rivalizáláson alapulnak
<i>Kohézió</i>	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
<i>Részvevők</i>	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

Feltétlenül ki kell emelni, hogy a hálózatok fejlesztésében kiemelkedő szerepe van a bróker szerepet betöltő ügynökségeknek (koordinátoroknak). A bróker feladatának leghangsúlyosabb része a már meglévő, spontán kezdeményezések támogatása, mert ezzel nagymértékben fel lehet gyorsítani a működőképes kooperációk létrejöttét.

Mindezek alapján a klaszter definíciója pontosabban: a klaszter egy lokális húzóágazat, amelynek célja kihasználni, hasznosítani az együtműködések lokális és szinergikus előnyeit.

Bővebben azt mondhatjuk, hogy a klaszter „egy adott iparághoz tartozó független vállalatok és hálózataik, valamint a hozzájuk kapcsolódó gazdasági szektorok és intézmények olyan halmaza, amelyek relatíve nagy arányban használják egymás termékeit és szolgáltatásait, ugyanazon tudásbázisra és infrastruktúrára támaszkodnak, valamint hasonló innovációkat tudnak hasznosítani.”

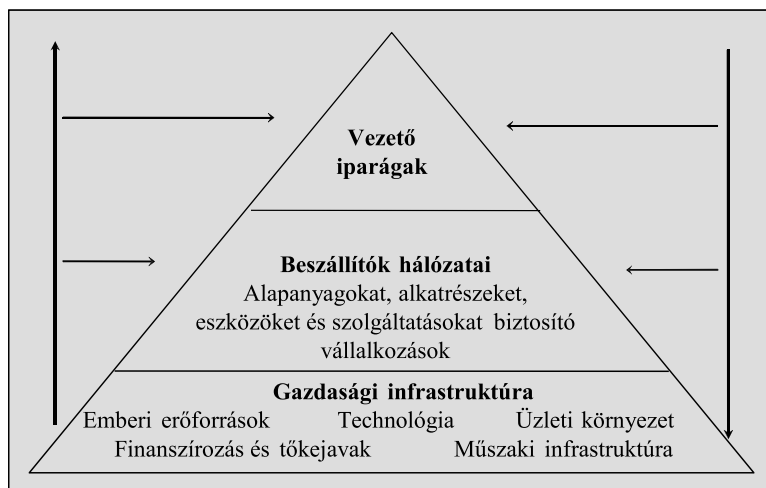
A 5. ábra jól szemlélteti, hogy az egy klaszterben, egy hálózatban tömörülő vállalkozások ugyanazt a technológiát, ugyanazt a humán erőforrás és más erőforrás bázist használják, és ezek alapanyagok felhasználásával olyan termékeket állítanak elő, és olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyeket ugyanaz a gazdasági ágazat használ fel. Tehát a klaszterek egyszerre jelentenek lokális, regionális, földrajzi és iparági koncentrációt.

Ennek értelmében azt mondhatjuk, hogy a klaszter tagjai nemcsak egyszerűen együtműködnek, hanem egy értéklánc mentén helyezkednek el, mely egy adott iparág egymással versenyző és kooperáló vállalatai mellett, a kapcsolódó és támogató iparágak, pénzügyi, szolgáltató és egyéb háttérintézmények kooperációján alapul. Ezzel egybecseng a porteri definíció, mely szerint a regionális klaszter „egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együtműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja.”

Az EU vállalkozási Főigazgatóság a porteri definícióhoz kapcsolódó kiegészítése alapján azt mondhatjuk: a klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja, melyek:

- együttműködők és versenyzők,
- földrajzilag egy, vagy több régióban koncentrálnak,
- meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, hasonló képességek és technológiák kötik őket össze,
- tudományos alapúak, vagy hagyományosak,
- intézményes (klaszter menedzser), vagy nem intézményes formában működnek.

*h) A klaszter általános struktúrája*



(Grosz, 2004)

A klaszterek általános jellemzői:

- vállalatok közötti tartós együttműködés,
- egy értéklánc mentén jön létre,
- az együttműködő vállalatok és intézmények földrajzilag koncentrálnak,
- a vállalatok készek az erőforrások és kompetenciák különböző kombinációinak kialakítására és egymással történő megosztására,

- együttműködés nem pusztán a hagyományos értelemben vett szállító-vevő kapcsolatokra, hanem más területekre is kiterjed, mint például a munkaerőképzésre, a kutatásfejlesztésre, és minden olyan tevékenységre, amely elősegíti a hozzáadott érték növelését,
- a vállalatok intenzív kapcsolatokat hoztak létre a helyi oktatási, képzési, kutató vagy épp kormányzati intézményekkel.

### Irodalom

- Buzás, N. (2000a). Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön. *Tér és Társadalom*, No. 4, 109–123. o.
- Buzás, N. (2000b). Klaszterek a régiók versengésében. In: Farkas, B.–Lengyel, I. (szerk.). *Versenyképesség – regionális versenyképesség*, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATEPress, 58–66. o.
- Enright, M.J. (1998). Regional Clusters and Firm Strategy. In: Chandler, A.D. – Hagstöm, P. – Sölvell, Ö. (szerk.). *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*. New York: Oxford University Press, 315–342. o.
- Grosz, A. (2000). Ipari klaszterek. *Tér és Társadalom*, No. 2–3, 43–52. o.
- Lengyel, I. – Grosz, A. (2003). Lokális hálózati gazdaság: regionális és iparági klaszterek. In: Grosz, A. (szerk.): *Gazdasági hálózatok, klaszterek megjelenése a gazdasági térben*. MTA RKK NYUTI Közleményei 148/c, Győr, 6–27. o.
- Lengyel, I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, No. 12, 962–987. o.
- Lengyel, I. – Deák, SZ. (2002). Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra. *Marketing & Menedzsment*. Vol. 36. No. 4. 17–26. o.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, No. 6. 77–90. o.
- Porter, M. E. (2001). *Clusters of Innovation: Regional Foundations of U. S. Competitiveness*. Washington: Council of Competitiveness