

David Ford – Lars-Erik Gadde – Håkan Håkansson – Ivan Snehota

## Hálózati menedzsment

*A tanulmány fő célja, hogy összegyűjtsön néhány gondolatot arról, amit a hálózatokról tudunk és bemutassa ezeket mint a hálózati menedzsment\* egy modelljét. A jól ismert kiskereskedelmi lánc, az IKEA esetét használjuk a modell illusztrálására. A modell alapján megfogalmazzunk néhány gondolatot az üzleti hálózatok dinamikájáról, s arról, hogy mit jelentenek ezek a menedzsment és a stratégia megközelítései szempontjából.*

### A hálózatok jellemzői

A hálózati menedzsment modelljének vizsgálata előtt fontos, hogy tisztázzunk néhány fogalmat az üzleti hálózatok természetéről, amelyek befolyásolják a hálózati menedzsmentet. A következő gondolatokat emelhetjük ki:

### Kölcsönhatás, kölcsönös függőség és a teljesség hiánya

Véleményünk szerint három közkeletű „mítosz” befolyásolta az üzleti viselkedésről alkotott képet, amelyek megkérdőjelezése az IMP csoport tevékenységében jelentős súlyt kapott az elmúlt években. Ezek a mítoszok és a mi alternatív nézőpontunk szerint a következőképpen foglalhatók össze:

1. *Problémák, kölcsönhatások és megoldások: A cselekvés mítosza* szerint az üzleti tevékenység nem más, mint az egyik vállalat cselekvésének és a másik fél reakciójának a folyamata. A kereskedők hajlamosak magukat aktív, míg a vevőket reaktív félnek tekinteni. A beszerzésben dolgozók viszont ennek éppen az

\* A cikkben a „managing networks” és a „managing in networks” kifejezések fordításaként a „hálózati menedzsment” és a „menedzsment a hálózatban” kifejezéseket is használjuk – a szakmai lektor megjegyzése.

ellenkezőjét gondolják. A mi nézőpontunk szerint a vállalatok egy üzleti hálózat tagjai, amelyben sok *aktív* és heterogén vállalat kerül *interakcióba*, kölcsönhatásba egymással, *megoldást* keresve különböző problémáikra. E megközelítés egyik fontos folyománya a hálózati menedzsment szempontjából, hogy ezek a közösen létrehozott megoldások feltehetően hatnak a hálózatban lévő más vállalatokra is.

2. *Kölcsönös függőség és a mérlegelés korlátai: A függetlenség mítosza* szerint a vállalat *saját maga* képes értékelni a környezetét, amelyben működik, kialakítja és megvalósítja *saját* független stratégiáját a *saját* erőforrásaira támaszkodva, számításba véve a *saját* képességeit és hiányosságait. Ezzel szemben a mi megközelítésünk az egymással kapcsolatban lévő vállalatok interakciójára, kölcsönös egymásra hatására épül. Ezek a vállalatok *kölcsönösen függnnek egymástól* az értékesítés, a beszerzés, az információ és a technológiai fejlesztés terén, illetve más, az őket körülvevő hálózatban lévő vállalatok elérésében. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak korlátozott a mérlegelési lehetőségük a cselekvésben vagy a független stratégia kialakításában. Cselekvéseik *eredményét* nagyban befolyásolják a velük kapcsolatban lévők hozzáállása és cselekvései. Az egymástól kölcsönösen függő vállalatok közötti interakciókban párhuzamosan jelen vannak az együttműködés, a konfliktus, az integráció és az elkülönülés bizonyos elemei. Egy vállalat hálózatban betöltött helyzetét a kapcsolatainak teljes halmaza határozza meg, mely a tőle eltérő helyzetben lévő más vállalatokkal való interakciók során alakul. A kölcsönös függőségből következik, hogy egy kapcsolat menedzselése lényegében hasonló mindkét résztvevő vállalat számára.

3. *A teljesség hiánya: A teljesség mítosza* abból a nézetből ered, hogy egy vállalat önálló és képes olyan stratégiát kidolgozni, mely *saját* erőforrásait egyedi módon kombinálja, figyelembe véve belső képességeit és hiányosságait. Ezzel szemben szerintünk egyetlen vállalatnak sincs meg *önmagában* a szükséges erőforrása, képessége, illetve technológiája az igények kielégítéséhez vagy az esetleges problémák megoldásához. Vagyis a vállalat függ a beszállítók, a közvetítő kereskedők, a vevők, sőt a versenytársak képességeitől, erőforrásaitól, cselekedeteitől és szándékaitól is. Mindennek egy fontos következménye, hogy a hálózatban kialakul a kapcsolatok struktúrája, hogy hozzáférést biztosítson más vállalatok erőforrásaihoz.

## A hálózat megértése

Egy hálózat vállalatokból és a köztük lévő kapcsolatokból áll. Egy hálózat nem szűkíthető le azon vállalatok csoportjára, melyek kapcsolatban állnak *egyetlen* adott vállalattal, sőt még azokra sem, melyek e csoport tagjaival állnak kapcsolatban. A hálózat nem egyszerűen azoknak a vállalatoknak az összessége, amelyekkel egy adott vállalatnak formális vagy informális megállapodása van valamilyen együttműködésről. Minden olyan megközelítés, amely egyetlen

vállalatot állít a hálózat középpontjába vagy egyetlen vállalat alapján definiálja az adott hálózatot, elkerülhetetlenül korlátozott és torzított, s hiányos képet ad a vállalatot körülvevő világról. Egy vállalatközpontú hálózatszemlélet nem nyújt megfelelő alapot e világ dinamikájának a megismeréséhez, sem ahhoz, hogy segítse a vállalatot az előtte álló kihívások és lehetőségek megértésében. Mindezek ellenére a menedzsmentirodalomban gyakori az említett hálózatszemlélet, amely a hálózatot egyetlen adott vállalattal kapcsolatban álló vállalatok csoportjának tekinti. Ehhez a megközelítéshez gyakran az az illúzió is társul, hogy az adott vállalat *irányítja*, sőt akár birtokolja a hálózatot\*.

A vállalatot körülvevő hálózatot nehéz definiálni és lehatárolni. Nincs objektív határa, és a terjedelmét befolyásolja a vizsgálódás célja csakúgy, mint a kiindulási pontja. Ha például a technológia különböző vállalatok közötti telepítésével és a technológia fejlesztésének és kiaknázásának a folyamatával foglalkozunk, akkor az általunk vizsgált hálózat a vállalatok széles körét foglalja magába, amelyek különböző iparágakban működnek és különbözőképpen alkalmazzák az adott technológiát. A „közeppontra” állított vállalatunknak valószínűleg nincs kapcsolata e vállalatok többségével, sőt még tudomása sincs a létezésükről. Ha a logisztikával foglalkozunk, akkor a vizsgált hálózat könnyebben lehatárolható azokra a vállalatokra, amelyek az adott logisztikai szolgáltatásokat használják vagy biztosítják. Még ebben az esetben is szerepeltetnünk kellene azokat a vállalatokat, amelyeknek nincs közvetlen kapcsolatuk a középpontba állított vállalattal üzleti kapcsolatban állókkal. Főleg akkor, ha azok logisztikában betöltött szerepe más vagy innovatív, és ha e vállalatok vagy az általuk alkalmazott módszerek hatással lehetnek a középpontba állított vállalatra. Még ha egy olyan szűken definiált kérdést is vizsgálunk, mint az alkatrészellátás vagy a szolgáltatások beszerzése, a hálózatról alkotott képet ki kell bővíteni, és az adott vállalat mellett a többi, meghatározó vállalatot és a köztük lévő kapcsolatokat is vizsgálni kell. Ez a kérdés még inkább világossá válik, ha a hálózat „határán” lévő vállalatokat vesszük figyelembe. Ezek a határok lényegében mesterségesek, így ha a hálózatot a határon lévő vállalat szempontjából szemléljük, akkor azt láthatnánk, hogy ez a vállalat egy másik hálózaton belül van, más határokkal, és így tovább.

*Nem létezik egyetlen, objektív hálózat. Nincs „helyes” vagy teljes leírása a hálózatoknak. A hálózatok nem egy adott vállalat hálózatai. Egyetlen vállalat sem birtokolja. Egyetlen vállalat sem irányítja, bár mindegyik azt szeretné. Egyetlen vállalat sem áll a hálózat középpontjában. Nincs „központja”, bár sok vállalat azt gondolhatja, hogy ők állnak a középpontban.*

\* Könnyen belátható, hogy ez téveszme, ha olyan vállalatokat kérdezzük meg a hálózatban betöltött szerepükről, amelyek bizonyos vállalat hálózatához tartoznak. Gyakran azt mondják, hogy – nem valamilyen más hálózatba tartoznak, hanem – megvan az ő saját hálózatuk, amelyben a korábban központinak tartott vállalat csak egy a sok közül.